



Araştırma Makalesi / Research Article

YARATICI YÖNETİM VE YARATICI ÖRGÜT -SERAMİK TASARIM VE ÜRETİMİNE DAYANDIRILMIŞ KEŞFEDİCİ BİR ARAŞTIRMA-*

Hakan KARA¹

Öz

Bu araştırmanın amacı, seramik tasarım ve üretimine dayandırılmış keşfedici bir araştırma ile yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgüt olmaya etki eden faktörleri belirlemektir. Nitel bir araştırma yöntemi olan Gömülü Kuram'dan yararlanılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış sorular yönlendirici olmuştur. Bu kapsamda yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgüt odaklı olarak, işletmelerin bölge ve şehir konumlanmasında dikkate aldıkları faktörler, işgörenleri nasıl buldukları, müşteri istek ve beklentilerini nasıl belirledikleri, tasarım karar süreçlerini hangi aşamalardan geçirdikleri, pazar riskleri karşısındaki stratejilerinin neler olduğu, örgütlerin fiziksel yapılarının özellikleri ve bilgi ihtiyaçlarını nasıl karşıladıkları araştırılmıştır. Yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgüt olmada konumlandırma kararı, yaratıcı işgören istihdam kararı, yaratıcı odaklı inovasyon, yaratıcı tasarım karar süreci, yaratıcı tasarıma ilgisizlik riski karşısında stratejiler, yaratıcı fiziksel donanımlar ve yaratıcı bilgi ihtiyacı gibi faktörlerin etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcı Yönetim, Yaratıcı Örgüt, Gömülü Kuram, Seramik.

JEL kodları: M1, M10, M14.

CREATIVE MANAGEMENT AND CREATIVE ORGANIZATION -A DISCOVERY RESEARCH BASED ON CERAMIC DESIGN AND PRODUCTION-

Abstract

The purpose of this research is to determine the factors affecting creative management and creative organization with a discovering research based on ceramic design and production. For this purpose, which is a qualitative research method, also known as the Grounded Theory, was used. Semi-structured questions were leading in the research. In this context, with a focus on creative management and creative organization, the factors they consider in the location of the region and the city, how they find employees, how they determine customer demands and expectations, what stages they pass their design decision processes, what are their strategies against market risks, the characteristics of the physical structures of the organizations and how they have information needs have been investigated. The factors such as positioning decision in creative management and creative organization, creative employee employment decision, creative focused innovation, creative design decision process, the strategies against the risk of indifference to creative design, creative physical equipment and the need for creative knowledge have been proved to be effective.

Keywords: Creative Management, Creative Organization, Grounded Theory, Ceramic.

JEL Codes: M1, M10, M14.

* Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 21.01.2021 tarih ve 2021/01 karar nolu yazılı izin alınmıştır.

¹ Doç. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Sosyal Bilimler MYO, hakan.kara@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2880-0117.

Başvuru Tarihi (Received): 05.02.2021 **Kabul Tarihi** (Accepted): 29.07.2021

Giriş

Yaratıcılık, başarılı yeni ürünler ortaya koyma süreci (Kratzer, Leenders ve Engelen, 2004); insan faaliyetlerini içeren bilim, sanat, eğitim, örgüt vb. gündelik yaşamın herhangi bir alanında uygun fikirlerin üretilmesi, değer verilen ve kabul edilen nadir bir şeyin üretimi (Taha, Tej ve Sirkova, 2015); gerçeklikle daha iyi başa çıkmanın yollarını gösteren yeni bir içgörüye (Martensen ve Dahlgard, 1999) kadar var olan veya olmayan bir yeniliğin oluşturulmasına gönderme yapan çoklu içeriğe sahip bir kavramdır. Yaratıcılık entelektüel yetenek, bilgi, düşünme tarzları, kişilik, motivasyon ve çevre gibi farklı kaynakların karışımıdır (Taha ve diğerleri, 2015). Özünde, yaratıcılığı somutlaştırmak ve çoklu düşünmeyi gerektiren bir yetenektir. Yaratıcılık, kişiselleştirilmiş çabalar olarak gözükmeye karşın örgütsel ortamın yaratıcılık ve ürün tasarım süreçlerine uygun ortama sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Yaratıcılık, işgören ve örgütün uyumlaştırılmasının bir sonucudur. Örgütün yaratıcılık özelliklerine sahip olması konumlandığı bölge, şehir ve kültürü ile bir ilişkilidir. Örgütün faaliyetleri için konumlandığı bölge ve şehir birçok örgütü ve yaratıcı işgöreni çekme özelliği taşımaktadır. Murphy, Fox-Rogers ve Redmond (2015), geleneksel olarak, bireyler ekonomik olarak başarılı şehirlere ilgi duyma eğiliminde olduğunu ve örgütler mevcut ekonomik fırsatların yanında yaratıcılığın olabileceği bölge ve şehirler için işgörenleri takip ederken, işgörenlerin de örgütleri takip ettiklerini belirtmişlerdir. Bu anlamda, sanatsal ve/veya ekonomik tasarımlar üzerinden yaratıcı olan örgütlerin fiziksel özellikleri, donanımları, konumlandığı bölge, şehir ve kültürünün önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın yapıldığı şehir olan Kütahya yaratıcılık kültürel özellikleri bulunmaktadır. Sanatsal ve/veya ekonomik tasarım çalışmaları Kütahya'nın geleneksel kültürü ile de doğru orantılıdır. Seramik gibi sanatsal ve/veya ekonomik alanlar örgütlerin kümelenmelerine, yaratıcı işgörenlerin bulunması ve istihdama katkı sağlamaktadır. Bu katkı içerisinde Kütahya'nın, Ankara, İstanbul, İzmir, Bursa gibi büyük illere yakınlığı, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi'nin eğitim-öğretim, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin de önemi bulunmaktadır. Yapılan araştırmanın verileri üzerine Gömülü Kuram'ın uygulanması ile elde olunan sonuçlar görüşümüzü destekleyici özellikler göstermektedir.

1.Araştırmanın Kuramsal Dayanakları

Bu araştırmanın temel kuramsal alt yapısı, Endüstriyel Konum Kuramı ve Sosyal ve Ekonomik Kuram'a dayandırılmıştır. Her iki kuramın temel varsayımları araştırmanın tasarımında rol oynamıştır. Aşağıda açıklanan kuramlar, yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgüt kavramlarının açıklanmasına katkı sağlamıştır.

1.1.Endüstriyel Konum Kuramı

Yaratıcı endüstrileri geliştirerek ekonomileri çeşitlendirmek ve zenginleştirmek dünya ekonomisinin en dinamik sektörlerinden biri olduğu bilinmektedir. Yaratıcı endüstriler, gelir arttırmasının yanı sıra istihdam yaratmaya da katkıları bulunmaktadır. Yaratıcı endüstri kavram ilk defa 1994 yılında Creative Nation isimli raporda yer almıştır. Kavram, geleneksel bilgilerin kullanımı, kültür ve mirası, teknoloji, hizmet, sanat ve pazarı ve tasarıma kadar geniş bir kullanım alanına sahip olduğu için bir gelişme aşamasındadır (Kamarudin ve Sajilan, 2013; Kimpeler ve Georgieff, 2009; Lämmer-Gamp, 2014). Bu nedenle ortak olarak benimsenen bir tanım üzerinde uzlaşa sağlamamıştır. Kimpeler ve Georgieff (2009), kültürel ürünlerin yaratılması, üretilmesi, pazarlanması odaklanmış tüm örgütleri kapsadığına ilişkin bir tanımla benimsemişken; Zheng ve Chan (2014), yaratıcı endüstrilerin bireyin yaratıcılık odaklı yeteneklerine dayalı iş yapma ve yürütme düşünce sahipliğini anlatan bir tanımla benimsemiştir. Tanımlamalar farklı olsa da yaratıcı endüstriler, yeni ürün ve yenilikçi iş oluşturma ve diğer örgütlere yeni düşünce ve yeni yaklaşımlar için yol gösterme gibi iki yönlü bir işleve sahip olması bu kavramın ortak bir nokta olarak açıklanabilir (Kimpeler ve Georgieff, 2009).

Endüstriyel Konum Kuramı, bir anlamda yaratıcı endüstri kavramı ile bütünleşmiştir. Bütünleşik anlayış örgütü daha makro düzeyde ele almayı gerekli kılmaktadır. Örgütler uzmanlaşmış işgörenlerin bulunduğu, ortak değer yaratma, davranış kalıpları oluşturan yapılar olduğu için işgörenlerin davranışlarını anlamak ve gerektiğinde eleştirmek de bir bütünlük içerisinde olmalıdır (Cohendet ve Simon, 2006). Yaratıcılık ve yaratıcı endüstriler, yeni ekonominin odak noktasında yer almaktadır. Başarının belirleyicileri anlamak sadece yaratıcı ekonomiler için değil bir bütün olarak ekonominin tamamı için belirleyici olmaktadır (Van Andel, Vandenbempt ve Kenis, 2015). Ekonomik faaliyetlerin küresel olarak konumsal dağılımındaki çağdaş eğilimleri destekleyen süreçleri açıklamaya çalışan birçok kuram, ondokuzuncu ve yirminci yüzyılın başlarında ortaya çıkan klasik endüstriyel konum kuramlarından uyarlanmışlardır. Bu kuramlar, endüstriyel konum kararlarını belirlemek için, ulaşım maliyetleri ve dış ölçek ekonomileri ile ilgili konulara odaklanmıştır. Klasik kuramcılar tarafından tanımlanan kilit belirleyiciler endüstriyel konumun klasik koşulları olmuştur. Çağdaş alan yazında ise, bu klasik faktörler arasında özelliği olan işgörenler, cazip vergi rejimleri, iyi ulaşım ve iletişim altyapısı, pazar erişilebilirliği ve uygun fiyatlı konaklama (konut, ofis, vb.), finans merkezlerine yakınlık, uluslararası havaalanı, telekomünikasyon ve diğer hizmet tedarikçileri vb. bulunmaktadır. Öte yandan geleneksel endüstriyel konum kuramları ise, örgütler konum karar verme sürecinde öz sermaye, nitelikli işgören, vergi politikaları, kira düzeyleri, işgören maliyetleri, büyüme ve kalkınmayı özendirmek için bölgenin ve şehrin koşulların iyileştirilmesine vb. faktörlere odaklanmıştır (Murphy ve diğerleri, 2015). Bilgi konumunda bulunan her bir faktörün kullanılması belirli bir yaratıcılık ifadesinin somutlaştırılmasıdır. Bu sonuç yaratıcı sınıf olarak kavramsallaştırılan uzmanlaşmış sanatçılar, yazılım tasarımcıları ve yönetime kadar değişen işgörenlerin katkısıyla gerçekleşmektedir (Pratt, 2008).

1.2.Sosyal ve Ekonomik Kuram

Yaratıcı sınıf, Sosyal ve Ekonomik Kuram'da yeni bir ekonomik güç ve büyüme için en uygun sermaye olarak kabul edilmekte ve toplumun yaratıcı sermayesi olarak görülmektedir. Kuram, yeni ürünler yaratma ve yaratıcılığı yaratıcı sınıfın en karakteristik özelliği olarak değerlendirmektedir. Yine kuram yaratıcılığın boyutlarını, bir bilim insanının veya belirli bir değere sahip sanatçının çalışmasına kadar geniş bir yelpaze içerisinde almaktadır. Yaratıcı sınıfı çekmek için bir bölge ve/veya şehir için temel faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Alan yazında bu faktörler, teknoloji, yetenek ve hoşgörü olarak belirtilmektedir. Faktörler bir araya geldiğinde bir anlamda ekonomik büyümeden bahsedilebilir. Bu bağlamda teknoloji, bir bölgede ve/veya şehirde yenilik ve ileri teknolojinin yoğunlaşmasını ifade etmektedir (Zenger, 2009). Kuram yaratıcı sınıfı, ücretli işgörenin bir parçası olarak görmektedir. Bölge ve/veya şehrin gelişimi ve dolayısıyla refahı, yetenekli ve üretken işgörenleri çekmeye bağlıdır. Her bölge ve/veya şehrin yetenekleri insanları vardır. Önemli olan yetenekli insanları yaratıcı sınıf kapsamında değerlendirilmektir. Yoksa varlıkları bilinen yetenekli insanlar retorik olmaktan öte bir değer taşımayacaktır. Diğer bir deyişle, bölgenin veya şehrin gün yüzüne yeterince çıkmamış veya çıkarılmamış gizli yaratıcılık yetenekleri üretkenlik için tek başına yeterli olmayacaktır (Arvidsson, 2007).

Yeni bilgilerin ortaya çıkması örgütün açık sistem olmasının bir sonucudur. Bilgi süreçlerin sorgulanması, rutin davranışların gözden geçirilmesi, yeni süreçlerin varlığı, iletişim vb. bağlıdır. Örgütlerin yaratıcılığa sahip olması için bilgi üretmek yetmeyecektir. Bir başka yeteneğe ve bakış açısına ihtiyaç vardır (Cohendet ve Simon, 2006). Yetenek, yaratıcı işgörenlerin varlığına gönderme yapmayı zorunlu kılmaktadır. Söz gelimi, yaratıcı bir örgüt için en değerli varlık yaratıcı sermayedir. Yetenekli işgörenler ve yaratıcılık (ve/veya endüstriler) farklı emek girdileri ile karakterize edilirler (Chen, Wei ve Huang, 2010; Keane, 2004). Yaratıcılık işgörenin bağımsız karar vermesini anlatan bir otonomi konusudur. Doğal olarak yaratıcı tasarıma odaklanmış işgörenleri temsil etmektedir (McRobbie, 2002). İşgörenlerin yaratıcılıklarını özendirilmesi

yaratıcı örgütlerin bir özelliği olarak kabul edilebilir. Ancak, otonomi örgütün diğer süreçleri karşısında bir uyum (ortak yönelim, düşünce birliği, ortak özendirme vb.) sorununa yol da açabilir (Boerner ve Gebert, 2005). Yaratıcılık süreci bireysel yetenekleri gerekli kılmış olsa da, karşılıklı etkileşim ile farklı boyutlarda düşünmeyi gerekli de kılmaktadır (Martens, 2011). Bu düşünce akışı, yaratıcılığı gerektiren ürün tasarımında da kendisini göstermektedir. Tasarım sadece boyut veya özellikler ile değerlendirilebilecek kadar dar bir süreç değildir. Tasarım bir anlamda işgörenin kendi düşüncelerini tasarım üzerinde somutlaştırılmasıdır. Düşüncelerin değişimi ve somutlaşması, eleştiriler kadar kolay değildir. Eleştirilerin yoğunluğu tasarımdan vazgeçmeyi gerekli de kılabilir. Tasarımdan vazgeçildiğinde, karşılanması zor olacak bazı maliyetleri (düşünce, tasarım alt yapısı, zaman, kaynakların boşa kullanılması vb.) yeniden düşünmeye zorlayacaktır. Bu yüzen yaratıcılık her zaman bir risk potansiyeli taşımaktadır. Yaratıcılık ve risk karşılıklı bağlantıları olan sonsuz çeşitlilik içerebilecek bir kombinasyonun iki yönüdür. Her iki kavram buldukları ortam, yeni ürünlerin karmaşık geliştirme süreçlerini anlatmaktadır. Tasarımın görünüşü her iki kavramın ortaya koyduğu ara yüzün bir göstergesidir. Her bir yaratıcılık veya yenilik birbirinden riski ve farklı negatif sonuçlarının da olabileceğini düşündürmektedir. Söz gelimi, yeni tasarım bir fırsatçı tasarım (Jerrard, Barnes ve Reid, 2008) olarak düşünüldüğünde; kanımızca, risk olan bu durum karşısında tasarım süreci, sadece tasarımcının düşüncesine bağlı kalmayıp tasarımın nasıl algılanacağını düşünmeyi de gerekli kılmaktadır. Fırsatçı tasarım, geleneksel kültürel değerlerin korunması düşüncesi, tasarım ve üretimi arasında bir çatışmanın da kaynağını oluşturabilir.

1.3.Yaratıcı Yönetim ve Yaratıcı Örgüt

Yaratıcı yönetim ve örgüt kavramları işgörenlere dayanır. Yaratıcı süreçler, örgütün sahip olduğu potansiyel yaratıcı kaynaklar üzerine kuruludur. Yaratıcılık ve yaratıcı örgüt kavramları amaca yönelik olarak davranan iki bütünleşik kavramdır. Yaratıcı örgütü oluşturmak yönetimin görevidir. Dolayısıyla, yaratıcılık alanında başarılı olmak isteyen örgütler, bir yandan yaratıcı bir ortamı besleyen ve diğer yandan yaratıcılık sürecini ele alan bir sistem geliştirmelidir. Bütünleşik yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgüt yeni fikirlerin ve ürünlerin ortaya çıkmasında ve geliştirilmesi sonucunda farklılığını koruyabilir (Martensen ve Dahlgaard, 1999). Her iki kavramın bütünleşik sinerjisini anlayabilmek için iki farklı kavramın anlamlarına değinmek gerekmektedir.

Yaratıcı yönetim, örgüt içi ve dışı karşıt eğilimleri birleştiren ikili bir yönetim yaklaşımıdır. Yaratıcı yönetim, farklılaşma, sürekli ve süreksiz değişim, nesnel ve öznel bilgi, sezgi ve analiz, öngörülebilirlik ve deney ve bütüncülüğü dikkate almaktadır. Yaratıcı yönetim, ürün ve örgüt gelişimi ile bütünleşik bir ekonomik ve psikolojik yaklaşımdır. Bu nedenle imajı ve yeniliği yönetmek yaratıcı yönetimin ana hedefidir (Nyström, 2000). Diğer bir deyişle yaratıcı yönetim, yaratıcı süreçlerin işgören, grup, örgüt ve kültürel düzeylerde uygulanması için yapılan çalışmalar ve uygulamalardır (Xu ve Rickards, 2007; Janáková, 2012). Yaratıcı Yönetim'in kökenlerini, yirminci yüzyılın başlarındaki Fordist felsefe ve endüstriyel yöntemlerden, daha yaratıcı ve hümanist bir kültüre doğru bir geçiş olarak kabul edilen döneme kadar uzanmakta ve özellikle Toyota gibi örgütlerin uygulamalarında izlenebilmektedir. Yaratıcı yönetim, yönetim uygulamalarının beşinci aşamasında ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Söz gelimi bir araştırmanın (Xu ve Rickards, 2007), beş aşamayı şöylece sıraladığı izlenmektedir. *Birinci Aşama: Ondokuzuncu-Yirminci Yüzyıl*; Rasyonel Yönetim (ABD Fordist ve Taylorist katkılar, üretim hattı verimliliği). *İkinci Aşama: Yirminci Yüzyılın Başları*; verimlilik ve yenilikler (toplam kalite yaklaşımı odaklı verimlilik). *Üçüncü Aşama: Yirminci Yüzyıl Ortası*; hümanistik deneyler (Avrupa ve Amerika'nın örgütler ve işgörenlerin refahı için bireyselleştirilmiş motivasyon sağlama çabaları). *Dördüncü Aşama: Yirminci Yüzyılın Sonları*; örgütsel yaratıcılık (daha yaratıcı örgütsel uygulama ve sonuç elde etmek için örgütsel çabalar). *Beşinci Aşama: Yirmibirinci Yüzyıl*; yaratıcı yönetim (küreselleşme çabaları, yaratıcı kuramların ve uygulamaların bütünleştirilmesi). Yaratıcı Yönetim, dördüncü aşama süreçlerinden ortaya çıktığının söylenmesi de yerinde olacaktır.

Yaratıcı örgütler temelde sanat, kültür, düşünce vb. somut olmayan kaynaklara sahip olan, yaratıcı fikre ve teknolojik yeteneğe sahip işgörenlerin birlikte çalışmasını temeline dayanmıştır. Yaratıcı ürünlere ekonomik bir değer yüklemesiyle diğer örgütlerden farklılaşmaktadırlar (Girdauskienė, Sakalas ve Savanevičienė, 2012:). Bundan dolayı, yaratıcı örgütler yaratıcı işgören sınıfından oluşmuş ve yaratıcılık performansları sürekli bilgi ile geliştiren ve uygulayan yapılardır (Girdauskienė ve Savanevičienė, 2012; Alves, Marques ve Saur, 2005). Öte yandan, yaratıcı örgütler bilgi yoğun örgütlerdir (Cohendet ve Simon, 2006). Bilginin gelişebilme ve geliştirilebilme özelliği yaratıcılığın yenilik gibi başka oluşumlarla irdelenmesini gerektirir. Yaratıcılık farklı şekillerde tanımlanmış olsa da (Alves ve diğerleri, 2005) örgütlerde yaratıcılık bir anlamda, yenilik (Kembaren, Simatupang ve Larso, 2014) ve örgütlerin dinamik ortama uyum sağlama mekanizması olarak da görülmektedir (Azis, Kartini ve Bernik, 2014). Bu anlamda, örgütsel yenilik üç yaklaşım ile temellendirilebilir. Bunlar, pazar-çekme, teknoloji-itme ve tasarım odaklı yaklaşımdır. Pazar-çekme yaklaşımı yeniliği, kullanıcı ihtiyaçlarının analizi ile başladığı temeline dayanmaktadır. Pazar-çekme yaklaşımına göre pazar, yeniliğin ana kaynağıdır. Yeni ürün geliştirme, tüketiciler tarafından ifade edilen açık ihtiyaçların doğrudan bir sonucudur. Teknoloji itme yaklaşımı ise, yenilik sürecine tamamen farklı bir perspektiften bakmaktadır. Yenilik, pazarın yönlendirmesinden öte örgütten kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşım, yeni teknolojilerin tanımlanması ve geliştirilmesi yoluyla yeni ürünlerin yaratılmasına izin veren araştırma ve geliştirme faaliyetlerine dayanmaktadır. Tasarım itme yaklaşımı da, pazar ve teknoloji itme yaklaşımlarının tamamlayıcısıdır. Tasarım itme yaklaşımında yenilik, kullanıcı ihtiyacı ve teknolojik fırsatlara yeni bilgi ekleyen üçüncü bir bilgi kaynağı durumundadır (Kembaren ve diğerleri, 2014). Bu bilgi kaynağının uygulanabilir durumda olmasının temel dinamiğini de işgörenler oluşturmaktadır. Hem yenilikçilik hem de yaratıcılık, bir ürün ile sonuçlanan yaratıcılığı etkileyen bir ortamda fikir geliştiren bir işgörenin bilişsel süreçlerini içermektedir. Yaratıcılık işgörenlerin çevresi arasındaki karmaşık bir ilişkinin sonucudur. Örgütsel ortam da yaratıcılığın bir bileşenidir. Yaratıcılık bilişsel bir süreç olmakla birlikte farklı bileşenleri olduğuna ilişkin görüşlerde bulunmaktadır. Söz gelimi bir çalışma (Lee, 2016), işgören, süreç, ürün ve örgüt olmak üzere dört farklı bileşenin bulunduğu belirtmiştir. Yine aynı çalışma, bunlara ek olarak entelektüel yetenek, bilgi, düşünme tarzları, kişilik, güdü ve çevre gibi altı farklı bileşenin de olduğunu da gönderme yapmıştır (Kembaren ve diğerleri, 2014). Bu rekabet kaynağını yenilik odaklı yaratıcılık sonucunda ortaya çıkan bir ürünün değeri oluşturmaktadır. Bu değer, ekonomik değerinden kullanım değerine kadar farklılık göstermektedir. Bu yüzden, küresel üretim, ticaret ve yatırımın daha karmaşık kalıpları ortaya çıktıkça, yeni bir ekonomik düzenin dünyadaki çağdaş ekonomilerin çoğunun ötesine geçtiğine dair genel bir görüş de bulunmaktadır. Bu yeni ekonomik düzenin temel bir özelliği, pratik kullanım değerlerine göre ürünlerin sembolik değerine verilen önemdir, Sembolik değer oluşturulması, uzmanlaşmış ekonomik dalların genişlemesine yol da açmıştır. Ürünler yalnızca maliyet temelinde değil, aynı zamanda nitelikleri ile de değerlendirilmektedir (Murphy ve diğerleri, 2015). Ürünlerin sembolik değerleri kullanımları kadar önemli hale gelmiştir. Ürünler örgütlerin imajını ifade ederken, bireysel yaşam tarzlarına uyma özelliklerinde artma da meydana gelmiştir. Karşılıklı bu süreç sembolik değer yaratılmasında ekonominin farklı alanlarının büyümesinde katkıları olmuştur. Yaratıcılık yönlü değişim reklam, mimari, sanat, antika, el sanatları, tasarım, film, müzik, fotoğrafçılık, görsel ve sahne sanatları, müzik, bilgisayar oyunları ve yazılım, elektronik yayıncılık, radyo ve TV gibi her alanda gözükmemektedir (Bontje ve Musterd, 2009).

Farklı alanlardaki gelişmeler uzmanlaşmayı artıracak şekilde birbirlerini etkileyerek büyüme eğiliminde oldukları belirtilmelidir. Özellikle, internet etkilemekte ayrı bir yetenek sunabilmekte ve çoklu yaratıcı yeteneklerin artırılmasına ortam sağlamaktadır (McRobbie, 2002). Bu ortamlardan etkilenen ve/veya yararlanan yaratıcı örgütler, aynı sektörde faaliyet gösteren diğer örgütlerden farklı kabul edilirler. Bundan dolayı, diğer örgütlerden farklı olarak, kendilerine çalışma alanı temini, yeni iş önerileri, eğitim, hibeler ve krediler ile fiziksel althın geliştirilmesine

kadar birçok destek stratejileri sunulmaktadır (Bagwell, 2008). Bununla birlikte destek stratejilerinden sonuç bekleme, yaratıcılığın uzun dönemli sürdürülebilirliğine ve yeni yaratıcı yeteneklere bağlıdır (Hard, 2005). Örgütlerin yaratıcılık özellikleri ne kadar güçlü olursa olsun her yaratıcı tasarımın ekonomik değer boyutu bulunmak zorundadır. Bölgenin ve şehrin yapılandırılmış ve süreklilik gösteren ekonomik yapısallığı ile ilgilidir. Bölgenin ve şehrin ekonomik yapısı yaratıcılık sonucu oluşmuş yeni tasarımlara karşı ekonomik bir değer sunamıyorsa, yeni yaratıcılık fikirlerinin oluşması duracak ve örgütte yaratıcılık özelliği kaybolacaktır. Kalıcı bir yaratıcılık, yaratıcılık sürecinin bir plan ve örgütlenmesi sürecine bağlıdır. Yaratıcı bir proje, finansal ve pazar tahminleri, proje planlama ve yaratıcı ürünlerin kavramsallaştırılması içeren bir planlama ile başlar. Yaratıcı fikirler işgörenler tarafından üretilir. Üretimden sonra dağıtım aşamasına geçilir (Chen ve diğerleri, 2010).

2.Araştırma

2.1.Amaç

Araştırmada, seramik tasarım ve üretimine dayandırılmış keşfedici bir araştırma ile yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgüt olmaya etki eden faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

2.2.Yöntem

Araştırmaya başlamadan önce Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Yayın Etiği Kurulu'ndan (Karar no: 2021/01) ve Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü'nden izin alınmıştır. Yaratıcılığın direkt olarak denetimi yapılamayacağı düşüncesi, araştırmanın Gömülü Kuram olan nitel bir yönteme dayandırılmasında etkili olmuştur. Kuramın en büyük özelliği sistematik sorgulama ile elde olunan verilerin sosyal olaylara bağlı olarak tümevarımsallığa ulaşmaya ve kuram ileri sürmeye olanak sağlamasıdır (Keskin, Baş ve Yıldız, 2009; Bulduklı, 2019). Kuram, araştırma ile elde edilen verilerin soyutlanmasına ilişkin oldukça sistematik ve ayrıntılı bir süreç olduğu belirtilmektedir (Bulduklı, 2019).Yaratıcılığın açıklanmasında sistematik-analitik bir yaklaşım sunduğu için Gömülü Kuram seçilmiştir. Kuramın uygulanması dört evreden geçmektedir. İlk evre, verilerin kodlanması; ikinci evre, kodların sınıflamalar ile bir araya getirilmesidir. Üçüncü evre de, sınıflamada yer alan yanıtlardan genel bir çıkarım yapılmasıdır. Dördüncü evre ise, sınıflamalarda yer alan çıkarımlar bir araya getirilerek genel bir sonuca ulaşmaktır (Keskin ve diğerleri, 2009).

2.3.Verilerin Toplanması

Araştırma, seramik tasarımı ve üretimi ile sektörde yer olan Kütahya'da bir örgütte yapılmıştır. Örgütün yaratıcılık özelliklerinin oluşmasında etkileri olabileceği düşünülen (örgütün konumlanması, yaratıcılık süreçleri, yaratıcı işgörenler vb.) öğeler, yarı yapılandırılmış sorularla araştırılmıştır. Yarı yapılandırılmış sorular araştırmacının, araştırma öncesi literatür taraması sonucunda özgün olarak oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış sorular şunlardır:

- Örgütünüzü Kütahya'da konumlandırırken etki eden temel faktörler nelerdir?
- Tasarımları ile yaratıcı yeteneklere sahip olduğunuzu düşündüğünüz işgörenleri nasıl buldunuz?
- Yaratıcı tasarım odaklı ürünlerde müşteri istek/beklentileri belirlemek için neler yapıyorsunuz?
- Yaratıcı ürünler için tasarım karar süreçleriniz hangi aşamalardan geçiyor?
- Yaratıcı ürünleriniz pazarda ilgi görüp görmemesi gibi bir risk karşısında nasıl bir strateji izliyorsunuz?
- Örgütünüzün fiziksel yapısı yaratıcılığı destekleyici özelliklere sahip mi?

- Yaratıcılık için bilgi ihtiyaçlarınızı nasıl karşılıyorsunuz?

Örgüt ziyaret edilerek Genel Müdür, Tasarım ve Baskı Sistemleri Müdürü, tasarım çalışmalarını yürüten diğer işgörenler ile yarı yapılandırılmış sorular temelinde görüşmeler yapılmıştır.

2.4.Verilerin Analizi

Yarı yapılandırılmış sorulara dayalı olarak elde olunan verilerin analizinde, Gömülü Kuram'ın evreleri izlenmiştir. Araştırma verilerinin analizinde çetere çıkarma/oluşturma tekniğinden yararlanılmıştır. Her bir soru karşılığında alınan genel içerik taşıyan yanıtların kodlanmasında A, B, C,... ve genel içerik taşıyan yanıtlarla ilişkili olan alt boyutu oluşturacak özel yanıtlar için ise, a, b, c,... gibi harfler kullanılmıştır. Diğer bir deyişle, A...a...b...c... B...a...b...c... gibi alt alta gelebilecek bir sınıflama yapılmıştır. Üst yöneticinin ve işgörenlerin sunduğu bilgi ve görüşler yukarıda yapılan kodlama ile sınıflandırmalar oluşturulmuştur.

Birinci Evre: Yukarı kısımda belirtilen sınıflama ile verilerin kodlanması yapılmıştır. Söz gelimi, araştırılan örgütün Kütahya'da konumlanmasında etkili olan faktörlere ilişkin verilen yanıtlar şöylece kodlanmıştır. Kütahya'nın seramik sektörü için olanakları fazladır (A), çevre (a), ulaştırma olanakları (b), çevre halkın yapılan işler hakkında ön bilgisi olması (c), işgören bulmada kolaylık (d), seramik alt yapı olanakları (e), benzer örgütlerin deneyimlerinden yararlanma (f), teknik sorunların çözüm hızı (g), üst yönetimin ve çoğu işgörenlerin aynı kültür içerisinde gelmesi (h) vb.

İkinci Evre: Kod temelli geniş bir sınıflama yapılmıştır. Söz gelimi, 'örgütün konumlama öncesi', a, b, c, d, olarak kodlanan yanıtlar için, 'konumlanma kararı' ana sınıflaması yapılmıştır. Diğer sınıflandırmalarda, aynı yöntem ile yapılmıştır. Böylece, ana ve alt sınıflardan oluşturularak yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgütü oluşturmada etkili olan faktörler belirlenmiştir. Faktörler araştırmanın modelini de oluşturmuştur. Üçüncü ve dördüncü evrelerde yapılan çıkarımlara ve değerlendirmelere de temel oluşturulmuştur.

Tablo 1: *Yaratıcı Yönetim ve Yaratıcı Örgütü Oluşturan Faktörler**

| Ana Sınıflandırma | Alt Sınıflandırma |
|--|---|
| Konumlandırma Kararı | Örgütün konumlanma öncesi: ulaştırma olanakları, seramik alt yapı olanakları, deneyimler, teknik sorun çözümünde hız ve kolaylık, çevre, kültür |
| Yaratıcı İşgören İstihdam Kararı | Yaratıcı işgören seçim öncesi: bireysel yetenek, tasarım yarışmaları, sanatsal portföy, eğitim örgütleri, insan kaynakları özel değerlendirme ölçütleri |
| Yaratıcı Odaklı İnovasyon | Yaratıcı tasarım öncesi müşteri tatmin düzeyinin düşünülmesi: pazar analizleri, bölümlendirme, pazarlama ve yaratıcı işgörenlerin bilgi alışverişleri |
| Yaratıcı Tasarım Karar Süreci | Yaratıcı ürün geliştirme süreci: tasarım araştırmaları, beyin fırtınası, örgütlerarası karşılaştırma tekniği, eskiz çalışmaları, üç boyutlu görsel çıktılar, örnek üretim, geribesleme çalışmaları, üretim onayı |
| Yaratıcı Tasarıma İlgisizlik Riski Karşısında Stratejiler | Yaratıcı ürünlerin pazar deneyimleri: tanıtım ve tutundurma çabaları, ürün ve müşteri arasında olumlu kullanım deneyimi ve farklılık algısı oluşturmak için reklam çabaları |
| Yaratıcı Fiziksel Donanımlar | Yaratıcı örgütlerin fiziksel özellikleri: havalandırma, ışık, ses düzenekleri, duvar renkleri, bireysel ve/veya ortak çalışma masaları, teknolojik destek ve ulaşma olanakları, ortak ve veya bireysel dinlenme ve sohbet araları ve salonları |
| Yaratıcı Bilgi İhtiyacı | Yaratıcı işgörenlerin geliştirilmesi: inovasyon eğitimleri, yeni tasarım gözlemleri için yurt içi ve dışı fuar ve geziler, yeni teknolojik donanımlar |

* Tablonun tasarımında, Keskin ve diğerleri (2009)'dan yararlanılmıştır.

Üçüncü Evre: Nitel modelde yer alan ana sınıflandırmalar temelinde genel bir değerlendirme yapılmıştır.

a) **Konumlandırma kararı:** Yaratıcı tasarım ve üretimin gerçekleştirileceği örgütün konumlanma kararı öncesinde, çevre, ulaştırma olanakları ve özellikle büyük illere (İstanbul, İzmir, Ankara,

Bursa) yakınlığından dolayı ürünlerin müşterilere ulaşmasında Kütahya'nın konumu dikkate alınmıştır. İlde benzer örgütlerin bulunması, yaratıcı ürünler için gerekli olabilecek alt yapı olanaklarının zenginliğine işaret etmektedir. Bu durum diğer örgütlerle gerektiğinde (teknik vb.) işbirliğini beraberinde getireceği düşüncesi kararda etkili olduğu da söylenebilir. Öte yandan, il halkının seramik alt yapısı ve ürünlerine olan yakınlığı, kültürleri ve geçmiş sektörel deneyimleri konumlanma kararının bir güvencesi olarak değerlendirilmiştir.

b) *Yaratıcı işgören istihdam kararı*: Yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgütün başarısı, işgörenlerin yaratıcılık gibi özel yeteneklerine bağlıdır. İstihdam kararı verilmeden önce, bireysel yaratıcı yetenekleri, sanatsal portföyleri olduğu veya olabileceği öngörülen işgörenlerin stratejik bir seçim süreci içerisinde değerlendirildiği izlenmiştir. Stratejik seçime temel olabilecek seçim öncesi, tasarım yarışmaları, eğitim örgütleri vb. yakın takibi bir diğer izlenimdir. Öte yandan, yaratıcılığın özel bir yetenek olarak değerlendirme politikaları ve uygulamaları (ücretlendirme, performans ölçütlemesi vb.) bulunmaktadır. Bu durum, yaratıcı işgörenleri kazanma ve yaratıcı takım oluşturmada insan kaynaklarının geleneksel işlevlerinin dışında (stratejik insan kaynakları) bir uygulanma eğilimi içerisinde olduğunu göstermektedir.

c) *Yaratıcı odaklı inovasyon*: Yaratıcı tasarım ürünlerin inovasyonunda müşteri tatmin düzeyinin belirlenmesinde bölümlendirme ile derinlemesine pazar analiz çabaları, örgüt içerisinde güncel bilgilerin yayılma derecesi ve paylaşımı müşterilerin ihtiyaçlarının tatmin düzeyinin sürekli olarak izlendiği şeklinde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin göstergelerinden birisi de, aynı tasarımın dönemler içerisinde tekrarlanmamış olmasıdır. Diğer bir deyişle, tasarımın sürekli değişkenlik göstermesi müşteri tatmin düzeyine göre tasarım ve üretim inovasyonun sürekli yaratıcı odaklılık içerisinde olduğunu (veya olunmak zorunda) göstermektedir.

d) *Yaratıcı tasarım karar süreci*: Karar süreci, bilinçli davranmak isteyen her bir örgüt gibi sistematize edilmiş bir üretim kararı içerisinde bulunmaktadır. İzlenimler, yaratıcı tasarım karar sürecinin (tasarım araştırmaları, beyin fırtınası, örgütlerarası karşılaştırma tekniği, eskiz çalışmaları, üç boyutlu görsel çıktılar, örnek üretim, geribesleme çalışmaları, üretim onayı ve üretime geçiş) belirli bir mantık içerisinde olduğu yönündedir. Ancak kanımızca kararın en büyük zorluğu, tasarımın sürekli değişmesinden dolayı sürecin yeniden düşünülmesi gerekliliğidir. Dolayısıyla her yeni yaratıcı tasarım, iş süreçlerinin (yeniden kalıp yapma, uygun rengin seçimi, ambalajlama vb.) değişmesine zorlamaktadır.

e) *Yaratıcı tasarıma ilgisizlik riski karşısında stratejiler*: Her yeni üründe olabilecek müşteri ilgisizliği, yaratıcı tasarım olduğu düşünülen ürünlerde de, bir risktir. Bunu engelleme konusunda ürünün kullanımı ile müşterilerde farklı olunacağı algısını oluşturmak ve pekiştirmek için tanıtım çabalarına ağırlık verildiği izlenmiştir. Müşterilerden gelen tepkiler, her bir yeni tasarımın pazar deneyimleri öncesi olası risklerin tahmin edilmesinde ve uygulanabilir tutundurma planlarının oluşturulmasında öncü bir bilgi olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, yaratıcı odaklı inovasyon ana sınıflandırma ile tutarlı olduğunu göstermektedir.

f) *Yaratıcı fiziksel donanımlar*: Yaratıcı tasarım odaklı ürünler rutin örgütsel ortamlar içerisinde gerçekleştirilemez. Yaratıcı işgören ve/veya yaratıcı takımların yaratıcı yetenekleri özel ortamları gerektirir. Bu yüzden yaratıcı örgütlerin fiziksel özellikleri farklı olmak zorundadır. Araştırma yapılan örgütün fiziksel ortamlarının havalandırma, ışık, ses düzenekleri, duvar renleri, bireysel ve/veya ortak çalışma masaları, teknolojik destek ve ulaşma olanakları, ortak ve veya bireysel dinlenme ve sohbet araları ve salonlarının yaratıcılığın doğal bir etkisi ve/veya sonucu olarak bilinçli olarak oluşturulduğu izlenmiştir.

g) *Yaratıcı bilgi ihtiyacı*: Yaratıcı tasarımlar her en kadar yaratıcı işgörenlerin ve yaratıcı takımların içgörülerini somutlaştırılmış bir ifadesi olsa da, içgörünün zenginleşmesi yeni bilgileri ve /veya esinlenilecek yeni ürünlerin gözlemlenmesini gerekli kılabilir. Diğer bir deyişle, içgörü yeni bilgilerle desteklenmelidir. Bunun için inovasyon eğitimleri, yeni tasarım gözlemleri için yurt içi

ve dışı fuar ve geziler, yeni teknolojik donanımların araştırılması ve örgüte kazandırılması planlı bir şekilde yapıldığı izlenmiştir.

Dördüncü Evre: Yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgüt olmaya etki eden faktörleri belirlemek için seramik tasarım ve üretimi gerçekleştiren bir örgüt araştırılmıştır. Kuramsal dayanaklar kapsamında açıklanan birçok yaratıcı faktörün varlığı izlenmiştir. Yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgüt için konumlanma aşaması önemli olmakla birlikte, bir ön koşul değildir. Araştırmadaki konumlanma koşulu, seramik ürünü ile bağlantılı olduğu için önemini korumuştur. Konumlanma koşullarına bağlı kalmaksızın yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgüt ortaya çıkabilir. Söz gelimi, beyaz eşya, iletişim, teknoloji, silah, kozmetik, tekstil vb. Kanımızca yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgüt olmaya etki eden en önemli faktör, yaratıcı özellikler gösteren işgörenler ve yaratıcı takımlardır. Bu faktörlerin bulunması (tasarım yarışmaları, eğitim örgütlerinin ve sanatsal portföylerinin takibi vb.), örgüte çekilmesi (stratejik insan kaynakları yönetimi) ve örgütte tutulmaları (yönetim uygulamaları ve örgütsel koşullar) gerekmektedir.

3. Sonuç

Yaratıcılık, işgörenin özel bir yeteneğinin somutlaştırılmış bir ifadesidir. Yaratıcılık temelli somutlaşmış ürünler, standart üretim süreci ürünlerden ayrı özellikler göstermektedir. Bu tür ürünler, yönetim ve örgütün bütünleşik ve uyumlu işleyişinin bir sonucudur. Bütünleşik uyum, ekonomik ve sosyal içerikli olduğu düşünülen örgütün bölge ve şehir konumlanması, yaratıcı sınıf olarak görülen işgörenlerin özellikleri, örgütün fiziksel yapısı, yaratıcı tasarım karar süreçlere kadar bazı direkt denetim altına alınamayan faktörlerin etkisi altındadır. Örgütün yaratıcılığı uygun fiziksel alan ve koşullara bağlıdır. Fiziksel alan, örgütlerin stratejilerini desteklemesi ve performansın iyileştirmesi için uygun ortamlar olmalıdır. Yaratıcı bir örgüt, yaratıcı işgörenleri destekleyen mekânlar ve yerler olarak görülebilir (Martens, 2011). Bu görüş doğrultusunda, kanımızca, yaratıcılık rahat bir örgütsel ortamda oluşur. Bu yüzden örgütün fiziksel koşullarının yaratıcılığı özendirici ve geliştirici yorucu olmayan mimari tasarımları, özelleştirilmiş kişisel kullanım eşyaları, ergonomik mobilyalar, çoklu çalışma alanları, doğal veya uygun yapay aydınlatma, uygun renkler gibi fiziksel özellikler taşıması gerekmektedir (Lee, 2016).

Örgütün fiziksel yapısı genel olarak verim, çalışma ve işgörelere katkı sağlar. Diğer bir deyişle, fiziksel koşullar örgütün, maliyet tasarrufu, risk denetimi, çevresel sürdürülebilirlik, müşteri ve işgörelere karşı örgütsel imajı artırmak, iş süreçlerini desteklemek, iletişimi kolaylaştırmak, örgütsel kültürün desteklenmesi veya değiştirilmesi, işgören tatmininin artırılması, yetenekli işgörenleri örgüte çekmek veya örgütte tutmak vb. katkıları vardır (Martens, 2011). Böyle bir süreç, işgörenlerden oluşmuş yaratıcı sınıf kavramının varlığını bile tartışmaya açabilir (Bontje ve Musterd, 2009: 844). Söz gelimi, Yaratıcı Sınıf Kuramı ile daha geleneksel ekonomik büyüme kuramları arasında yapılabilecek temel ayırım, bazı şehirlerin insan sermayesi/yaratıcı yetenekleri geliştirebildiği, çekebildiği ve koruyabilmesidir (Murphy ve diğerleri, 2015). Bu anlamda, yaratıcı yetenekleri çekmek, sonra yaratıcı olmak ve nihayet başarılı olmak arasında güçlü bir ilişkini varlığı söz konusudur (Bontje ve Musterd, 2009).

Ulaşılabildiği kadarıyla seramik tasarım ve üretimi üzerinden yaratıcı yönetim ve yaratıcı örgüt ile ilgili bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile yaratıcı örgütler ve yaratıcı yönetim için konumlandırma kararı, yaratıcı işgören istihdam kararı, yaratıcı odaklı inovasyon, yaratıcı tasarım karar süreci, yaratıcı tasarıma ilgisizlik riski karşısında stratejiler, yaratıcı fiziksel donanımlar ve yaratıcı bilgi ihtiyacının önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynakça

Alves, J., Marques, M. J., Saur, I. ve Marques, P. (2005). Building creative ideas for successful new product development. *9th European Conference on Creativity and Innovation (ECCI-9): 'transformations'*, Lodz, Polónia. Erişim adresi:

https://www.researchgate.net/profile/Irina_Saur/publication/228732515_Building_creative_ideas_for_successful_new_product_development/links/5645140608ae451880a8b1c4/Building-creative-ideas-for-successful-new-product-development.pdf.

- Arvidsson, A. (2007). Creative class or administrative class? On advertising and the 'underground'. *Ephemera Theory and Politics in Organization*, 7(1), 8-23.
- Azis, Y., Kartini, D., Bernik, M. ve Harsanto, B. (2014). Managing innovation in creative industries for increasing competitiveness: Case study of companies at bandung-indonesia. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 3(11), 17543-17550.
- Bagwell, S. (2008) Creative clusters and city growth. *Creative Industries Journal*, 1(1), 31-46.
- Boerner, S. ve Gebert, D. (2005). Organizational culture and creative processescomparing german theatercompanies and scientific institutes. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 209-220.
- Bontje, M. ve Musterd, S. (2009). Creative industries, creative class and competitiveness: Expert opinions critically appraised. *Geoforn*, 40, 843-852.
- Bulduklu, Y. (2019). Eleştirel çalışmalarda nitel araştırma yöntemi olarak gömülü teori. *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1 (1), 1-14.
- Chen, X., Wei, J. ve Huang, X. (2010). Success factors of innovation in creative industry in china: Case study on animation companies. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, Singapore, 2010, 800-805.
- Cohendet, P. ve Simon, L. (2006). Knowledge intensive firms, communities and creative cities. *DIME Conference on Communities of Practice*, Durham, October 27-28, 2006.
- Girdauskienė, L., Sakalas, A. ve Savanevičienė, A. (2012). Human resource management in a creative organization. *International Conference on Economics Marketing and Management IPEDR*, 28, 78-82.
- Girdauskienė, L. ve Savanevičienė, A. (2012). Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: How does it work? *Social and Behavioral Sciences*, 41, 15-22.
- Hart, S. L. (2005). Innovation, creative destruction and sustainability. *Research-Technology Management*, 48(5), 21-27.
- Janáková, H. (2012). Creative management and innovation. *Creative and Knowledge Society/Internacional Scientific Journal*, 2(1), 95-112.
- Jerrard, R. N., Barnes, N. ve Reid, A. (2008). Design, risk and new product development in five small creative companies. *International Journal of Design*, 2(1), 21-30.
- Kamarudin, H. S. ve Sajilan, S. (2013). Critical success factors of technopreneurship in the creative industries: A study of animation ventures. *Journal Review Integrative. Business and Economics Research*, 2(1), 1-37.
- Keane, M. (2004). Brave new world. *International Journal of Cultural Policy*, 10(3), 265-279.
- Kembaren, P., Simatupang, T. M., Larso, D. ve Wiyancoko, D. (2014). Design driven innovation practices in design-preneur led creative. *Journal Technology Management and Innovation*, 9(3), 91-105.
- Keskin, N., Baş, T. ve Yıldız, G. (2009). Halkbank ve pamukbank birleşmesini başarılı kılan faktörlerin belirlenmesine yönelik keşfedici bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, 24(279), 36-67.

- Kimpeler, S. ve Georgieff, P. (2009). The roles of creative industries in regional innovation and knowledge transfer-The case of Austria in measuring creativity. Ernesto, V. (Ed.), *Proceedings for the Conference "can creativity be measured"*, Brussels, 28 and 29 May, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 207-219.
- Kratzer, J., Leenders, R. Th. A. J. ve Engelen, J. M. L. V. (2004). Stimulating the potential: Creative performance and communication in innovation teams. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 63-71.
- Lämmer-Gamp, T. (2014). *Creative industries policy recommendations-promotion of cross-innovation from creative industries*. Berlin, Germany.
- Lee, Y. S. (2016). Creative workplace characteristics and innovative start-up companies. *Facilities*, 34(7-8), 413-432.
- Martens, Y. (2011). Creative workplace: Instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities*, 29(1-2), 63-79.
- Martensen, A. ve Dahlgaard, J. J. (1999). Strategy and planning for innovation management-supported by creative and learning organisations. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(9), 878-891.
- McRobbie, A. (2002). Clubs to companies: Notes on the decline of political culture in speeded up creative worlds. *Cultural Studies*, 16(4), 516-531.
- Murphy, E., Fox-Rogers, L. ve Redmond, D. (2015). Location decision making of "creative" industries: The media and computer game sectors in Dublin, Ireland. *Growth and Change*, 46(1), 97-113.
- Nyström, H. (2000). The postmodern challenge-from economic to creative management. *Creativity and Innovation Management*, 9(2), 109-114.
- Pratt, A.C. (2008). Creative cities: The cultural industries and the creative class. *Geografiska Annaler, Series B, Human Geo-graphy*, 90 (2), 107-117.
- Taha, V. A., Tej, J. ve Sirkova, M. (2015). Creative management techniques and methods as a part of the management education: Analytical study on students' perceptions. *Social and Behavioral Sciences*, 197, 1918-1925.
- Van Andel, W., Vandenbempt, K. ve Kenis, P. (2015). *What makes creative companies 'jump': An explorative study into successful business models for creative industries*. Retrieved 14 December. Erişim adresi: http://r1.zotui.com/uploads/biblio/document/file/134/Study_into_successful_business_models_for_Creative_Industries.pdf.
- Xu, F. ve Rickards, T. (2007). Creative management: A predicted development from research into creativity and management. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 216-228.
- Zenger, S. (2009). Who's your target? The creative class as a target group for place branding. *Journal of Place Management and Development*, 2(1), 23-32.
- Zheng, J. ve Chan, R. (2014). The impact of 'creative industry clusters' on cultural and creative industry development in Shanghai city. *Culture and Society*, 5, 9-22.