T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTÜN ESTETİK KAPASİTESİ

DERYA DOĞAN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2016

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTÜN ESTETİK KAPASİTESİ

Derya DOĞAN

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI:

Prof.Dr.Halit KESKiN

GEBZE

2016

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...../.../20... tarihinde tez savunma sınavı yapılan Derya Doğan'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) :Prof. Dr. Halit KESKİN

ÜYE :Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

ÜYE :Prof. Dr. Kenan AYDIN

ÜYE :Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE : Prof. Dr. Ebru TÜMER KABADAYI

ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Bu çalışmada örgütsel estetiğin örgütsel davranış literatüründeki popülerliği dikkate alınarak ve dinamik yetenekler yaklaşımından faydalanılarak örgütsel estetik yeteneğinin çevresel belirsizlikle mücadele ederken örgütlere önemli avatajlar sağlayan bir yetenek olduğu önerilmektedir. Örgütün estetik yeteneğinin içeriğinin ne olduğu ve faydaları, inovasyon bağlamında nasıl bir mekanizma içerisinde rol aldığı (öncülleri ve çıktıları) konusunda çok az bilgi mevcut olduğundan özellikle bu konulara odaklanılmıştır. 225 firma üzerinde yürütülen araştırma sonuçlarına göre 1) örgütün estetik yeteneği ile ürün ve süreç yenilikçiliği arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, 2) çevresel türbülans ile örgütün estetik yeteneği arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, 3) örgütün estetik yeteneğinin çevresel türbülans ve ürün ve süreç yeniliği ilişkisi üzerinde ara değişken etkisine sahip olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Keywords: *Örgütün estetik yeteneği, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, çevresel türbülans, ikinci derece yansıtıcı değişkenler*

ABSTRACT

Taking into consideration the popularity of organizational aesthetics in organizational behavior literature, and adapting dynamic capabilities perspective, we suggest that organizational aesthetic capability is an important capability that enables organizations to cope with the environmental uncertainty. Nonetheless, organizational aesthetic capability is rarely addressed in the technology and innovation management literature. Specifically, we know little about what organizational aesthetic capability is, its ingredients and benefits, and how it works in innovation context (e.g., its antecedents and consequences). By studying 225 firms, we found that (1) organization's aesthetic capability have positive impact on product/process innovativeness; (2) environmental turbulance positively impacts organization's aesthetic capability, and (3) organization's aesthetic capability has a mediator role between environmental turbulance and product/process innovativeness. Theoretical and managerial implications of the study findings are discussed.

Keywords: *Organization's aesthetic capability, product innovativeness, process innovativeness, environmental turbulence, second order reflective constructs*

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET i
ABSTRACT ii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ iii
KISALTMALAR DİZİNİ iv
ŞEKİLLER DİZİNİ v
TABLOLAR DİZİNİ i
1. GİRİŞ 1
2. LİTERATÜR TARAMASI 7
2.1. Örgütsel çalışmalara sanat temelli yaklaşımlar 7
2.2. Estetik teori 17
2.3. Estetik ve sanat 20
2.4. Estetik bilimindeki önemli düşünürler 23
2.5. Örgütün Estetik Yeteneği 24
2.6. Liderlik yeteneği olarak estetik 28
2.7. Kavramsal çerçeve 37
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME 44
4. METOD 50
4.1. Ölçekler 50
4.2. Örneklem 51
4.3. Analizler ve Sonuçlar 52
4.3.1. Ölçeklerin Güvenilirliği Ve Geçerliliği 52
4.3.2. İlişki analizleri 63
5. TARTIŞMALAR 71
6. KISITLAR VE GELECEK ÇALIŞMALAR 76
7. SONUÇ 78
KAYNAKÇA 79
ÖZGEÇMİŞ 91
EKLER 92
Ek.1: Tez Anketi 92

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar **Açıklamalar**

AGFI : Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)

KFA : Keşifsel Faktör Analizi

AVE : Ortalama Açıklanan Varyans

CCR : Bileşik Güvenilirlik Katsayısı

CFI : Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Df : Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
2.1: Lider bebekler	9
2.2: Lider bebekler	10
2.3: Lider bebekler	10
2.4: Lider bebekler	11
4.1: Araştırma Modeli	53
4.2: Yansıtıcı değişken modeli	62

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo:	**Sayfa**
2.1. Örgütsel estetik literatürü	31-34
4.1. Keşifsel Faktör Analizi	54
4.2. Tüm model onaylayıcı faktör analizi faktör yükleri	57-58
4.3. Korelasyon ve tanımlayıcı istatistikler	60
4.4. İkinci Derece Yansıtıcı Değişkenli Modelde İlişki Analizleri	64
4.5. Ara Değişkenli Modelde Direk ve Dolaylı İlişki Analizi	66
4.6. Örgütün Estetik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Çevresel Türbülans ile Süreç Yenilikçiliği Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolü	67
4.7. Örgütün Estetik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Çevresel Türbülans ile Süreç Yenilikçiliği Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolü	67

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında belirsizliğin ve değişimin yüksek düzeyde olması, örgütlerin geleceği tahmin etmelerini imkansız hale getirmektedir. Böyle bir ortamda örgütlerin sadece rasyonel düşünce ve mantık üzerine hareket etmek yerine sezgisel yönlerini güçlendirmeleri bir zorunluluk halini almaktadır (Hansen vd., 2007). Bu anlamda 21.yy. işletmeleri duygu, sezgi ve düşünceleri ilişkilendirerek araştıracak yeni bir örgütsel davranış yaklaşımına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda örgütsel davranışçılar örgütsel faaliyetlerin yapılandırılması ve devamı noktasında yeni ve bilgilendirici bakış açıları sunma potansiyeline sahip olan örgütsel estetik alanına ilgi göstermeye başlamışlardır. Diğer bir ifade ile örgütsel davranışçılar estetik bakış açısını, örgütsel çalışmalarda ağırlığı olan yerleşik rasyonel bakış açısına alternatif olarak önermekte (Bathurst et al., 2010) ve estetik bakış açısının, örgütlerin çevreye adaptosyonu, yaratıcılığı ve hızlı çözümler üretmesi noktasında önemli katkılar sağlayabileceğini düşünnektedirler (Eber, 1985; Ottensmeyer, 1996; White, 1996). Kavram olarak estetik, duygu ve his temelli subjektif ve örtük bilgiyi de içeren, duyumsal algılara dayalı hissedilmiş anlamlar (felt meaning) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu noktada entellektüel bilmeye alternatif bilme şekilleri önerebilecek felsefik bir dayanak noktası sunmakta, böylece sezgi temelli spontane davranışları mümkün kılmaktadır (Chelariu vd., 2002). Örgütsel estetik yaklaşımında estetik, sadece günlük dildeki gibi güzellik ve sanatla ilişkili tecrübeler anlamında kullanılmamakta, her çeşit duyumsal tecrübeyi içermektedir (Gagliardi, 1996). Estetik kavramını örgüt çalışmalarına ilk uyarlayan kişi olan Strati (2005)'ye göre örgütsel çalışmalara estetik bir

bakış açısı ile yaklaşmanın altında yatan temel kabul, örgütlerin sosyal ve kollektif yapılar olması yanında sadece bilişsel süreçleri içermemesi, insan duyularının tüm bilgi üretme fonksiyonlarına dayanmasıdır. Buna ek olarak, örgütlerin estetik bir bakış açısı ile ele alınması, örgütlere, belirsiz çevrelerde objektif ve anlaşılır şekilde tanımlanamayan problemlerin çözümüne sıra dışı çözümler üretmeleri noktasında yardımcı olmaktadır (Gibb, 2004). Ayrıca bu yaklaşım örgütlerin, uygulaya geldikleri prosedür ve bilgilerden uzaklaşarak daha esnek davranışlar sergileyebilmelerini ve anlık kararlar verebilmelerini mümkün kılmaktadır (Chelariu vd., 2002). Fakat burada örgütsel estetik uzmanlarının estetiği, örgütsel araştırmalara adapte ederken farklı yaklaşımlar sergilediklerini, konuyu farklı açılardan farklı bağlamlarda araştırdıklarını belirtmek yerinde olacaktır. Örneğin White (1996), Guillen (1997), ve Harding (2008) estetiği verimliliğin güzelliği olarak yorumlamış, Cairns (2002) çalışma ortamının fiziksel dizaynı ile ilişkilendirmiş, Strati (2002), Taylor ve Ladkin (2005), Hansen vd. (2007), ve Gagliardi (1996) ise duyumsal algılamalar şeklinde tanımlamışlardır. Diğer yandan Nissley vd. (2002) örgüt kültürü, Merritt and DeGraff (1996), Palus ve Horth (2005) ve Ladkin (2008) ise liderlik bağlamında ele almışlardır. Bu çalışmaların bir çoğu örgütsel sembolizm perspektifinden meseleye yaklaşmakta, dolayısı ile estetiği, örgüt ve lider bağlamında kavramsal olarak tartışmakta ve nitel araştırma metodlarını kullanmaktadırlar. Biz bu çalışmada örgütsel sembolizmden esinlenip onu kritik teori ile birleştirerek örgütün estetik yeteneğini, kendine has ve tanımlanabilir alt süreçlere sahip, örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek dinamik bir yetenek olarak değerlendirmekteyiz (Eisenhardt ve Martin, 2000). Dolayısı ile literatürde örgütsel estetiği özel bir örgütsel yetenek olarak tanımlayan başka bir çalışma mecvut olmadığından, bu çalışma örgütün estetik yeteneğinin

kavramsal ve işlevsel tanımını yaparak literatüre ampirik katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu anlamda çalışmamız, örgütsel estetik ile ilgili nicel çalışmaların eksikliğine işaret eden Ramirez (1996) ve örgütsel estetiğin kavramsal ve ampirik olarak yeterince gelişmemiş olduğuna vurgu yapan Hancock ve Tyler (2007)'ın çağrılarına cevap niteliğindedir.

Yönetim perspektifinden bakıldığında örgütün estetik yeteneğinin öncülleri ve çıktıları araştırılması gereken konulardandır. Uygulamacılar bu çalışmanın sonucunda örgütün estetik yeteneğinin geliştirilmesi için hangi unsurların gerekli olduğu, örgütün estetik yeteneğinin geliştirilmesi durumunda örgütlerin hangi stratejik çıktılara sahip olabilecekleri konusunda fikir sahibi olacaklardır.

Bu çalışmada yukarıda bahsi geçen hususlar dikkate alınarak ve Bathurst vd. (2010)'nın sunduğu teorik çerçeveye dayanarak örgütün estetik yeteneği, doğaçlama yeteneği olarak kavramsallaştırılmaktadır. Shein (2013)'ın da ifade ettiği gibi doğaçlama, örgütsel çalışmalara en iyi uyarlanabilen sanatsal beceridir[1]. Örgütün estetik yeteneği, 1) örgüt çalışanlarını, duyumsal algılarını kullanarak ileri planlama ve mantığa dayalı karar verme tekniklerinin ötesine geçme konusunda motive etme, 2) yenilikçiliği ve inovasyonu besleyecek hayal gücünün tetiklediği anlık düşünce ve kararlara değer verme, 3) çalışanların duyumsal tecrübelerine bağlı olarak geliştirdikleri anlık cevaplarını onaylayarak diğer örgüt çalışanları tarafından bilinmesini sağlama becerilerine dikkat çekmektedir.

[1] Örgütsel doğaçlama (organizational improvisation) kavramı literatürde çokça tartışılmış olmakla birlikte örgütün estetik yeteneğinden ayrışmaktadır. Öncelikle literatürde dışarıdan gözlemlenme şekline odaklanılarak bir davranış olarak değerlendirilen doğaçlama, estetik bakış açısı ile derinlemesine incelenmektedir. Spontane davranışın hangi alt süreçlerle gerçekleştiği, duyumsal algıların bu süreçleri nasıl şekillendirdiği tartışılarak rasyonel bilmeye karşı altıncı hislere bağlı bilmenin önemine dikkat çekilmektedir (Taylor, 2003).

Yine Bathurst vd. (2010)'un çalışmasına dayanarak örgütün estetik yeteneğinin işlevselleştirilmesi dokuz alt boyuta sahip ikinci seviye yansıtıcı (reflektive) bir değişken olarak gerçekleştirilmiştir. Bu alt boyutlar, hayal gücünün harekete geçirilmesi, harekete geçme veya erteleme, çalışanlar arasındaki uyumsuzluğun farkında olma, geçmiş faaliyetlerin analiz edilmesi, geleceğe dair görüntülerin kurgulanması, var olan rutinlerin korunması, değişim konusunda istekli olma, kullanımdaki sembollerin farkında olma ve ortak dilin farkında olma şeklinde sıralanmaktadır.

Diğer yandan çalışmamızda örgütün estetik yeteneğinin öncülü anlamında çevresel türbülansın rolü araştırılmaktadır. Bir çok araştırmacı estetik yaklaşımın, adaptasyon ve hızlı öğrenmenin firmaların hayatta kalması için şart olduğu sıradışı çevresel şartlarda önem kazanacağını teorik olarak tartışmaktadır (Adler, 2006; Barrett, 2008; Cunha vd., 2014). Çünkü bu tür çevresel koşullarda örgütlerin operasyonel paradigmalarını gözden geçirmeleri, geleneksel yöntem ve çözümlerden uzaklaşmaları, varolan bilgi ve uygulamaları değiştirmeleri gerekmektedir (Chelariu vd. , 2002). Buna parallel olarak Weick (1995), örgütlerin hazırlıksız şekilde anlık hareket edebilme becerileri olsa da buna her zaman ihtiyaç duymayacaklarını, ancak planlamaları geçersiz kılacak değişken ve kompleks çevresel koşulların onları kışkırtabileceğini belirtmektedir. Yine Barrett (2000), 21. asırda örgütlerin sıklıkla yüzleştiği hızlı değişim ve kaosa karşı örgütleme biçimlerini gözden geçirmelerini önermektedir. Dolayısı ile çevresel türbülansın önemi literatürde teorik düzeyde çokça dillendirilmiş olmasına rağmen konu ile ilgili ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Yine bu çalışmada örgütün estetik yeteneğinin çıktıları olarak ürün ve süreç yenilikçiliği değişkenleri incelenmiştir. Ürün yenilikçiliği müşteriye doğru zamanda ulaştırılan yeni ürün ve hizmetlerin yenilik ve gereklilik

düzeyini, süreç yeniliği ise yeni üretim metodları, yeni yönetim yaklaşımları ve üretim ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesinde kullanılabilecek teknolojilerin ortaya konması anlamındadır (Wang ve Ahmed, 2004). Ürün ve süreç yenilikçiliği literatürde en çok araştırılan yenilikçilik türleri olup ürün ve süreç yenilik performanslarının ve firma başarısının ölçümünde kullanılması önerilen önemli değişkenlerdir (Akgün vd., 2014). Ürün yenilikçiliği, çıktı odaklı yenilikçilik yetkinliğine işaret ederek daha somut bir başarı ölçeği sunmaktadır. Süreç yeniliği ise örgütün, başarı için kritik olan yaratıcı ürün gerekliliklerini karşılamak üzere kaynak ve yetkinliklerini yeniden birleştirme ve düzenleme becerisini temsil ettiğinden en önemli performans ölçeklerindendir (Wang ve Ahmed, 2004). Bununla birlikte, araştırmacılar literatürde örgüt yenilikçiliğini etkileyebilecek örgüte ait birçok yapısal ve bilişsel yaklaşımları inceledikleri halde örgütün estetik yeteneğinin ürün ve süreç yenilikçiliğine olan etkisini araştırmamışlardır. Örgütün estetik yeteneği, geleneksel mantık ve rasyonalitenin ötesine geçerek örgütsel problemlere anlık cevaplar üretebilmeyi mümkün kıldığından ürün ve süreç yenilikçiliğine etkileri araştırılmaya değer konulardandır.

Son olarak çalışmamızda örgütün estetik yeteneğinin çevresel türbülans ve ürün ve süreç yeniliği ilişkisi üzerinde ara değişken etkisi incelenmiştir. Literatürde örgütün anlamlandırma yeteneği (Akgün vd., 2014), örgütsel doğaçlama (Moorman ve Miner,1998; Akgün vd., 2007) gibi değişkenlerin örgütlerin çevresel türbülans ile mücadele etmesi ve bu tür çevrelerde başarısızlık riskini azaltmasındaki etkileri incelendiği halde örgütün estetik yeteneğinin rolü literatürde araştırılmayı bekleyen bir boşluk olarak durmaktadır.

Dolayısı ile Şekil 4.1'de gösterildiği gibi bu çalışma 1) örgütün estetik yeteneğinin ürün ve süreç yenilikçiliği üzerindeki etkilerini, 2) çevresel türbülansın örgütün estetik yeteneği üzerindeki etkisini, 3) örgütün estetik yeteneğinin çevresel türbülans ve ürün ve süreç yeniliği ilişkisi üzerinde ara değişken etkisini araştırmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Örgütsel çalışmalara sanat temelli yaklaşımlar

Günümüzde örgütlerin ayakta kalmasının yolu inovasyon ve değer yaratmadan geçmektedir. Örgütlerin bunu başarabilmeleri için öngörülü ve yaratıcı olmaları gerekmektedir. Yaratıcılık ve değer yaratma en çok da sanatçıların gerçekleştirdiği şeyler olduğundan örgütlerin sanatsal yöntemlerden neler öğrenebileceği giderek daha da önem kazanmaktadır (Adler, 2006). Uygulamaya değer ürün ve süreçler tasarlamak. ilham ve tutkulu yaratıcılık gerektirmekte, bunlar da yöneticilerden daha çok sanatçıların ve sanatsal süreçlerin odağını oluşturmaktadır. Adler (2006)'in Whyte (1994)'tan aktardığı gibi dünyada devletlerden örgütlere kadar tüm yapılar daha fazla yaratıcılık ve daha fazla inovasyon talep etmekte, bu da işletme ile sanat arasında disiplinlerarası çalışmanın vaktinin geldiğini göstermektedir. İşletme ve sanat temelli metodların kesiştirilmesine yönelik gerek özel sektörde gerek üniversitelerde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin bir uçak yapım şirketinin CEO'su, orta kademe yöneticilerine konuşma yapmak üzere bir şairi şirketine davet etmiştir. Harvard'da İşletme profesörü olan Rob Austin bir tiyatro yönetmeni ile "Sanatlı yapmak: Yöneticilerin sanatçıların nasıl çalıştığı ile ilgili bilmesi gerekenler" isimli ortak bir kitap yazmıştır. Yine Danimarka'da dünyanın ilk "Sanat ve Liderlik" isimli yüksek lisans programı açılmıştır. Bu programdan mezun olan kişiler Avrupa Birliği iş dünyasının en çok aranan adaylarındandır. Benzer şekilde Kuzey Amerika'da işe alım departmanları iş dünyasının

aradığı yeteneklere sahip kişileri keşfedebilmek için sanat ve dizayn okullarını ziyaret etmektedirler. Harvard Business Review'de belirtildiği gibi güzel sanatlar yüksek lisans programları artık aranan işletme dereceleri olmaya başlamaktadır. Bunlara ek olarak 2004 yılında Davos Dünya Ekonomik Forum'unda "İşletmenizi bir sanatçı yönetiyor olsa idi" başlıklı bir oturum gerçekleştirilmiştir. Bu oturuma bir fotoğrafçı, bir film yönetmeni ve bir aktör konuşmacı olarak katılmıştır. Oturumda cevap aranan sorular şunlardır: 1- Yaratıcılık nedir? Birşeyin yaratıcı olup olmadığını kim belirler? 2- Sanatsal yetkinlikler ve iletişim örgütsel değişime ve yeni ürün geliştirmeye ne şekilde katkı sağlayabilir? 3- Yöneticiler sanatçılardan neler öğrenebilir? (Adler, 2006)

Dünyanın önemli işletme okulları da programlarına sanat temelli dersler ekleyerek bu yeni trende ivme katmaktadırlar. Örneğin Wharton'da "Sanatla yönetim" başlıklı MBA çalıştayı dünyaca bilinirliği olan dans şirketi Pilobolus tarafından gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar bu programda kollektif hareketi, doğaçlama ve koreografiyi anlamaya çalışmışlardır. MIT'nin 2003-2004 liderlik dersleri sanat temelli içerikle zenginleştirilmiştir. "Görenek dışı liderlik: Sahne sanatlarının avantajı", "Aktörlük olarak liderlik: Henry V'i sahnelemek" programda işlenen başlıklardan bazılarıdır. Chicago Üniversitesi, "Liderliğin Araştırılması ve Geliştirilmesi" derslerinde MBA öğrencilerini bir oyunu yazmak ve sergilemekten sorumlu tutmaktadır. Avrupa'da ise Oxford Üniversitesi "Sahne sanatı olarak liderlik" dersini işletme programında öğrencilere sunmaktadır. Cranfield Üniversitesi ise Shakespeare'e dayalı liderlik geliştirme programını hayata geçirmiştir.

Liderlik ile sanatın derslerde nasıl bir araya getirildiğine örnek olarak İngiltere'de Bristol Üniversitesi'nde "Yönetimsel Öğrenme ve Değişim"

yüksek lisans programı dahilinde verilen bir dersin içeriği şu şekildedir: Öğrencilerden kafalarındaki lideri temsil eden bir bebek yapmaları istenmiştir. Böylece öğrencilerin liderlikle ilgili düşüncelerinin açığa çıkması ve liderliğin ne olduğu ile ilgili öğrenmenin gerçekleşmesi hedeflenmektedir (Wicks ve Rippin, 2008). Öğrencilerin yaptığı bebeklerden bazılarının resimleri Şekil.1-4'e gösterilmiştir.

Şekil 2.1. Lider bebekler

Şekil.2.2.Lider bebekler

Şekil 2.3.Lider bebekler

Şekil 2.4. Lider bebekler

Darso (2004)'nun aktardığına göre yönetim danışmanı ve opera sanatçısı olan David Pearl şunları söylemektedir: "İşletme ve sanat farklı alanlar değildir. Fakat yaratma sürecinin farklı yönlerini temsil etmektedirler. Shakespeare de hem yönetici hem de bir sanatçıydı. Bir şirketi yönetiyor ve oyunlar yazıyordu. Bu alanlar Shakespeare için farklı değilse bizim için neden farklı olsun ki?" Taylor ve Ladkin (2009), sanat temelli metodların, örgütsel çalışmalara geleneksel yaklaşımların sunmadığı dört yenilik sunduğunu belirtmektedirler:

1- Beceri transferleri: Sanatsal metodlar bazı sanatsal becerilerin örgüt ortamında geliştirilmesini sağlamaktadırlar. Örneğin dinleme ve başkalarının algılarına önem verme gibi temel beceriler bu yöntemler ile geliştirilebilecektir. Sanatsal yöntemler yönetsel beceriler üzerine sadece düşünmeyi değil bunları tecrübe etmeyi de sağlamaktadır. Örneğin teatral doğaçlamada rol alan yöneticiler başkalarını dinleme ve başkaları tarafından dinlenmenin nasıl bir his vereceğini bizzat yaşayarak tecrübe etmektedirler. Sanatsal yöntemler

aracılığı ile, kazanılması hedeflenen beceri ile kişisel bir temas gerçekleştirmek ve o beceri ile ilgili yaşanmış tecrübelere sahip olmak yöneticileri bu beceriler üzerine geleneksel düşünce yöntemlerini kullanarak odaklanmaya teşvik edecek, böylelikle becerinin gelişmesine imkan oluşturacaktır. Fakat burada dikkat edilecek husus her beceride olduğu gibi bu becerilerde de pratik yapmanın kritik rol oynamasıdır. Dolayısı ile yöneticiler teatral doğaçlama çalışmalarına sık katılmalı veya burada tecrübe ettikleri becerileri iş ortamında ısrarla tatbik etmeye çalışmalı veya bunların ikisini birlikte yürütmelidirler.

2- Yansıtma teknikleri: Sanatsal işler, katılımcıların geleneksel gelişim yöntemleri ile ulaşılması mümkün olmayan his ve düşüncelerinin açığa çıkmasını mümkün kılmaktadır. Örneğin yöneticilerin Lego parçacıkları ile kendi şirketlerinin üç boyutlu bir görselini yapmaya çalışmaları gibi. Bu yaklaşıma göre ortaya konan sanat eserleri katılımcıların kelimelere dökemedikleri bilinç dışı şeyleri görmeleri için bir pencere açmaktadır. Dolayısı ile kültür gibi görünür olmayan örtük unsurların anlaşılmasında sanatsal yaklaşımlar önem arzetmektedir. Yansıtma teknikleri ayrıca yöneticilerin kompleks örgütsel meseleleri birden fazla yorumlama şeklinin mümkün olduğu gerçeğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Şöyle ki yöneticiler mevcut bir sanat eserinin üzerinde değerlendirmede bulunarak obje ve olaylara farklı bakış açılarını görme imkanı yakalamaktadırlar. Normal şartlarda az tecrübeli bazı yöneticiler kendi anlamlandırmalarını hadiselerin tek objektif gerçek yorumu olarak görebilmektedirler. Burada yapılması gereken şey yöneticilerin çok çeşitli anlamlandırma şekilleri olduğu bilincine

ulaşmalarını sağlayacak şekilde yansıtma tekniklerini sıklıkla kullanmaktır.

3- Özün aydınlatılması: Sanatsal eserlerin işin özünün ortaya konmasında kullanılmasıdır. Örneğin Shakespeare'in eserlerinden yönetimsel dersler çıkarma konusunda hayli çalışma bulunmaktadır (örneğin Corrigan, 1999). Yönetici eğitimlerinde filmlerden çokça yararlanılması da örnek olarak gösterilebilir. Yöneticilerin hikaye tekniğini kullanarak takipçilerin algılarını şekillendirmeleri de bu başlık altında düşünülmektedir. Hikayenin gücü, rasyonelitenin geri planda kalmasına rağmen mesajı direk hissettiriyor olmasındadır. Ayrıca hikayeler eğlenceli olmaları yönü ile unutulmamakta ve tekrar tekrar anlatılmaktadırlar. Taylor ve Ladkin (2009), burada Chevrolet Nova örneğini vermektedirler. Sayısız pazarlama öğrencisi General Motors'un İspanyolca konuşulan pazarlara Nova'yı sürdüğü ve İspanyolca'da "gitmeyen" anlamına geldiği için satamadığı örneğini dinlemektedir. Bu hikaye doğru olmamakla birlikte tekrar tekrar anlatılmaktadır. Hikayeyi dinleyenler zihinsel filtrelerden geçirmedikleri için hikayenin doğru olmadığını keşfedememekte, bununla birlikte hikayedeki mesajı tam olarak algılamaktadırlar. Büyük bir firmanın böylesine basit hatalar yapabileceği fikri eğlenceli olduğundan hikaye yayılmaya devam etmektedir.

4- Sanat Yapmak: Sanatçının eseri şekillendirmesi gibi eserin de sanatçıyı şekillendiriyor olması fikrinden yola çıkarak çeşitli sanat eserleri ortaya koymanın kişiler üzerinde etkiler oluşturacağını ileri sürmektedir.

Darso (1999)'a göre sanat, örgütlerde a) ofis dekorasyonunda, b) çalışanlara çeşitli gösteri ve sergilerin biletlerini vererek veya önemli

sanatçıları ofiste ağırlayarak eğlence amaçlı, c) takım inşası, iletişim eğitimi, liderliğin geliştirilmesi, problem çözme ve inovasyon süreçleri için bir araç olarak, d) kişisel gelişim ve liderlik, kültür ve kimlik, yaratıcılık ve inovasyon, müşteri ilişkileri ve pazarlama alanlarında stratejik dönüşüm süreçlerine entegre edilerek kullanılmaktadır. Darso (1999)'ya göre sanatın ofis dekorasyonunda kullanılması geleneksel bir yaklaşım gibi görülse de stratejik kullanımı da mümkündür. Örneğin bir ilaç şirketi olan Novo Nordisk'in CEO'su Mads Ovlisen, şirketi bilinilirliği olmayan genç bir sanatçının eserleri ile donatmıştır. Bu sanat türü işçiler arasında da popüler değildi. Mads Ovlisen bu resimlerle ulaşmak istediği hedefi şöyle ifade etmekteydi: "Umarım bu sanat eserleri firmamızın, çalışanların farklı düşünmesine, hata yapıp onlardan öğrenmesine izin veren bir yer olduğu mesajını verebilirler" ve "Novo Nordisk'te gördüğünüz sanat eserlerini sevmek zorunda değilsiniz, ama umarım durup birtakım sorular sormanızı sağlayabilirler." Önemli bir müşterinin bir ziyareti ve onlarla yapılan ateşli bir tartışma esnasında duvardaki resimler kışkırtıcı rol oynamışlardır. Misafirlerin toplantı odasına geçerken ilk karşılaştıkları resim "kızgın ol!" diyen çıplak bir insan figürüdür. Misafirler bu resmi görünce "CEO'nuzun mesajı bu ise burada neler olduğunu anlamamız gerekiyor" şeklinde olmuştur.

Lemberecht (2012) "Girişimciler sanatçılardan neler öğrenebilir?" başlıklı yazısında sanatçıların işletmeleri ilgilendiren özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- Sanatçılar yeniliğe aşıktırlar. Yeni şeyler ortaya koyabilmek ve kendilerini de yenileyebilmek için yeni bağlantılar bulma ve oluşturma konusunda doymak bilmez bir açlık içerisindedirler. Sanat var olan şeylerin anlamını değiştirmek ve yeni anlamlar

yaratmaktır. Aslında inovasyon denilen şey de tam olarak budur.

- Sanatçılar insalcıldırlar. İnsanlık halleri konusunda uzmandırlar. İnsanların isteklerini, ihtiyaçlarını, duygularını ve davranşlarını sezecek keskin gözlere ve yüksek düzeyde empatiye sahiptirler. Başkaları ile ve başkaları için hissedebilemektedirler ki bu özellik yenilikçilerin ayırd edici özelliklerindendir.
- Sanatçılar zanaatkardırlar. Yaparak düşünürler. Üretirken ellerini ve kafalarını birleştirirler.
- Sanatçılar çocuklar gibidir. Picasso'nun ünlü değişinde söylediği gibi: "Her çocuk bir sanatçıdır. Problem, büyüdükçe sanatçı olarak kalabilmektedir." Sanatçılar bir çocuğun merak ve hayal gücüne sahiptirler. Yenilikçiler de böyledir.
- Sanatçılar sezgilerine göre hareket etmektedirler. Sezgilere zıt gibi gözükse de firmaların büyük verilerle yüzyüze oldukları bu çağda, sonuca gitmek için en hızlı ve derin yöntem budur. Yenilikçilerin trendleri öngörmesinde sezginin gücüne hiç bir yöntem yaklaşamamaktadır.
- Sanatçılar belirsizlikten rahatsızlık duymazlar. Eserlerini şekillendirirken genellikle ölçülemez, miktarı belirlenemez şeylerle uğraşmaktadırlar. Yöneticilerin de mekanistik yaklaşımlarının tam tersine, belirsizliği ve ucu açık soruları hoş görebilmeleri gerekmektedir.
- Bütüncül ve disiplinlerarası bir bakışa sahiptirler. Noktaları birleştirerek anlamlara ulaşabilmektedirler. Yenilikçiler de

farklı şeyleri bir araya getirerek, bazen de kaza ile birşeyler icad ederek ummadıkları sonuçlara ulaşabilmektedirler.

- Sanatçılar belli sınırlamalar altında çalışmaktadırlar. Genellikle çok belirli formatlarla çalışmak, az kaynakla maharet sergilemek zorundadırlar. Aslında bu sınırlamalar onların yaratıcılıklarını harekete geçirmektedir. Hindistan'da ki Jugaad olayından etkilenerek Navi Radjou gibi inovasyon guruları "tutumlu inovasyon" (frugal innovation) kavramını geliştirmişlerdir. Jugaad, Hintlilerin az kaynakla basit çözümler üretmesini temsil etmektedir. Tutumlu inovasyon minimum kaynakla maksimum değer yaratma sanatının simgesi haline gelmiştir.
- Sanatçılar büyük hikaye anlatıcılardır. Hikayelerini eserleri üzerinden anlatırlar ve genellikle eserlerinin hikayesini anlatırlar. Anlamlı inovasyonlar için de durum farklı değildir. Büyük yenilikçiler anlatmaya değer tecrübeler dizayn etmektedirler.
- Sanatçılar işlerine tutku ile bağlıdırlar. Aslında hayatlarını işlerinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Bu, yenilikçiler iş koliktir anlamına gelmemektedir. Fakat derin inanca sahiptirler. İnovasyon biraz kader işidir. Dolayısı ile yenilikçiler inançlı olmalıdır. Fikirleri, uğruna kavga edecek değerde değilse ya da o an için doğru olan fikir o değilse sanatçılar gibi sık sık red ile karşılaşacaklardır.
- Sanatçılar muhaliftirler. Sanatçılar atasözlerinde bahsedildiği gibi "ışığın sızdığı delikleri yakalayabilmektedirler." Bunun gibi büyük yenilikçiler de problemlere çözüm üretirler. Çünkü

> yolunda gitmeyen şeyin farkındadırlar. Sıradışıdırlar, dünyayı farklı gözlüklerle görmektedirler. Hem sanatçılar hem de yenilikçiler dünyayı olabileceğini düşündükleri şekilde algılamaktadırlar. Dünyamızı taze gözlerle izlerler, vizyon sahibidirler. Sonunda doğru olmak için başlangıçta yanlıştırlar.

Adler (2006)'e göre yöneticileri, danışmanları ve araştırmacıları sanat alanına yönlendiren dinamikler şunlardır: Global bağımlılığın artıyor olması, pazarın artan baskısı, değişken, kompleks ve kaotik çevreler. Liderler bu şartlar altında sanattan cesaret alacak, böylelikle gerçeği görme, alternetifleri zihinde canlandırma ve ihtimal dahilindeki bu alternatifleri gerçeğe dönüştürme cesaretine sahip olacaklardır. Weick (2007)' da kompleks ve kaotik çevrelerde mantık ve rasyonelitenin geleneksel araçlarının yetersiz kaldığını ifade etmektedir. Taylor ve Ladkin (2009)'e göre sanat temelli metodlar dünyaya farklı bir bakış açısı ile yaklaşma şansı sunarak işletme alanında bütüncüllüğü yakalamayı sağlama potansiyelindedirler.

2.2. Estetik teori

Estetik, gündelik dilde genellikle güzellik üzerinden zevk veren veya vermek üzere tasarlanan anlamında tanımlanmaktadır (Gibb, 2004). Gündelik dildeki bu kullanım felsefedeki güncel anlamı ile örtüşmemektedir (Bowie, 2003; Aykut, 2012). Estetik kavramı ilk kez eski Yunanistan'da ortaya çıkmıştır. Kökeni "Aisthanesthai" olup, anlamı duyumsal algıdır (Aykut, 2012). Bir bilim haline dönüşmesi asırlar almıştır. Günümüzdeki felsefik anlamıyla ilk kez Alman filozof Baumgarten (Alexander Gottlieb, 1714-1762) tarafından kullanılmıştır. Baumgarten'in 1750'de yayınladığı "Aesthetica" adlı eseri alandaki önemli bir kaynaktır. Baumgarten'e göre

estetik, insan tecrübesinin duyumsal yönlerinin sistematik olarak çalışılmasıdır. Başka bir ifade ile estetik, duyulara dayalı algılamalar ile kazanılan anlamlar bilimidir (felt meaning) (Hansen vd., 2007). Bu duyumsal tecrübeler ve hissedilmiş anlamlar, sadece güzel ve çirkinle sınırlı değildir. İnsan, çevresindekileri değerledirirken dengeli, uyumlu, ürpertici, komik, anlamlı gibi nitelemeler yapar. Dolayısı ile estetik, her çeşit duyumsal tecrübeyi kapsamaktadır (Gagliardi, 1996; Hancock ve Tyler, 2007; Strati, 2008). Yine Baumgarten'in tanımını baz alan dcbilim adamlarına göre estetik, duyumsal tecrübelere bağlı olarak geliştirilen bilgi (sensory knowledge) ile ilişkilidir (Hansen vd., 2007). Bu bilgi türü çoğunlukla bilinçdışı ve örtüktür (Gagliardi, 1996). Direk olarak beş duyudan gelmektedir (Taylor ve Ladkin, 2009). İnsanların dünyaya dair bilgileri edindikleri tecrübelere (sensory experiences) odaklanmaktadır (Hansen vd., 2007). Duyumsal tecrübeler algı, hayal gücü ve sezgiyi de içermektedir (Ewenstein ve Whyte, 2007). İnsanlar bilgiyi salt bilinç üzerinden değil, duyuları üzerinden ve duyumsal algılamaların bilinç üzerinde bıraktığı etki ile şekillendirmektedirler (Hancock ve Tyler, 2007). Bu duyumsal bilme, sadece farklı bir bilme şekli değildir, rasyonel düşünceye dayalı diğer bütün bilme şekilleri de bu bilmeye dayanmaktadır (Taylor ve Hansen, 2005). Aykut (2012) estetik bilme ile ilgili ayrımı somutlaştırmak için aşağıdaki örnekleri vermektedir:

Soru 1: Aşağıdaki şekillerden hangisi küçüktür?

a) b)

Aykut (2012)'a göre bu soruya verilecek cevap açıktır. Herkes b şıkkını seçecektir. Aykut (2012) ikinci olarak aşağıdaki örneği vermektedir:

2) Aşağıdaki şekillerden hangisi güzeldir?

a)

b)

İkinci soruya verilecek cevaplar farklılaşabilmektedir. Burada, birinci soru bilgi türü ve karar verme mekanizması bakımından farklıdır. Zihin, ikinci soruda daha farklı bir süreç işletmektedir. Birinci örnekte mantığın izlediği yol, ikinci örnekte estetiğin izlediği kritik etme, değerlendirme yolu görülmektedir. Dolayısı ile insanın bilgi elde etmesinde düşünme ve duyular yoluyla algılama ve gözleme olmak üzere iki yetisi vardır. Akıl ile elde edilen bilgi, açık ve seçiktir. Buna karşılık estetik bilgi bulanıktır. Zihinsel bilginin ödevi aklın doğrularını araştırmaktır. Baumgarten'e göre duyumsal bilgiyi de araştıracak bir bilim gereklidir ki bu da estetik bilimidir (Aykut, 2012).

2.3. Estetik ve sanat

Estetiğin sanat ile ilişkisi duyumsal tecrübelerin sanat eserleri ile ilgili olarak tartışılmaya başlamış olmasıdır. Sanat, rasyonel ve mantıksal değil, duyulara bağlı bir bilmenin üzerinde gelişmektedir (Aykut, 2012). Kartezyen bakış açısına dayanan dolayısıyla açık ve net fikirleri idealize eden felsefe, bu açıdan bakıldığında sanatı problemli bulmaktadır. Çünkü sanat kişiye özel ve hususi olması yönü ile kavramsal genellemelere tabi olamaz ve net, açık fikirlere dayanmaz. Subjektifliğe dayanan estetiğin, sanat eserindeki evrensel doğruyu açık ve anlaşılır, objektif şekilde ifade edip ortaya koyması mümkün değildir (Bowie, 2003). Estetik bilme kişisen kişiye değiştiği gibi bir kişinin farklı zamanları için de değişiklik gösterebilirmektedir (Sandelands ve Buckner, 1989). Baumgarten'e göre sanatın kuralları mantığın kurallarından tamamen farklıdır (Bowie, 2003).

Aslında estetik biliminin temeli düşünürlerin güzellik ve sanatla ilgili sorgulamalarına dayanmaktadır. Dolayısı ise sanat, bir prototip rolü üstlenerek estetik biliminin gelişmesine zemin hazırlamıştır (Leder vd., 2004). Sanatın doğası, amacı, sanatçının kim olduğu, yaratıcı süreç ve sanatın değerine yönelik araştırmalar asırlar boyu düşünürlerin dikkatini çekmiştir. Bugün de estetik bilimi şu tip sorulara cevap aramaktadır:

- Sanat eserleri ile iletişime geçtiğimizde farklı bir tür düşünme yolu mu seçiyoruz?
- Sanatın ölçüleri (parametreleri) var mıdır, bunlar değişir mi?
- Sanat eseri yarattığı etki gücünü nereden alıyor, bu etkiyi çözümlemek mümkün müdür?

- Sanat eseri dendiğinde güzel, iyi, doğru gibi sözcüklere dökülen beğeni, haz ve hoşa giden imgeler düşüncelerimizi neden kaplıyor? (Aykut, 2012)

Sanat eserlerini değerlendirirken insanların yaptığı duyulara ve duyumsal tecrübelere bağlı değerlendirmeler sadece güzel objeler karşısında değil, çirkin objeler, üzücü, sevindirici veya korkutucu olaylar karşısında da yapılmaktadır. Dolayısı ile günlük hayat, estetik değerlendirmelerle doludur. Örgütler de insanların yaşam alanı olarak estetik değerlendirmelerle iç içedir (Ottensmeyer, 1996).

Örgütsel estetiği literatürle ilk tanıştıran araştırmacı olan Strati (2008)'ye göre estetik bilme (aesthetic knowing) ve sanatsal açıdan anlama (artistic understanding) arasında ince ama önemli bir ayrım bulunmaktadır. Ona göre estetik bilme ile sanatsal bilgi kolayca karıştırılmaktadır. Çünkü estetiğin temelleri sadece felsefeye değil sanat teorisine de dayanmaktadır. Buna örnek olarak itici kokuların yayıldığı bir çalıştaydan söz etmektedir. Bu tür bir tecrübe tam de örgütsel estetiğin konusudur. Şimdiye kadar örgütsel çalışmalar kokuyu ancak iş ortamında sağlık riski oluşturan bir problem olarak görmüşlerdir. Kötü koku durumu, duyumsal yetilerle elde edilmiş nitel bir bilgiyi ifade etmektedir. Örgütsel estetik için çalıştayda katılımcıların midesinin bulanmasını bir araştırma konusudur. Örgütsel estetik bakış açısı ile olaya yaklaşan bir araştırmacının sorulabileceği bazı sorular şunlardır: Koku herkes tarafından hissedilmiş midir? Katılımcılar zamanla kokuya alışmışlar mıdır? Bu koku katılımcılar için çalıştayı, iş ortamlarını tanımlayan bir şey midir? Daha çok sayıda soru ile durumu analiz etmek mümkündür. Ortaya çıkacak sonuçlar örgütteki güncel hayat akışı ile ilgili bilgi verecektir. Buradaki yaklaşımların hiç biri örgütün sanatsal olarak anlaşılması anlamına gelmemektedir. Duyularla, fiziksel

olarak hissedilmiş kokuların iticiliğine dair bu araştırma estetik açıdan şunları ifade etmektedir:

1. Hususi bir duyum ve algı mekanizması örgütün estetik olarak anlaşılması için harekete geçirilmiştir.
2. Araştırmacının dikkati günlük örgütsel yaşama dair bir probleme odaklanmıştır. Bu da kokuların verdiği tiksinme duygusudur.
3. Araştırmacı konuya eğilirken sanatsal bir bakış açısı kullanmamaktadır. Çalıştaydaki kokuyu duyularla algılamak, sanatsal bir yetenek gerektirmemektedir. Ek olarak araştırmacı sanatsal kritik yapacak bir felsefi bilgiye ya da sanat altyapısına sahip olma ihtiyacında değildir.
4. Araştırmacı bu gözlemi kategorize ederken duyumsal bir kategori kullanmaktadır ki bu kategori çirkinlik kategorisidir.

Strati(2008) estetik ve sanatın ayrımını ortaya koymak için iki kavramı şu şekilde tanımlamaktadır: Sanat hammeddeyi beceri ve zeka ile şekillendirmektir. Estetik ise bundan çok farklı olarak duyumsal algılamalara bağlı bilme şeklidir. Örgütsel literatürde bu iki alanı birleştiren şey epistemolojide örtüşmeleridir (Taylor ve Ladkin, 2009). Örgütsel estetik ve işletmeye sanat temelli yaklaşımların ikisi de bilgi kaynağı olarak duyumsal algıları kullanmaktadır.

Strati(2008), duyguların da estetik yaklaşım ile çok karıştırıldığını ifade etmektedir. Duygular örgütsel hayatla ilgili bilgi içermektedir. Korku, öfke, aksiyete, hayal kırıklığı, kollektif duygular gibi duygular araştırmacılar için üzerinde çalışılacak materyaller sunmaktadırlar. Fakat estetik, kalpten ziyade duyularla, fiziksel algılarla ilişkilidir. Duygular bu duyumsal tecrübeler üzerinde gelişmektedir ve estetik yaklaşım için önemli ampirik ve

teorik analiz konularıdır (Strati, 2008). Sandelands ve Buckner (1989)'e göre ise duygular, estetik bilmenin bilince yansımış halleridir. Postrel (2003, p.6)'e göre estetik, duyularımızla iletişim kurmamızdır. Kelimeler olmadan karşı tarafta etki bırakabilmektir. Estetik, anlatmaz ama gösterir, öğretmez ama etkiler. Bu etkiler anlık, algısal ve duygusaldır.

2.4. Estetik bilimindeki önemli düşünürler

Estetik kavramını örgütsel davranışa uyarlayan araştırmacılar Baumgarten'den önceki felsefecilerin fikirlerinden de yararlanmaktadırlar. Estetik yeni ve modern bir bilimdir. Fakat bu bilimin içinde yer alan problemler çok eskidir. Baumgarten'den önceki pek çok felsefeci tarafından ele alınmıştır. Bu felsefecilerin estetik tanımları Baumgarten'in tanımı ile uyuşmasa da bu düşünürler de güzellik ve onun biçimsel nitelikleri, estetik beğeninin çözümlenmesi ile ilgili pek çok şey söylemişlerdir. Bu felsefecilerden örgütsel estetikçilerin en çok faydalandıklarının Platon, Platinos, Kant ve Hegel olduğunu söylemek mümkündür (Estetik teoriye önemli katkılarda bulunan düşünürlerle ilgili detaylı bilgi için bakınız: Giovannelli (2012)). "Güzellik nedir?" sorusunu tarihte ilk soran felsefeci Platon (M.Ö.428-348)'dur. Güzelliği ve estetik değerlendirmeyi en kapsamlı şekilde tartışan felsefeci ise Kant(1724-1804)'tır. Platon güzelliği iyi ve doğru kavramları ile eş görmektedir. Birçok eserinde güzelliğin iyilik, fayda ve uyum gibi kavramlarla ilişkisini tartışmıştır (Aykut, 2012). Platinos (205-270), "eşyayı güzelleştiren nedir?" sorusunu başka türlü cevaplar. Platinos'a göre uyum aynı kaldığı halde, aynı yüzün kimi zaman güzel, kimi zaman pek güzel görünmeyişi, güzelliğin uyumdan başka birşey olduğunu göstermektedir (Aykut, 2012).

Dolayısı ile duyumsal algılar öncelikle sanat eserlerinin veya doğanın güzel olarak tanımlanması üzerinden tartışılmaya başlanmış, Baumgarten ile birlikte her türlü duyumsal tecrübeyi araştıracak şekilde alanını genişletmiştir (Giovannelli, 2012).

2.5. Örgütün Estetik Yeteneği

Araştırmacılar estetik bakış açısını örgütlere uyarlarken çok farklı yaklaşımlar sergilemişlerdir (Estetik kavramının örgütsel çalışmalara uyarlanması ile ilgili detaylı bir literatür taraması için Tablo 2.1'e bakınız.). Örneğin, Ottensmeyer (1996)'e göre bir örgütün ürün tasarımı, ofislerin dizaynı, yöneticilerin dış görünüşü örgütsel estetiği yansıtan unsurlardır. White (1996) ise işlerin planlandığı gibi gitmesini, verimli ve pürüzsüz şekilde ilerlemesini örgütteki estetik olarak yorumlamaktadır. Klein (1998, p.55)'e göre "Sanatkarlığın ideali, kaliteli ve mükemmel olanı ortaya koymaktır. Kişisel tatmin, başarmanın gururu, kendini geliştirmiş olamanın verdiği sonsuzluk hissi sanatçının temel motivasyon kaynaklarıdır. Mükemmel bir örgütte firmayı besleyen bu ideallerdir. Yöneticiler bu ideale sahip rol modellerdir. Sanatkar bir yönetici, kaliteli bir örgüt, ve bu örgütün çıktısı olarak da kaliteli ürün ve hüzmetler üretme gayretindedir." Ramirez (1996)'e göre ise estetik, beynin örgütsel şekilleri nasıl onayladığı ve değerlendirdiği konusunda yol göstericidir. Starbucks'ın CEO'su Howard Schultz şunları söylemektedir: "Her Starbucks şubesi, müşterinin gördüğü, dokunduğu, duyduğu, kokladığı ve tattığı herşeyde kaliteyi algılaması için özenle dizayn edilmektedir. Tüm duyumsal algılar aynı yüksek standarttan haber vermelidir. Sanatsal süslemeler, müzik, aromalar, zemin döşemeleri kahvenin kokusu ile aynı bilinç altı mesajı vermelidir. "(Dobson, 2014).

Dobson(2014), homo oeconomicus kavramına karşılık günümüzde homo aestheticus yaklaşımını örgütleri anlamaya çalışırken merkeze koymak gerektiğin ifade etmektedir. “homo oeconomicus” insanın ekonomik düşünen ve davranan bir varlık olduğunu ifade eden bir kavramdır. Ekonomik düşünce ve davranışdan kasıt asıl itibarıyla rasyonel düşünebilme yeteneğidir. Buna göre her insan karşısına çıkan alternatifler arasında kendisine en fazla fayda sağlayan seçeneği tercih etme eğilimindedir. Homo aestheticus ise meseleleri sadece ekonomik ve etik boyutları ile değil duyumsal, sezgisel, empatik ve duygusal boyutları ile değerlendirmektedir. Örgütün içerisinde çalışan olarak veya karşısında müştesi olarak homo aestheticus, estetik değeri anlayacak vasıflara sahip kişilerdir. Örneğin iş dünyası içerisinde bir karar verirken bu kişiler sadece kararın “karlı mı ya da etik mi?” olduğunu sormamakta, aynı zamanda “güzel mi?” sorusunu da yöneltmektedirler. Verilecek kararın, karardan etkilenecek herkesin hayatını estetik anlamda nasıl etkileyeceğini hesaba katmaktadırlar. Postrel (2003), “Stilin özü: Estetiğin yükselişi ticareti, kültürü ve bilinci nasıl şekillendiriyor?” isimli kitabında konuyu örnekler vererek detaylı şekilde tartışmaktadır. İçinde yaşadığımız estetik çağında güzelliğin sadece ürün ve mekanların dizaynında değil, kişisel görüntü ve imaj dahil her konuda gözetildiğini ifade etmektedir.

Dobson (2014) aynı zamanda örgütleri estetik ile ilişkilendirirken sahne metaforunu kullanmaktadır. Bu yaklaşıma göre iş, çalışanların kendilerini gerçekleştirdikleri, yaratıcılıklarını sergiledikleri bir tiyatro oyunudur. Dobson (2014), Austin ve Devin (2003)’in ampirik çalışmalarından yaptığı alıntıda “işi zevk için yapma, işi bir oyun olarak algılama” hususuna dikkat çekmektedir. Dobson (2014)’a göre yöneticiler son birkaç on yılda evrilerek işi ekonomistlerin empoze ettiği şekilde

rasyonel değil de sanatsal bir aktivite olarak görmektedirler. Dobson (2014), buna 1992'de kriz içerisinde iken 2000'de Avrupa'nın en değerli şirketi olmayı başaran Nokia'yı örnek göstermektedir. Yeni yönetim Nokia'yı bir oyun alanı olarak şekillendirmiştir. Her çaba, ortaya, yaratıcılığa açık bir sanat firması çıkarmak içindir. Nokia'dan bir orta yönetici konu ile ilgili şunları söylemektedir: "Örgüt şemasından nefret ediyoruz. İlla bir tane yapmamız gerekirse onu kurşun kalem ile çizeriz." Nokia'nın yapısını hiyerarşik olmayan düz örgüt yapısı, yeniliğe açıklık ve yaratıcılık aşkı oluşturuyordu. Özetle Dobson (2014)'a göre estetik bakış açısı ile yaklaşıldığında örgüt "homo aestheticus" ları besleyen bir oyun alanına dönüşmektedir.

Örgütsel estetik çalışmalarında başı çeken araştırmacıların[2] çoğunluğu estetiği salt güzellik anlamında kullanmamakta, bunun yerine felsefedeki güncel tanımını tercih etmektedirler. Bu araştırmacılar estetiği sadece güzellik ya da güzelliğin verdiği zevk anlamında düşünmenin oldukça sınırlayıcı olacağını ifade etmektedirler (Snow ve Leach, 1998; Postrel, 2003; Hansen vd., 2007). Bu yaklaşımı benimseyen yani estetiği duyumsal tercübeler olarak yorumlayan araştırmacılara göre estetik, gizli kalmış duyumsal bilme yolları konusunda farkındalık oluşturduğundan örgütsel meselelerin ve başlıkların anlaşılması konusunda sağlayacağı derinlikle araştırmaya değerdir (Hansen vd., 2007). Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel estetik alanında baskın perspektiflerden doğaçlama perspektifini de beslemektedir. Doğaçlama Moorman ve Miner (1998)'a göre tasarlama ve uygulamanın yanyana gitmesi, iç içe geçmesidir. Sajnani (2012)'ye göre doğaçlama, belirsizliğe açık olma, risk alma, anlık cevap üretebilme yönleri

[2] Bu araştırmacılar 2013 yılından bu yana "Örgütsel estetik (Organizational aesthetics)" isimli titizlikle çıkarılan bir periyodik yayının çatısı altında buluşmaktadırlar.

ile sanatsal süreçlerin ve örgütsel çalışmalara sanatsal açıdan yaklaşan araştırmaların merkezinde bulunmaktadır. Doğaçlamanın içerdiği ani gelişen durumlara anlık cevap üretebilme, stratejilerin tasarlanma ve uygulamasının aynı anda gerçekleştirilmesi, plansız ve iyi düşünülmeden, çıktıları garanti olmayan anlık çözümler üretme durumları (Barrett, 2000), rasyonel düşüncenin yanında duyumsal algılamalara dayanan altıncı hislerle ilişkilidir. Bathurst vd. (2010)'a göre estetik altıncı hislerin rasyonalite ile birlikte hareket etmesi durumudur. Yine Gibb (2004), estetiği zihin, beden ve duyuların bir araya gelmesi olarak yorumlamaktadır. Bu çalışmada da örgütsel estetiğin kavramsallaştırılmasında doğaçlama yaklaşımı ve doğaçlama yaklaşımının teorik olarak geliştirilmesinde çokça kullanılan caz metaforu kullanılmaktadır. Caz, ilk kez Amerika Birleşik Devletleri' nin güney eyaletlerinde, 1900'lerin başında gelişmeye başlamış bir müzik türüdür. Caz müziği, mavi notalar, senkop, swing, çoklu ritim, atışma, ve doğaçlama tekniklerini kullanmaktadır. Afrikalı-Amerikalı ve Batı müziği tekniklerinin harmanlanmasıdır. Caz yalnızca geçmişte değil, bugün dahi çok sevilen ve ünü gün geçtikçe artan müzik türlerinden biridir. Bu çalışmada da tercih etme sebebimiz caz metaforunun yirmi birinci yüzyılın kaos ve karmaşayı kabullenmeyi zorunlu kılan belirsiz ortamlarında rasyonel ve bilişsel bilmeye alternatif sunabilmesi ve literatürde çok yerleşik bir metafor olmasıdır (Barrett, 2000). Doğaçlamanın anlaşılmasına yaptığı katkıları açısından değerlendirildiğinde Hadida vd. (2014), cazın, bir metaforun da ötesinde olduğunu belirtmektedirler. Cunha vd. (2014)'ya göre caz, organize etmenin planlanamayan yönlerine dikkat çekerek örgütlerin mekanik temsilini sorgulanır hale getirmektedir. İkinci olarak caz, sanatçılar arasında sürekli karşılıklı etkileşim gerektirdiğinden sosyal bir süreç ve elbirliği ile üretilen bir sanattır (Barrett, 2000). Örneğin, Bastien ve Hostager (1988), caz

sürecinin her bir müzisyenin aynı anda ve bilinçli olarak bütüne uyum sağladığı, diğer sanatçıları desteklediği ve sonucu karşılıklı etkileşimle şekillendirdikleri bir süreç olduğunu belirtmektedirler. Son olarak, caz müzisyenlerinin bireysel olarak yeni müzik fikirleri geliştirdikleri ve bu fikirleri bütüne uyarlamak zorunda oldukları belirsiz bir ortam sunmaktadır (Bastien ve Hostager, 1988). Buna parallel olarak Barrett (1998), cazdaki doğaçlamanın sanatçıları bilinmezin kıyılarına taşıyan, müziğin sanatçıları nerelere taşıyacağının belli olmadığı bir sanat olduğunu belirtmektedir. Bizim de teorimizi geliştirirken çalışmasını temel aldığımız Bathurst vd. (2010), estetiği, duyumsal algılamalar olarak tanımlamakta, doğaçlama perspektifinden incelemektedir. Bu noktadan hareketle estetiğin belirsizlik ve kaos durumlarında liderlikle ilişkisini aydınlatmaya çalışmaktadırlar.

2.6. Liderlik yeteneği olarak estetik

Literatürde estetik bakış açısının işletmeye neler sunabileceği daha çok liderlik bağlamında açıklık kazanmaktadır. Liderlik düzeyindeki çalışmalar estetik liderlik (Hansen vd., 2007; Bathurst vd., 2010) ya da estetik şekilde yönetmek (Ladkin, 2009) başlıklarında gruplanabilecek şekilde estetiği bir liderlik yetkinliği olarak ele almış daha somut düzlemde tartışmışlardır. Örneğin Hansen vd. (2007) liderliğin romantik yönünün, örgütün sıra dışı performansının rasyonel bir açıklaması olmadığında, liderliğin etkileyici açıklayıcı faktör olmasından kaynaklandığını söylemektedir. Hansen vd. (2007), mevcut liderlik yaklaşımlarının estetik bakış açısı ile daha açıklık kazanabileceğini ileri sürmektedirler. Örneğin karizmatik liderliğin temel özelliği olan takipçileri üzerinde sıra dışı bir etki bırakma hususu estetik yaklaşımla derinlemesine incelenebilecektir. Çünkü takipçiler lidere karizma

atfederken bunu mantıklarının yanında hissedilmiş anlamlar anlamında estetik tecrübelerine bağlı değerlendirmelerde bulunarak yapmaktadırlar. Dolayısı ile karizmanın anlaşılmasında liderle iletişimleri süresince edindikleri duyumsal tecrübelere bağlı gerçekleştirilen estetik değerlendirmelerin araştırılması önem arzetmektedir. Yine dönüştürücü liderliğin, takipçileri motive edecek vizyon inşa ederken duygulara ve estetik değerlendirmelere hitap edecek vizyonlar inşa etmesi estetikle ilişkilendirilebilir. Hansen vd. (2007)'ne göre vizyon, duyumsal anlamda zengin olup rasyonelite anlamında zayıf olduğundan yani zihinden daha çok hislere hitap ettiğinden sanatsal bir yaklaşımla tanımlanması daha etkili olacaktır. Fakat estetik yaklaşımlar, rasyonel analizleri, örgütlerdeki gündelik hayatı dikkate almadıkları için eksik bulmakta, bunun yerine nitel metodları önermektedirler. Hansen vd. (2007)'ne göre estetik bilme ve değerlendirme ile ilgili tüm süreçler nitel yöntemleri öne çıkaracak kadar subjektiftir. Ladkin(2008) ise çalışmasında yönetmeyi güzellik ile ilişkilendirirken Platon'nun güzellik ile ilgili yaklaşımlarını kullanmaktadır. Ladkin(2008), vaka çalışmasında müzisyen Bobby McFerrin'in performansını dikkate alarak güzel şekilde yönetmenin üç önemli hususunu uzmanlık, tutarlılık ve güzel hedef şeklinde belirlemektedir. Uzmanlık, liderin içinde bulunduğu duruma, yaptığı işe ve kendi hususiyetlerine vakıf olmasını ifade etmektedir. Ladkin(2008), klasik felsefe yazımlarında yola çıkarak uzmanlığı güzellikle iki şekilde ilişkilendirmektedir. Öncelikle bir işin olması gerektiği gibi yapılması, aslına uygun icra edilmesi onun güzel olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Örneğin Ladkin(2008)'nin vaka çalışmasında ele alındığı üzere Bobby McFerrin müzik eserlerini olması gerektiği şekilde yaparak o işteki ustalığını ortaya koymaktadır. Örgütsel liderler de uzmanlıklarını bulundukları an ve duruma en uygun şekilde etkin kılma çabasındadırlar.

Burada güzel yönetmek uzmanlık ile örtüşmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderler örneğin diğerlerini etkileme ya da iyi ilişkiler inşa etme gibi tek bir yetkinlik konusunda da uzman olabilmektedirler. İkinci olarak Ladkin (2008), uzmanlığı ölçü ile ilişkilendirmektedir. Yani, birşeyin ölçülü olması o şeyin iyi ve güzel olduğu anlamına gelebilemektedir. Dolayısı ile birşeyin güzel yapılabilmesi o şeyin meydana gelmesi için gerekli ölçüleri bilmekle ilişkilidir. Bu tür bir hassasiyet, uzmanlığın ana hususlarından olup içinde bulunulan duruma uygun davranışın sergilenmesini sonuç vermektedir. Örneğin gerektiği kadar etkileşimde bulunma ya da konuşmanın uzunluğunu ortama göre ayarlama, ölçülü olması itibari ile güzel davranışlar olarak nitelenebilmektedir. Bazen güzel yönetmek maksimum değil minumun hareketi gerektirebilmektedir. Ladkin(2008), konuya örnek olarak Atlanta'ya İşletme profesörü Warren Bennis'in konuşmasını dinlemek için giden bir yöneticiden alıntı yapmaktadır. Sıcak bir gündür. Bennis'in konuşma yaptığı odanın havalandırma sistemi arızalıdır. Dinleyiciler rahat değildir ve bunu beden dilleri ile ifade etmektedirler. Konuşmanın başlamasından henüz yirmi dakika geçmişken Bennis dinleyicilere dönerek "Pek iyi gitmiyor değil mi?" diye sormuştur. Dinleyiciler itiraz etmeyen cevaplar mırıldanmışlardır. Bennis dinleyicilere "Peki ne yapmalıyım?" diye sorunca dinleyiciler mikrofonu kendilerine çevirmesini rica etmişlerdir. Bennis isteneni yapmış, dinleyiciler gruplar halinde havalandırmasını çalışan odalara dağılmışlar ve verimli bir öğleden sonra geçirmişlerdir. Anısını paylaşan yönetici, burada, Bennis'in davranışını güzel yapan şeyin şartlara uygun davranabilme becerisi olduğunu söylemektedir. Yönetici kendisini asıl etkileyen şeyin Bennis'in kendi egosunu tatmin etmek yerine dinleyicilere zamanı en iyi geçirmek için tercihte bulunma şansı sunmuş olmasıdır. Paradoksal bir şekilde

konuşmamayı tercih etmek Bennis'in usta bir konuşmacı olduğunun göstergesidir.

Tablo 2.1.Örgütsel estetik literatürü

Araştırmacı	Bağlam	Kavramsal tanımlama	İçerik
Sandelands ve Buckner (1989)	örgüt	duyumsal tecrübe	Estetik terübeyi sadece zevk veren objelerle ilişkilendirerek bunun iş ortamındaki çeşitlerini tartışmaktadır.
Strati (1992,1996)	örgüt	duyumsal algılama	İlk eserinde örgütte duyularla algılanan fiziksel objelerin örgüt hakkında bilgiler içeren semboller olarak nasıl yorumlanabileceğini göstermektedir. Genel olark ise örgütteki olay ve objelerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu duyulara dayalı bilme ve yaşanmışlıklarla ilgilenmektedir.
White (1996)	örgüt	verimlilik, işlerin olması gerektiği gibi olması	Herşeyin olması gerektiği gibi olması güzelliktir.

Ramirez (1996)	örgüt	güzellik	Estetiği örgütsel formların algılanış şekli olarak yorumlamakta, örgütsel estetik alanında yapılabilecek çalışmalardan söz etmektedir.
Merritt and DeGraff (1996)	liderlik	duyumsal tecrübeler	Estetiği belirsiz ortamlarda doğaçlama yapma ile ilişkilendirmektedir.
Gagliardi (1996)	örgüt	duyumsal tecrübeler	Estetiği her türlü duyumsal tecrübeyi kapsayarak şekilde tanımlayarak örgüt bağlamında tartışmaktadır.
Guillen (1997)	örgüt	verimlilik	Bilimsel yönetim ve anlayışının güzelliği verimlilik ile eşleitirmesi anlayışından yola çıkmaktadır.
Dobson (1999)	liderlik	sanat temelli yaklaşımlar	Çalışma yöneticiliği bir sanat olarak ele almaktadır.

Dickinson ve Steven (2000)	organizasyon	güzel şirketler	Güzel şirketlerin görsel dizayn, yazılı iletişim ve çalışma alanının mğşterileri memnun, çalışanları motive edecek, toplumu ve paydaşları pozitif etkileyecek şekilde düzenlenmesi ile kendilerini kurumsal ifade edişlerinde mükemmelliği aramaktadırlar. Örgütlerin güzelliği dizayn ve tutumlarında gizlidir.
Taylor vd. (2002)	liderlik	estetik hikaye anlatma	Estetik bakış açısının örgütsel hikayelerin fonksiyonlarını anlamada ne tür faydalar sağlayabileceğini ve hikayelerin nasıl daha etkili hale getirilebileceğini tartışmaktadır.
Nissley at al (2002)	örgüt	estetik ortaya koyma	Örgütlere ait şarkıların örgüt kültürünü nasıl beslediğini tartışmaktadır.
Postrel (2003)	birey	güzellik	Estetiğin yükselişinin ticareti, kültürü ve bilinci nasıl şekillendirdiğini örnekleri ile tartışmaktadır.
Witz vd. (2003)	organizasyon	estetik iş gücü	Firmanın direk müşteri ile temas eden çalışanlarını estetik iş gücü olarak tanımlandığı bir vaka analizi çalışmasıdır.

Montuori (2003)	örgüt	doğaçlama	Müzikteki doğaçlamada tahmin edilemeyen, sıradışı ve öngörülemez durumlarla başetmenin ortaya çıkardığı inovasyonu baz alarak örgütteki doğaçlamayı değerlendirmektedir.
Guillet de Monthou (2004)	örgüt	sanat temelli yaklaşımlar	Sanatçıların değer yaratada kullandıkları tekniklerini iş ortamına nasıl taşınabileceğini tartışmaktadır.
Taylor and Hansen (2005)	genel	duyumsal tecrübe ve güzelliğin tecrübe edilmesi yani tüm yönleri ile estetik	Literatür taraması ve örgütsel estetik alanının çerçevesi
Adler (2006)	genel	sanat temelli yaklaşımlar	İşletme ile sanat temelli yaklaşımların neden ve nasıl bir araya gelebileceğini tartışmaktadır.
Hansen et al. (2007)	liderlik	duyumal bilgi ve yaşanmışlıklar	Mevcut liderlik yaklaşımlarının daha iyi anlaşılmasında estetiik yaklaşımın ne tür katkılarda bulunabileceğini tartışmaktadır.

Ladkin (2009)	liderlik	güzellik	Liderlikle ilgili mevcut çalışmaların liderlerin takipçilerini nasıl motive ettiği gibi faaliyetlerine ve fiillerine odaklandığını, fakat bu fiilleri yaparken ortaya koydukları tarz ve estetikle ilgilenmediklerini iddia etmektedir.
Taylor and Ladkin (2009)	liderlik	sanat temelli yaklaşımlar	İşletme biliminin sanat temelli yaklaşımlardan hangi yönler ile faydalanaileceğini detaylandırmaktadır.

Ladkin(2008)'nin bahsettiği güzel yönetmenin ikinci hususiyeti tutarlılıktır. Burada liderin amaçları ile davranışları arasında bir uyum ve harmoni olması güzellik olarak yorumlanmaktadır. Konu ile ilgili olarak Ladkin(2008) İngiliz parlamentosunun kurucularından Mo Mowlam'ı örnek göstermektedir. Kuzey İrlanda'nın barış sürecinde kilit rol oynayan Mo Mowlam konuşmaların kritik bir noktasında meselesini izah edebilmek için peruğunu çıkarıp …Geleneksel yaklaşımlara göre bu güzel bir davranış değildir. Fakat aslında yaptığı şey tam olarak amacı ile örtüşmektedir. Ayrıca davranışı, bulunduğu durum ve kendisinin toplumda nasıl bilindiği ile de tutarlılık göstermektedir. Mitleştirilmiş bu davranış görüşmelerin sonuca ulaşmasında katalizör vazifesi görmüştür. Bu davranış aynı zamanda Mo Mowlam'ın mevcut durumu okumadaki uzmanlığını da göstermesi yönü ile güzel yönetmenin ilk özelliği olan uzmanlığa da örnek teşkil etmektedir.

Ladkin(2008)'in önerdiği güzel yönetmenin son özelliği amacın güzel olmasıdır. Ladkin (2008)'nin Plato'dan aktardığına göre bir davranışın güzel olarak yorumlanabilmesi için iyiliği hedefliyor olması gerekmektedir. Dolayısı ile yöneticilerin etik davranmaları güzel yönetmenin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

2.7. Kavramsal çerçeve

Liderlikle ilgili konuların anlaşılmasında estetiğin rolünü somutlaştıran çalışmalardan birisi de Bathurst vd. (2010)'nin "Belirsiz çevrelerde estetik şekilde yönetmek" isimli çalışmalarıdır. Bathurst vd. (2010)'ne göre estetik farkındalığa sahip liderler geleneksel rasyonel karar verme yaklaşımlarını tamamlayacak ve belirsizlik ve kriz durumlarında önemli faydalar sağlayacak entellektüel ve duygusal beceriler ortaya koyabilmektedirler.

Daha somut olarak estetik liderlerin dört beceriye sahip olduğundan söz etmektedirler. Bu dört özelliği Roman Ingarden'ın müzik eserlerinde olması gereken özellikler şeklinde ortaya koyduğu hususlara dayandırmaktadır. Bu dört beceri kurgulama ve somutlaştırma, geriye dönüşlülük, rutinleri koruma ve esneklik, mit oluşturmadır. Bathurst vd. (2010) bu dört beceriyi dokuz alt boyut ile işlevselleştirmektedirler. Kurgulama ve somutlaştırmayı hayal kurma ve somutlaştırma, liderin hayal gücünü uyarması, harekete geçmesi ya da bunu isteyerek ertelemesi, uyumsuzluk potansiyellerinin farkında olması olarak boyutlandırılmıştır. Geriye dönüşlülük, liderin geçmiş aksiyonlarını analiz etmesi, gelecekteki yörüngesini önceden tasarlaması olarak işlevselleştirilmiştir. Rutinleri koruma ve esneklik ise, liderin var olan operasyon şekillerini koruması ve hızlıca yön değiştirme konusunda istekli olması şeklinde tarif edilmiştir. Son olarak mit oluşturma, liderin iş ortamında benimsenmiş ve kullanılan sembolleri farketmesi ve ortak dilin farkında olması şeklinde tanımlanmıştır. Bu yetkinlikler, liderlerin kaos ve belirsizlik anlarında başarılı hamleler yapmasına olanak tanımaktadır. Bathurst vd. (2010) çalışmalarında, bu yetkinlikleri Katrina kasırgası vakası üzerinde analiz etmektedirler. Onlara göre, bu yetkinliklerin kasırga sonrası kriz yönetimini gerçekleştiren yöneticilerde bulunmaması başarısızlığın davetçisi olmuştur.

Katrina kasırgası araştırmacılara liderlerin rolünü tartışma imkanı vermektedir. Kasırganın gerçekleştiğinde lider rolünde olan ve krizin yönetiminde kilit rol oynayan dört kişi bulunmaktaydı. Bu kişiler New Orleans belediye başkanı Ray Nagin, Federal Afet Yönetim Birimi başkanı Micheal Brown, Louisiana Valisi Kathleen Blanco ve Amerikan başkanı G.W. Bush'dur. Bathurst vd. (2010) burada amacının başka bir çok yazar gibi bu kişilerin utancını yüzlerine vurmak olmadığını belirtmektedir. Onlara

göre Katrina krizi tek bir ferdin yetkinlikleri ile başedemeyeceği bir hadise idi. Katrina kasırgası gibi kriz durumlarının öngörülemez doğası kapsayıcı ve tam bir ön hazırlığı zorlaştırmaktadır. Bu tür durumlar insanın isabetli karar verme yeteneğini sınamaktadırlar.

Kasırga başlamadan önce hazırlanmak için altı günlük bir zaman dilimi bulunmaktaydı. Afrika kıyılarında tropikal kasırga 23 Ağustos'ta oluşmuş ve Florida ile Louisiana'ya doğru hareket etmeye başlamıştı. 2005'in Eylül'ündeki yıkım Amerika'nın yakın tarihinde eşi olmayacak bir yıkımdı. Sekiz yüz bin kişi tahliye edilmiş, mal, can ve iş kaybı yaşanmıştı. Alt yapının zarar görmesive petrol üretiminin durması yaklaşık 100 milyon dolarlık bir ekonomik kayba sebep olmuştu. Bu kayıpların çoğu federal, eyalet ve şehir seviyesindeki liderlerin zamanlama hataları ve koordineli çalışmamalarına fatura edilmişti. Bu yıkım ve yer değişikliği anlamlı bir şekilde azaltılabilir miydi ya da minimize edilebilir miydi?

Krizin ilk safhalarında liderlerin krizi algılama şekilleri, kurtarma operasyonunun ve kaynak dağılımının nasıl şekilleneceğini belirlemekteydi. Atılan ilk adımlar mal kaybının engellenmesine yönelikti. Can kaybına odaklanmak yerine yöneticiler, mal kaybını daha büyük bir problem olarak tanımlamış, insanları yağmaya karşı korumanın yollarına odaklanmışlardır. Bu algıya bağlı olarak askerler yağmayı önlemek üzere bölgeye sevkedilmişlerdi. Selde mahsur kalan insanları kurtarmaya gelince yöneticiler isteksizlik ve duraksama yaşamışlar, bu duraksama hiyerarşide alttan tepeye doğru sirayet etmişti. Bathurst vd.(2010) liderlerin inisiyatif alamayarak kayıpların artmasına sebep olmalarını estetik liderlik bağlamındaki dokuz beceriye göre ayrı ayrı ele alıp değerlendirmiştir.

Bu çalışmada da Bathurst vd. (2010)' nin çalışması örgüt seviyesine çıkarılarak örgütün estetik kapasitesi dokuz alt boyutta yansıyan ikinci

seviye bir değişken olarak tanımlanacaktır. Bathurst vd.(2010)'nin bahsettiği ilk beceri hayal kurma ve somutlaştırmadır. Hayal kurma (presencing), sanat eserinin çevresel koşullara bağlı olarak şekillenmesini sağlayan anlık, aktif yaratıcı kurgulamadır. Somutlaştırma (concretization) ise fikirlerin uygulamaya dönüştürülmesidir. Bu ilk beceri Bathurst vd.(2010) tarafından üç boyutta işlevselleştirilmiştir. Bu boyutlar hayal gücünün harekete geçirilmesi, harekete geçme veya bekleme, uyumsuzlukların farkında olmadır. *Hayal gücünün harekete geçirilmesi (alert imagination),* içinde bulunulan koşulların tam olarak anlaşılabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Burada örgütler ulaşabildikleri enformasyon yetersiz ve zayıf olduğundan gerçeklik algılarını hayal güçlerine dayandırmaktadırlar. Örgütler bilinenin ötesine geçerek, içinde bulundukları durumla ilgili olasılıkları hayalgüçlerine bağlı olarak araştırırlar (Montouri, 2003). Eber (1985)'e göre hayal gücü zihnin gerçekliği anlamasını sağlayan yaratıcı gücü temsil etmektedir. Dolayısı ile, enformasyon akışının çok yoğun olduğu durumlarda bile enformasyonu dikkatlice ve çok yönlü değerlendirmek yeterli olamayabilmektedir (Palus ve Horth, 2005). Bunun yerine örgütler içinde bulundukları şartların doğasını anlamak için olası olanı hafıza, algılar, duygular ve metaforların kesişimi ile düşünme ve tasarlama anlamındaki hayal güçlerini devreye sokmalıdırlar (Gibb, 2004). Örgütler hayal güçlerini aktive edemediklerinde kesintisiz çevresel değişime kendilerini hızlıca ve tekrar tekrar ayarlayamayacaklar, karşılaştıkları problemlere karşı doğru planlama yapamayacaklardır. Bu anlamda, Adler (2006) firmaların geleceği yaratmada başarısız olma nedenlerinin geleceği tahmin etmedeki başarısızlıkları değil geleceği hayal etmedeki başarısızlıkları olduğunu ifade etmektedir. Örneğin bir yüksel teknoloji firması gelişen bir teknolojinin olası etkilerini başarılı şekilde kurgulayamazsa yaratıcı bir yıkımla karşılaşması

imkan dahilindedir. *Harekete geçme veya bekleme (act or defer),* örgütün olayların akışına müdahale edeceği zamanın bilincinde olma derecesini ifade etmektedir. Bathurst vd. (2010)'ne göre ertelemek kararsızlık değildir. Fakat basiretli bir değerlendirme, karar verme yetisi ve bekleme cesareti gerektirmektedir. Estetik, çevremizde gördüğümüz ve yaşadığımız her şeyin duyumsal değerlendirmesini içerdiğinden bütün düşünce, davranış ve hareketlerimizi şekillendirmektedir (Hansen vd., 2007). Dolayısı ile planlamadan harekete geçme konusundaki anlık değerlendirmelerimizi de etkilemektedir. Bu açıdan spontane davranış beklenmedik durumlarla uğraşmayı, ortaya çıkması muhtemel durumları önceden tanımlama, özellikle de duruma uygun bir cevap tasarlamakla ilgilidir (Banachandra vd., 2005; Bresler, 2008). Benzer şekilde Moorman ve Miner (1998) spontane davranışta adımların zamanlaması konusuna önemli bir araştırma alanı olarak dikkat çekmektedirler. *Uyumsuzlukların farkında olma (awareness of the dissonance),* örgütün, çalışanlar arasındaki uyumsuzlukları farketme düzeyine işaret etmektedir. Uyumsuzluk mevcut inanç ve önkabuller yeni bilgiler ile çeliştiğinde veya iki veya daha fazla bakış açısı çatıştığında ortaya çıkmaktadır (Zepeda, 2006). Burada örgütler uyumsuzluğu değişimi tetikleyen bir unsur olarak görmektedirler. Yeni yol ve yöntemlerin ortaya çıkıp şekillenmesini sağlaması için de uyumsuzluğun varlığını desteklemektedirler (Bathurst vd., 2010). Lewis ve Lovatt (2013)'a göre uyumsuzluk, örgüt çalışanları arasında oluşacak ve tek bir çözüm şekline takılı kalmayı netice verebilecek fikir birliğine engel olmaktadır. Bunun yerine çeşitli düşünme şekillerinin varlığı değişikliklere uyum sağlama eğilimi içerisinde sürekli yeni bir şeyler ortaya koymayı netice verecektir. Ayrıca farklı bakış açılarını barındıran örgütler çevrelerinde olup bitenleri daha net görebilecek, yeni fırsatları tanımlayabileceklerdir (Shoemaker ve

Day, 2009). Örneğin, caz müzisyenlerinin ön kabullerinden birisi birşeyleri yapmanın tek bir yolu olmadığı, çalınacak tek bir doğru nota setinin bulunmadığı şeklindedir. Bunun yerine kısıtlar ve olasılıkların kesişiminde diğer sanatçılarla etkileşim içerisinde ortak birşeyler ortaya koymaya çalışmaktadırlar (Montouri, 2003). Dolayısı ile örgütler fikri uzlaşmazlıkların varlığına izin vererek daha çok seçeneğin araştırılmasına, meselelerin daha derin ele alınmasına, daha iyi bir akıl yürütmenin varlığına izin vermiş olmaktadırlar (Shoemaker ve Day, 2009).

İkinci beceri geriye dönüşlülüktür (backward reflectivity). Geriye dönüşlülük, şimdiyi geçmişin perspektifi ile görebilme ve gelecekte takip edilecek yönleri öngörülebilme becerisinin derecesine işaret etmektedir. Geriye dönüşlülük, geçmiş aksiyonların analiz edilmesi, gelecekteki yörüngenin önceden tasarlaması olarak işlevselleştirilmiştir. *Geçmiş aksiyonlarını analiz etmesi (analyzing past actions)*, örgütte halihazırda neler olduğunu geçmiş tecrübeleri dikkate alarak değerlendirmeyi ifade etmektedir. Estetik yaklaşım, tecrübe ile bilme ve anlamaya odaklandığından (Hansen vd., 2007), örgütler herhangi bir anda örgütte neler yaşandığını geçmiş faaliyetlerinden edindikleri duyumsal tecrübelere başvurarak ve böylece içgüdülerin rasyonel yaklaşıma eşlik etmesini sağlayarak anlamaya çalışmaktadırlar(Bathurst vd.,2010). Geçmiş faaliyetlerden elde edilen geri dönüşümler örgüt çalışanları için ortak kavrama ve anlayışların (Daft ve Weick, 1984), yeni farketme ve yorumlama şekillerinin (Jeong ve Brower, 2008) ortaya çıkmasını sağlamaktadırlar. Örneğin cazda sanatçılar eski ve yeni materyaller arasında bağlantılar kurmakta, karşılaştıkları sorunları tanıdık oldukları durumlara başvurarak çözme yollarını kullanmaktadırlar. Fakat geçmişe başvurmak sabit rutinlere saplanmak anlamına gelmemektedir. Bunun yerine geçmişin anı bilgilendirmesini sağlayarak

geleceği ön görmeye çalışma, dolayısı ile her anı, geçmiş ve geleceğin yeniden harmanlandığı hale getirme anlamındadır (Bathurst vd., 2010). Bu bağlamda Hatch (1999) geleceğin, bu ana geçmişten elde edilen benzer tecrübelerle oluşturulmuş beklentilerle getirildiğini ifade etmektedir. *Gelecekteki yörüngesini önceden tasarlaması (prefiguring future trajectories)*, örgütlerin gelecekte gidecekleri yönü çizebilme becerilerini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile zihinde tasarlanan bir geleceğe yönelik olarak idealize edilmiş bir aksiyonun planlanmasıdır (Jeong ve Brower, 2008). Örgütler gelecekte işlerin nasıl bir şekil alacağı ile ilgili net bir bilgiye sahip olmadan hareket etmektedirler (Barrett, 1998). Buna rağmen geçmiş ve anı birlikte değerlendirerek geleceği sezgisel olarak öngörmeye çalışmaktadırlar (Bathurst vd., 2010).

Üçüncü beceri rutinleri koruma ve esneklik (form and content) ise, var olan operasyon şekillerinin korunması ve hızlıca yön değiştirme konusunda istekli olma şeklinde işlevselleştirilmektedir. *Var olan operasyon şekillerinin korunması (preserve existing modes of operations),* firmaların normal şartlar altında var olan yapı ve yönetim şekillerini koruma eğilimlerinin derecesine işaret etmektedir. Barrett (1998)'e göre örgütlerdeki davranışlar geçmiş başarılara bağlı olarak geliştirilmiş rutinlere (kural ve uygulamalar gibi) dayanmaktadır. Bu, örgütlerin işe yaradığı ispatlanmış olan davranış şekillerinden uzaklaşarak risk almak yerine iyi yaptıklarını bildikleri şeyi tekrarlamaları anlamına gelmektedir. Doğaçlama perspektifinden bakıldığında örgütsel rutinler cazdaki rutinleşmiş akordları temsil etmektedirler. Bu rutinler sanatçılara sonraki davranışlarını koordine etmelerini sağlayacak temel bir zemin oluşturmaktadır (Barrett, 2000).

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Çevresel türbülans (environmental turbulance), müşteri profili ve tercihlerindeki değişim miktarı ile teknolojideki değişim miktarını göstermektedir (Jaworski ve Kohli, 1993). Bu çalışmada çevresel türbülansın örgütün estetik yeteneğini aktive edeceği savunulmaktadır. Öncelikle değişken çevrelerde firmalar yeni ve gelişen teknoloji bilgisine sahip olabilmek, olay ve durumları doğru yorumlayabilmek için hayal güçlerini harekete geçirme ihtiyacı hissedeceklerdir. Başka bir ifade ile sürekli değişimin getirdiği yetersiz pazar ve teknoloji bilgisi firmaları, içinde bulundukları durumu hayal güçlerini kullanarak kavramaya zorlayacaktır. Örneğin Cunha vd. (2014)'ya göre hayal gücünün desteklediği anlık değerlendirme ve kararlar, örgütlerin çevrelerine uyum sağlarken dikkate almaları gereken hususlar olarak daha çok araştırmaya konu olmaktadır. Bennett ve Lemoine (2014)' de değişken çevrelerle baş etmenin en önemli yolu olarak çevikliğe işaret etmektedir. İkinci olarak, değişken çevrelerde gelişen ani durumlar örgütleri yerleşik prosedürlerini terk ederek yeni şartlara daha uygun çözümler üretmeye teşvik etmektedir. Örneğin cazda sanatçılar performansları sırasında kendilerini daha önce tecrübe etmedikleri durumlarda bırakarak yeni cevaplar üretmeye zorlamaktadırlar. Böylelikle yapageldikleri yerleşik uygulamalar ile baş etmeye çalışmaktadırlar (Barrett, 1998). Bununla birlikte değişken çevreler, ani gelişen durumları doğru yorumlayabilmeleri için örgütleri, yüzlerini eski tecrübelerine döndermeleri hususunda harekete geçirecektir. Bu minvalde Weick (2007), müşteri beklentileri, global rekabet ve teknolojideki değişimin hızlanmasının geleneksel mantık yürütme ve rasyonel düşünmeyi etkisiz kıldığını

söylemektedir. Weick (2007)'a göre örgütlerin bu değişimle başedebilmeleri sezgi, duygu, tecrübe ve hayal gücüne başvurmalarına bağlıdır. Son olarak örgütler değişimin çok hızlı yaşandığı çevrelerde çalışanlarının şevklerini artırmak için metafor ve hikayelerden yararlanacaklardır. Böylelikle çalışanların duygularına dokunarak çevresel şartlara karşı daha duyarlı ve üretken olmaları sağlanacaktır. Bu nedelerden dolayı aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H1: Çevresel türbülans ile örgütün estetik kapasi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Bu araştırmada ayrıca örgütün estetik yeteneğinin firma ürün ve süreç yenilikçiliğini olumlu yönde etkileyeceği iddia edilmektedir. Örneğin örgütün estetik yeteneğinin boyutlarından biri olan hayal gücünün harekete geçirilmesi belirsiz ip uçlarını yorumlayıp çok fazla miktardaki bilgiyi işleyerek ve ortaya çıkacak trendleri farkederek firmaların gelecekle ilgili tahmin ve öngörüde bulunmalarına yardımcı olacaktır (Barrett, 2000). Ayrıca firmalar, bilgi ve hayal güçlerine dayalı olarak içinde yaşadıkları çevresel şartları tüm gerçekliği ve boyutları ile kavramaya çalışarak çevresel ihtiyaçlara tam cevap olacak yenilikler ortaya koyabileceklerdir (Ciborra, 1999). Örneğin, Cunha vd. (2012) örgütlerin yaşadıkları anla ilgili gerçeği ve isabetli bakış açısını, çevrelerinde gözlemledikleri zayıf sinyalleri hayal güçlerini kullanarak yorumladıklarında elde edebileceklerini ifade etmektedir. Diğer yandan örgüt çalışanları, hayal güçlerini kullanarak daha önce düşünülmemiş alternatifler geliştirerek beklenmedik problemleri fırsata çevirebileceklerdir.

Bunlara ek olarak, çalışanlar arasındaki uyumsuzluğun ve fikir ayrılıklarının varlığı çoğulculuğu ve çeşitliliği sağlayarak ortak problemlere farklı çözümler geliştirilmesine zemin hazırlayacaktır. Shoemaker ve Day

(2009)'e göre örgütler uyumsuzluğun varlığına izin vererek daha çok düşünceye ve alternatif çözüm şekline ev sahipliği yapmakta, meselelerin çoklu bakış açısı ile daha derinlemesine ele alınmasına imkan oluşturmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar arasında fikir ayrılıklarının varlığı örgütlerin yerleşik kabullerini sorgulamalarını ve içinde bulundukları durumu taze bir bakış açısı ile değerlendirerek yeni inisiyatifler almalarını kolaylaştıracaktır (Barrett, 1998). Dahası birlikte çalışanlar arasındaki fikri uyuşmalıklar daha fazla çevresel bilginin örgüt tarafından farkedilmesini sağlayacak, bu da çevrenin daha iyi anlaşılmasına ve çevreye daha kolay uyum sağlanmasına imkan hazırlayacaktır.

Diğer yandan örgüt çalışanları geçmişte karşılaştıkları benzer durumları hatırlayıp geçmiş kararlarına etki eden düşünce, duygu ve tutumlarını düşünerek ve bu kararlarının örgütün stratejisine etkilerini değerlendirerek (Bathurst, Jackson, and Statler 2010), bu tecrübeler ışığında halihazırda karşılaştıkları problemleri anlamaya ve yeni çözümler üretmeye çalışacaklardır (Barrett, 1998). Örneğin Barrett (1998), örgüt çalışanlarının eskiyi yeniden yorumlayarak, yeni kombinasyonlar oluşturarak bulundukları ana özel yeni çözümler geliştirebileceklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda eski tecrübeler, yapılmış hatalardan çıkarılmış dersleri de içerdiğinden örgüt çalışanları geçmiş, gelecek ve şimdiyi birlikte değerlendirerek mevcut yenilikçilik faaliyetlerini yürütürken daha dikkatli olacaklardır (Akgün vd., 2012). Çalışanlar geçmişte yaptıkları hataların nedenlerini analiz ederek hataların aslında geliştirilmesi gereken noktalardan haber verdiğini düşünerek hatalardan öğrenmeye çalışacaklardır (Dyck et al., 2005). Ayrıca geçmiş örgütsel tecrübeler örgüt çalışanlarının gündelik aktivitelerini yönlendirip şekillendirdiğinden, atılacak adımların öngörüsünde ve

inisiyatifinde bir zemin oluşturarak inovasyon kararlarında bir süzgeç ve geribildirim mekanizması görevi üstlenecektir (Akgün vd., 2012).

Değişim konusunda istekli olan firmalar çevrelerindeki kritik bilgiyi toplayarak, bu bilgiye dayalı olarak tanımladıkları ihtiyaçlara başarılı uygulamalarla cevap vermektedirler. Bazen çevrelerinden topladıkları bilgi örgütlerin yerleşik bakış açıları ile örtüşmeyebilmektedir (Glover vd., 2002). Çevrelerindeki bu sıra dışı bilgi durumlardan rahatsızlık duymayan örgütler daha fazla ip ucu yakalayabilmekte, böylece çevresel değişimlerle ilgili daha sağlıklı öngörülerde bulunabilmektedirler (Weick, 1995), anlık ihtiyaçlara daha isabetli cevaplar üretebilmektedirler (Bathurst vd., 2010). Değişime istekli örgütlerin bir diğer özelliği örgüt şemasında minimum hiyerarşiyi dolayısıyla alt kedemelere dağıtılmış karar alma yetkisini gözetmeleridir. Buna bağlı olarak özgürlük alanları geniş olan çalışanlar daha rahat inisiyatif alabilmekte, bu da firmanın bilgiyi hızlı işlemesi, hızlı cevap üretmesi ve çevreye hızlı adapte olmasını netice vermektedir(Barrett, 2000). Örgütler dinamik hareket etiiklerinde çalışanları ve süreçleri de sürekli bir dönüşüm içerisine girerek pazarlama, üretim ya da Ar-Ge departmanlarının anlık ihtiyaçları ile baş edebilmektedirler (Bathurst vd., 2010).

Son olarak örgütsel hikayelerin çalışanlar arasında yayılmasının desteklenmesi çalışanların da kendi tecrübelerini paylaşmalarına teşvik edici olacak (Boyle, 1996), paylaşımcı bir kurum kültürünü de destekleyecektir. Örneğin Akgün vd. (2012) geçmiş duygusal tecrübelerin bilinçli şekilde kayıt altına alınmaktansa örgütsel hikayelerde saklanarak muhafaza edildiğini ifade etmektedirler. Bu hikaye ve anlatımlar firma çalışanlarının farkındalığını arttırmakta, empatiyi güçlendirerek farklılıkları anlama ve onaylama duygusunu geliştirmektedir (Boyce, 1996). Ayrıca hikayeler insanları ortak bir amaç ve kapsayıcı bir hedef çevresinde toplayabilmekte,

böylelikle firma çalışanları arasında karşılıklı yardımlaşmayı desteklemektedir (Küpers, 2002). Eber (1985)'in ifade ettiği gibi hikayeler insanlara bir bütünün parçası olma duygusunu aşılama gücüne sahiptirler. Örgütsel tecrbelere bağlı hikayelerden ayrı olarak metaforlar da çevresel şartların belirsizliğinde cesaretli ortak hamleleri şekillendirebilmekte ve harekete geçirebilmektedirler(Quinn ve Worline, 2008). Metaforların bir diğer özelliği örgüt çalışanlarına karmaşık çevreleri daha kolay yorumlamalarını sağlayabilmeleri ve gerçeğin temsili bir resmini sunabilmeleridir (Bathurst vd., 2010). Dolayısı ile örgüt çalışanları çevresel şartları daha hızlı kavrayarak anlık ihtiyaçları daha iyi tesbit edebilmekte ve yerinde çözümler üretebilmektedirler. Dolayısıyla bu çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H2: Örgütün estetik yeteneği ile a) süreç yenilikçiliği b) ürün yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Son olarak bu çalışmada örgütün estetik yeteneğinin çevresel türbülans ile firmanın ürün ve süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynadığı ileri sürülmektedir. Çevresel şartların değişkenliği pazardaki temel başarısızlıkların nedenlerinden birisidir (Yang vd., 2004). Özellikle teknoloji yönetimi literatüründe bir çok çalışma çevresel türbülansın yeni ürün ile ilişkili çıktıları önemli oranda etkileyeceğini ileri sürmektedir (Cooper and Kleinschmidt 1993; Eisenhardt and Tabrizi 1995; Tatikonda and Montoya-Weiss 2001). Bunlara ek olarak daha öce H2a ve H2b'de ifade edildiği üzere örgütün estetik yeteneğini firmanın ürün ve süreç yeniliğini pozitif yönde etkilemektedir. Bu katkılar bir arada dikkate alınarak bu çalışmada örgütün estetik yeteneğinin, çevresel türbülans ile süreç yenilikçiliği ve ürün

yenilikçiliği arasındaki ilişki üzerinde ara değişken etkisi ne sahip olduğu ileri sürülmektedir. Gerçekte örgütler sürekli değişen çevresel koşullarda detaylı bir plana sahip olmadan ve çıktılardan emin olmadıkları halde hızlı ve yenilikçi çözümler veya ürünler üretme becerilerini geliştirme ihtiyacındadırlar. Sürekli değişen çevresel koşullar altında örgütsel faaliyetlere ve süreçlere geleneksel bir bakış açısı ile yaklaşmak yenilikçi çözümlerle sonuçlanmayacaktır. Örneğin Barr ve Bogner (2002), değişimin çok hızlı olduğu çevrelerde örgütlerin yerleşik rutinlerinden sapması anlamında spontane davrananışın örgütlerin hayatta kalabilmeleri için son derece önemli olduğuna dikkat çekmektedir.

Ayrıca örgütsel estetik bakış açısı algı, hayal gücü ve sezginin önemini vurgulamaktadır ki (Ewenstein ve Whyte 2007), çevresel değişime bağlı olarak plan ve prosedürlerin başarısızlığa uğradığı günümüzde örgütleri estetik yaklaşım ile incelemek önem kazanmaktadır (Akgün vd., 2007). Merritt ve DeGraff (1996)'a göre ancak duyumları, duyguları, ve algıları birleştiren metotlar değerli çözümler üretme potansiyeline sahiplerdir. Mendonça vd., (2004) ise bu tür bütüncül yaklaşımların örgüt çalışanlarına sıradışı problem çözme şekilleri sağladığını ifade etmektedirler. Bunlara parallel olarak Adler (2006)'e göre örgütler, süreklilik arzeden değişimle sezgi temelli inovasyonu sürekli kılarak mücade edebileceklerdir. Bunu başaramayan şirketlerin 21.yy.'da sahneden silinmeleri kaçınılmazdır. Dolayısıyla bu çalışmada aşağıdaki hipotez ileri sürülmektedir:

H3: Örgütün estetik yeteneğinin, çevresel belirsizlik ile a) süreç yenilikçiliği ve b) ürün yenilikçiliği arasındaki ilişki üzerinde ara değişken etkisi bulunmaktadır.

4. METOD

4.1. Ölçekler

Çalışmada ilgili değişkenleri ölçmek amacı ile çok sorulu ölçekler kullanılmıştır. Değişkenlerin çalışmaya katılanlarca değerlendirilmesinde 5-noktalı Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu değerlerin iki uç noktasında yer alan 1 ve 5 veri öğelerinin anlamları sırasıyla şu şekildedir; "1: kesinlikle katılmıyorum" ve "5: kesinlikle katılıyorum." Bazı ölçeklerin soruları önceki çalışmalarda geliştirilmiş olan ölçeklerin ya direkt kullanılması ya da araştırma konusuna uyarlanması ile kullanılmıştır. Bazı ölçekler ise yeni geliştirilmiştir.

Örgütün estetik yeteneği için Bathurst vd. (2010)'nin çalışması detaylı olarak gözden geçirilmiş, metinde değişkenleri tanımladığı düşünülen cümleler soru formatına çevrilmiştir.

İfadeler soruya dönüştürülürken inovasyon ve ürün geliştirme bağlamında değerlendirilmişlerdir. Bu metodla 84 soru geliştirilmiştir. Üç ölçek geliştirme uzmanı bu soru havuzunu yeniden değerlendirmişlerdir. Sonrasında üç özel sektör çalışanının her birisi ile ayrı olarak soruların sesli okudukları ve sorularla ilgili düşüncelerini sesli olarak ifade ettikleri mülakatlar gerçekleştirilmiştir (Krosnick ve Presser, 2010). Uygulama konusunda uzman olan bu kişilere özellikle soru metinlerinin gündelik uygulamalarla ne kadar ilişkili olduğu, soruların anlaşılır olup olmadığı, hedeflenenden farklı anlamların çıkarılıp çıkarılmadığı konularındaki değerlendirmeleri sorulmuştur. Özel sektör çalışanlarının yorumları doğrultusunda soru metinlerinde gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra

doktoralı üç ayrı ölçek geliştirme uzmanı ve iki özel sektör çalışanı da sorularla ilgili değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Tüm düzeltme ve iptallerden sonra dokuz değişkene ait 78 soru örgütün estetik yeteneği ölçeği olarak anketteki yerlerini almıştır.

Firma yenilikçiliği soruları Wang ve Ahmed (2004)'in çalışmasından uyarlanmıştır. Çevresel türbülans için ise Jaworski and Kohli (1993)'den dokuz soru adapte edilmiştir.

Çalışmanın odağında olmamakla birlikte anahtar değişkenlerimizi etkileyecekleri önceki çalışmalarda ortaya konmuş olan çeşitli kontrol değişkenleri de çalışmamıza dahil edilmiştir. Önceki çalışmalar firma ölçeği ve yaşının firma yenilikçiliği üzerinde anlamlı etkileri olacağından söz etmektedirler (örneğin Weiner ve Mahoney, 1981). Firma ölçeği için çalışan sayısının logaritması kullanılmıştır. Firmanın yaşı da firmanın kurulduğu yıldan itibaren firmanın faaliyet gösterdiği sürenin logaritması ile ölçümlenmiştir.

4.2. Örneklem

Anket tam zamanlı özel sektör çalışanlarına ulaşabilmek amacı ile çeşitli üniversitelerin master ve doktora öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu örneklem metodumuz ürün ve süreç yenilikçiliğine sahip geniş bir şirket yelpazesine ulaşma imkanı sağlamıştır. Bu şirketler İstanbul'da veya Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde yerleşik firmalardır. Bu örneklem araştırma sorumuz için önem arz etmektedir. Çünkü Barrett (1998)'in ifade ettiği gibi doğaçlama bakış açısı özel bazı endüstriler bağlamında önem kazanmaktadır. Bunlar hızlı çalışmak zorunda olan ileri teknoloji firmaları ve araştırma- geliştirme faaliyetleri yürüten firmalardır.

Bu anlamda katılımcılardan çalıştıkları firmaların aşağıdaki durumları sağlıyor olması durumunda anketimizi doldurmaları istenmiştir:

1.Geliştirdikleri yeni ürünleri ihraç ediyor olmaları

2.Batı yönetim tarzına göre organiza olmuş ve yönetiliyor olmaları (ISO veAvrupa Kalite Standartları ile uyumlu çalışmaları)

3.Batı firmaları ile etkileşim halinde olmaları,

4.En az 30 çalışana sahip olmaları (Akgün vd., 2009).

Bu özellikler dikkate alınarak anketimiz 655 uygun kişiye ulaştırılmış, bunlardan 239 geri dönüş sağlanmıştır. Anketlerden 14 tanesi tam olarak doldurulmadığı için elenmiş, dolayısı ile toplamda 225 anket analize tabi tutulmuştur.

Tanımlayıcı istatistiklere göre örneklemimizin %34'ü tecrübeli çalışan, %22'si birim yöneticisi, %25'i mühendis, %14'ü ürün/proje müdürü ve % 5'i genel müdür düzeyindedir. Sektöre dağılım açısından bakıldığında %28 üretim, %14 hizmet,%7 finans,%14 iletişim,%6 hammadde, %5 kimya%6 elektronik, %15 ulaşım, %5 diğer sektörlerden oluştuğu görülmektedir.

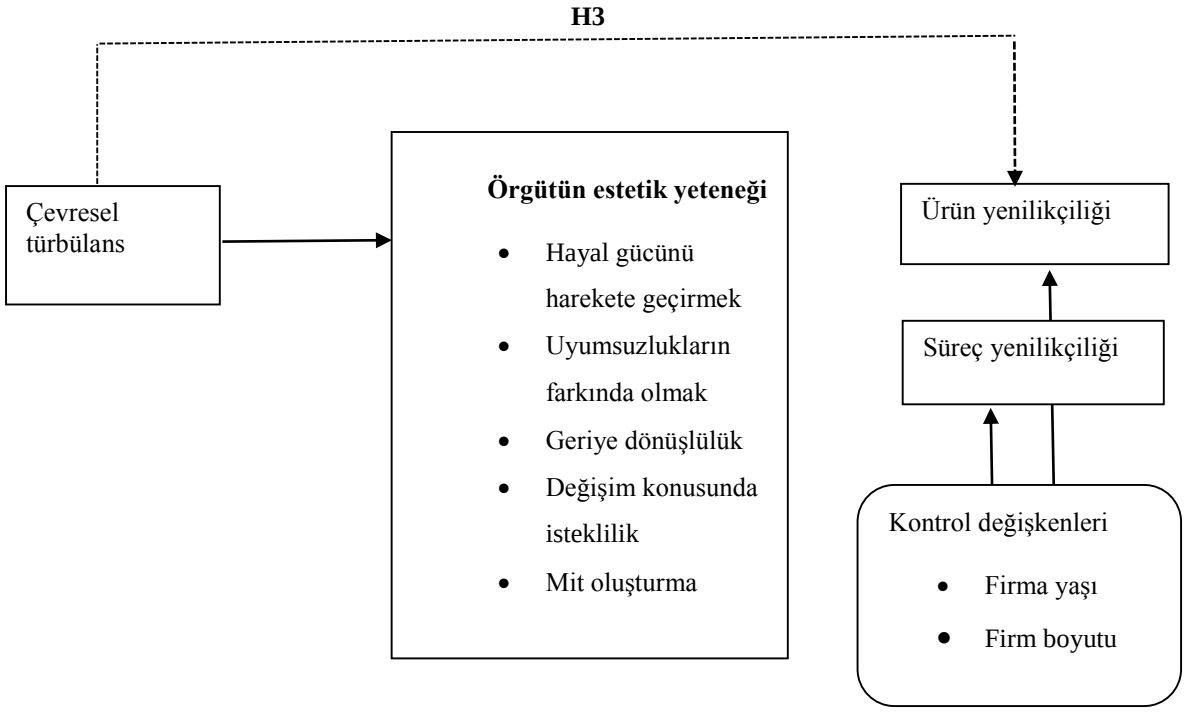
4.3. Analizler ve Sonuçlar

4.3.1. Ölçeklerin Güvenilirliği Ve Geçerliliği

Soruların elenmesindeki ilk aşama olarak keşifsel faktör analizi (KFA) (expolarory factor analysis) gerçekleştirilmiştir. Onaylayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) daha çok yerleşik teorilerin test edilmesinde kullanıldığından (Hair vd., 2013), özellikle yeni ölçek geliştirilecek çalışmalardan onaylayıcı faktör analizinden önce anket sorularının KFA ile değerlendirilmesi faydalı olmaktadır. KFA ile sorulardan örgütsel estetiğin alt boyutlarından ilgili olanına yeterli düzeyde yüklenmeyen soruların tesbit

edilip çıkarılması hedeflenmiştir. Analizler SPSS 21 programında temel bileşenler analizi (principle component analysis) seçilip varimaks döndürme (varimax rotation) yapılarak ve özdeğer (eigenvalue) 1 kesme noktası (cut-off) alınarak, dokuz boyuta ait toplam yetmiş sekiz soru kullanılarak yapılmıştır.Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçeği 0.89 olarak bulunmuş, yine Bartlett küresellik testi neticesinin (the Bartlett test of sphericity) $p < .01$ istatistiki olarak anlamlı olması çalışmanın veri setinin analiz için uygunluğunu göstermiştir.Tablo 4.1'de keşifsel faktör analizinin sonucunda boyutlara düşen soruların faktör yükleri, özdeğer ve açıklanan varyans oranları gösterilmiştir. Teorik olarak örgütsel estetik yeteneğinin dokuz boyutla görünür olduğu belirtilmiş olmasına rağmen keşifsel faktör analizinin sonuçlarına bağlı olarak boyutlarda çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Öncelikle Bathurst vd. (2010)'nin ayrı boyutlar olarak tanımladığı kullanılan sembollerin farkında olma ve ortak dilin farkında olma boyutları ile ilişkili sorular tek bir boyut altında birleştiğinden yeni bir boyut olarak mit oluşturma boyutu tanımlanmıştır. İkinci olarak, yeterince soru yeterli faktör yükü ile harekete geçme veya bekleme boyutu altında toplanamadığından bu boyut tamamen iptal edilmiştir. Bunlara ek olarak var olan operasyon şekillerinin korunması ve hızlıca yön değiştirme konusunda istekli olma boyutlarına ait sorular tekbir faktöre yüklendiği için bu iki değişken, değişime istekli olma adı altında tek bir boyutta birleştirilmiştir. Son olarak, Bathurst vd. (2010)'nin geçmiş aksiyonların analiz edilmesi, gelecekteki yörüngenin önceden tasarlaması şeklinde ayrı ayrı tanımladığı değişkenlere ait sorular aynı faktöre yüklendiği için geriye dönüşlülük adı altında yeni bir faktör olarak tanımlanmıştır. Dolayısı ile bu çalışmada örgütün estetik yeteneğine dair yeni bir ölçek çalışması yürütüldüğünden hipotezlerin ampirik sonuçlara göre yeniden şekillendirilmesini temel alan

ampirik esinlenme yöntemi tercih edilmiştir (Kerr, 1998). Bu bağlamda Edmondson ve McManus (2007) yeni gelişen teorilerde araştırmacıların önemli noktaları tesbit ederken veriden öğrenme eğilimi içerisinde olmaları gerektiğini belirtmektedirler.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Tablo 4.1. Keşifsel Faktör Analizi

Değişken	Soru	Faktörler				
		F1	F2	F3	F4	F5
Hayal gücünün harekete geçirilmesi (F3)	PC1			0,753		
	PC2			0,752		
	PC3			0,733		
	PC5			0,638		
	PC8			0,668		
	PC10			0,634		
Uyumsuzluğun farkında olma (F1)	PC13	0,716				
	PC15	0,782				
	PC16	0,725				
	PC19	0,564				
	PC20	0,706				
	PC21	0,777				
	PC22	0,763				
Geriye dönüşlülük(F4)	BR1				0,713	
	BR2				0,706	
	BR3				0,529	
	BR4				0,718	
	BR5				0,6	
	BR6				0,514	
Mit oluşturma (F2)	M4		0,66			
	M6		0,743			
	M7		0,818			
	M8		0,789			
	M9		0,677			
	M10		0,802			
Değişime istekli olma (F5)	FC5					0,554
	FC8					0,764
	FC9					0,721
	FC10					0,576
	FC12					0,569
Özdeğer		10,289	2,546	2,4	1,651	1,317
Yüzde		34,296	8,487	8	5,505	4,39

Keşifsel faktör analizinde ölçekler sorunsuz hale geldikten sonra onaylayıcı faktör analizi uygulanmıştır. OFA ile önerilen teorik modelin veride gözlemlenen ilişki haritası ile örtüşüp örtüşmediğine bakılmaktadır. Örneklem bütün olarak normal dağılım göstermediğinden (multivariate kurtosis > 7, p<.01) maksimum likelihood, tahmin metodu olarak kullanılamamıştır. AMOS tahmin yöntemi olarak maksimum likelihood kullandığından analiz için tercih edilememiştir. Mplus tahmin yöntemi olarak normal dağılmayan veride de tahmin yapabilen maximum likelyhood robust kullanabildiğinden analiz aracı olarak tercih edilmiştir. İlk çıkan onaylayıcı faktör analizi sonuçları ($\chi2$=581.11, p<.01,df=395, CFI=0.91, TLI=0.90, RMSEA=0.05, SRMR=0.06) modelin yeterli değerlere sahip olduğunu gösterse de MI lara bağlı olarak bazı sorular elenmiştir. Problemli soruların ölçekten çıkarılmasından sonra teorik modelin örneklemde gözlenen ilişkiler ile örtüştüğünü gösteren sonuçlara ulaşılmıştır ($\chi2$=474.43, p<.01,df=340, CFI=0.93, TLI=0.92, RMSEA=0.04, SRMR=0.06) (Hu ve Bentler 1999). KFA ve OFA kullanılarak yapılan ölçek saflaştırma işleminden sonra 28 soru analizlerde kullanılmak üzere elimizde kalmıştır.

Yukarıdakilere ek olarak 28 soruyu içeren ikinci düzey OFA gerçekleştirilmiştir. Teorik olarak örgütün estetik kapasitesi alt değişkenlerde gözlenen ikinci derece yansıtıcı (reflective) bir değişken olduğundan ve bu alt değişkenler kendi aralarında istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek korelasyon değerlerine sahip olduklarından (Hair vd., 2013) ikinci derece değişken durumunun ampirik olarak test edilmesi için ikinci seviye OFA yapılmıştır (Second order CFA). Bu analiz sonucunda kabul edilebilir uyum indeksleri elde edilmiştir ($\chi2$=481.62, p<.01,df=345, CFI=0.93, TLI=0.92, RMSEA=0.04, SRMR=0.06). Dolayısıyla tüm birinci ve ikinci derece onaylayıcı faktör analizinde gözlenen yeterli düzeydeki faktör yükleri,

estetik yeteneğin hayal gücünün harekete geçirilmesi, çalışanlar arasındaki uyumsuzlukların farkında olma, geriye dönüşlülük, değişime istekli olma ve mit oluşturma alt boyutlarında gözlemlenen ikinci derece yansıtıcı bir değişken olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2. Onaylayıcı faktör analizi faktör yükleri

değeri	**Faktör yükü / P**	
Hayal gücünün harekete geçirilmesi		
PC1	0.759	0.000
PC2	0.815	0.000
PC3	0.728	0.000
PC5	0.581	0.000
PC8	0.695	0.000
PC10	0.634	0.000
Uyumsuzluğun farkında olma		
PC13	0.668	0.000
PC15	0.755	0.000
PC19	0.723	0.000
PC20	0.729	0.000
PC22	0.763	0.000
Değişime istekli olma		
FC5	0.567	0.000
FC8	0.783	0.000
FC9	0.675	0.000
FC10	0.639	0.000
FC12	0.697	0.000
Geriye dönüşlülük		
BR1	0.500	0.000
BR2	0.690	0.000
BR3	0.694	0.000
BR5	0.701	0.000
BR4	0.641	0.000
BR6	0.624	0.000

değeri	**Faktör yükü / P**	
Mit oluşturma		
M4	0.713	0.000
M6	0.697	0.000
M7	0.828	0.000
M8	0.832	0.000
M9	0.647	0.000
M10	0.760	0.000
Süreç yenilikçiliği		
PROINN1	0.669	0.000
PROINN2	0.747	0.000
PROINN3	0.753	0.000
Ürün yenilikçiliği		
FINN2	0.769	0.000
FINN5	0.859	0.000
FINN6	0.871	0.000
Çevresel türbülans		
TUR1	0.891	0.000
TUR2	0.917	0.000
TUR3	0.764	0.000
TUR6	0.561	0.000
TUR7	0.620	0.000
Örgütün estetik yeteneği		
Hayal gücü	0.783	0.000
Uyumsuzluk	0.756	0.000
Değişim isteği	0.847	0.000
Geriye dönüşlülük	0.763	0.000
Mit oluşturma	0.642	0.000

Estetik yetenek değişkenlerine ek olarak araştırma modelinde öncül ve çıktı pozisyonunda olan değişkenler için de onaylayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir (Fornell and Larcker, 1981). Düşük faktör yüklerine sahip veya birden fazla faktöre yüklenen sorular eklenerek tüm model için yeterli düzeyde uyum indeksleri elde edilmiştir ($\chi 2$ =957.27, p<.01, df=691, CFI=0.91, TLI=0.90, RMSEA=0.04, SRMR=0.06). Tablo 4.2, tüm model için onaylayıcı faktör analizi faktör yüklerini göstermektedir. Tablo 4.3'te ise değişkenler arasındaki korelasyonlar gösterilmiştir. Nispeten orta düzeydeki korelasyon katsayıları değişkenlerin ayrıştığının göstergelerindendir. Ayrıca, her bir değişken için çıkarılan ortalama varyans (ÇOV), birleşik güvenirlik ve Cronbach alfası gibi tüm güvenirlik tahminleri, Nunnally (1978) ve Fornell ve Larcker (1981) tarafından belirlenen eşik seviyelerinin üzerindedir. Dahası, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen her bir değişken için ÇOV'un karekökü, değişken çiftleri arasındaki korelasyonlardan daha büyüktür (bknz., Tablo 4.3. korelasyon tablosunda köşegende parantez içerisinde kalın punto ile yazılı olan değerler), bu da ayrışma geçerliliği için başka bir delildir. Burada sadece örgütün estetik yeteneğinin kendi alt boyutları ile ayrışması gerekmediğinden yüksek korelasyon değerleri kapsam dışındadır. Bu istatistiki veriler vasıtasıyla ölçeklerin tek boyutlu oldukları ve yeterli geçerlilik ile güvenirliğe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.3 Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Hayal gücünün harekete geçirilmesi	1	(.70)										
Uyumsuzlukların farkında olma	2	,519**	(.72)									
Geriye dönüşlülük	3	,525**	,403**	(.72)								
Değişime istekli olma	4	,590**	,579**	,527**	(.70)							
Mit oluşturma	5	,401**	,435**	,436**	,444**	(.82)						
Ürün yenilikçiliği	6	,438**	,268**	,367**	,395**	,386**	(.76)					
Süreç yenilikçiliği	7	,417**	,360**	,421**	,399**	,404**	,597**	(.83)				
Örgütün estetik yeteneği	8	,794**	,771**	,737**	,823**	,710**	,484**	,521**	(.72)			
Çevresel türbülans	9	,294**	,166*	,162*	,198**	,274**	,245**	,317**	,287**	(.72)		
Şirket yaşı (ln)	10	-,031	-,022	,034	-,060	,025	,133	,048	-,016	,079	-	
Şirket boyutu (ln)	11	-,016	,022	-,019	-,122	,037	,077	,017	-,026	,136*	,502**	-
Ortalama		3,592	3,159	3,660	3,442	3,360	3,680	3,577	3,445	3,842	3,194	6,655
Standart sapma		,710	,704	,607	,714	,703	,892	,773	,528	0,779	1,040	2,487
ÇOV		.498	.530	.532	,501	.567	.585	.692	.521	.531	NA	NA
Cronbach alpha		,857	,835	,813	.793	.843	.825	.881	.773	.793	NA	NA
Birleşik güveniliklik		.855	.849	.814	.806	.853	.872	.872	.782	.813	NA	NA

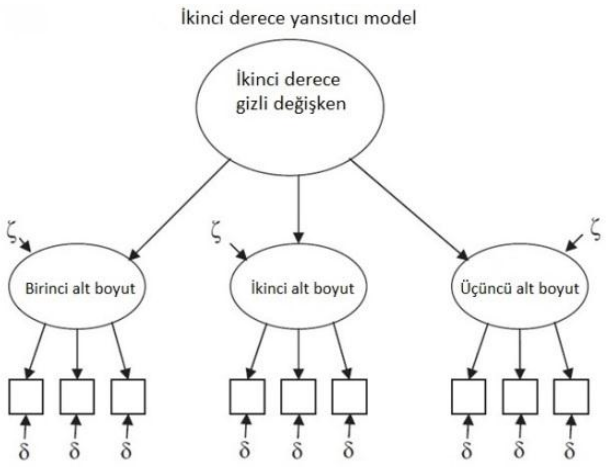
* p < .05, ** p < .01.

Diagonal her bir değişkene ait AVE'nin karekökünü göstermektedir

4.3.2.İlişki analizleri

Ölçeklerimizin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerini yaptıktan sonra araştırma modelindeki hipotezler yapısal eşitlik modeli aracı Mplus 7.0 kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Muthén ve Muthén, 2012). Şekil 4.1. örgütün estetik yeteneği, teknoloji ve pazar çalkantısı ile ürün ve süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. Onaylayıcı ilişki analiz sonuçları teorik modelin gözlemlenen ilişkilerle yeterli düzeyde örtüştüğünü göstermektedir ($\chi 2$=961.85, p<.01, df=693, CFI=0.91, TLI=0.90, RMSEA=0.04, SRMR=0.06). George (2011)'un yaklaşımı dikkate alınarak öncelikle örgütün estetik kapasitesi tek bir değişken olarak analizlere dahil edilmiştir. Daha sonra örgütün estetik yeteneğinin alt boyutları ayrı olarak analize alınacaktır. George (2011)'a göre "ikinci derece yansıtıcı gizli değişkenleri içeren teorik modellerin test edilmesi sırasında araştırmacı paylaşılan varyansı dikkate alarak alt boyutları ayrı ayrı değil, birleşmiş halde analizlere dahil etmelidir." Bunun nedenini şöyle açıklamaktadır. Yansıtıcı (reflective) değişkenlerde oklar ikinci derece değişkenden çıkarak alt boyutları işaret etmektedir (Şekil 4.2.). Bunun anlamı ikinci seviye değişkenin anlamının alt boyutlara yayılıyor olmasıdır. Dolayısı ile alt boyutlardaki değişim, ikinci derece değişkendeki değişimlerden kaynaklanmaktadır. Örneğin ikinci derece yansıtıcı değişken olan genel zihni becerinin alt değişkenlerinden konuşma becerisi, genel zihni becerinin ifade edilmesi, ortaya konma şekillerindendir. Bunun gibi akıl yürütme becerisi de genel zihni becerinin dışa yansıma, görünür olma şeklidir. Dolayısı ile genel zihin yeteneğindeki artışın konuşma ve akıl yürütme becerilerinde de artışa neden olacağı beklenecektir. Fakat örneğin konuşma becerisindeki bir artış tek başına genel zihin yeteneğindeki artışa işaret etmemektedir. Başka bir

ifade ile konuşma becerisindeki artışın genel zihni yeteneği artırması beklenen bir durum değildir. Yani genel zihni yetenek alt boyutlarında ortaya çıkan, görünür olan veya yansıyan gizli bir değişkendir.



Şekil 4.2.Yansıtıcı değişken modeli

George (2011)'un Nunnally (1978)'nden aktardığına göre gözlenen varyans dört kısımdan oluşmaktadır. Bunlar 1) ortak varyans 2) bazı unsurlarca paylaşılan gurup varyansı 3)sadece bir değişkene has olan varyans 4) raslantıya bağlı varyans. Bunlardan sadece ortak varyans ikinci derece yansıtıcı değişkene atfedilmektedir. Diğer üç varyans tipi hata varyası olarak düşünülmektedir. Bunun anlamı ikinci derece değişkenin ampirik olarak alt boyutlar pozisyonundaki değişkenlerin paylaştığı varyans üzerinden tanımlanıyor olmasıdır. Dolayısı ile alt değişkenlerin her biri ortak varyansı temsil ettiklerinden kendi aralarındaki korelasyonun yüksek olması beklenmektedir.

Yansıtıcı değişkenlerin bir diğer özelliği üzerinde yansıdıkları alt değişkenlerin sayısının önemli olmayışıdır. İkinci derece yansıtıcı değişken alt boyutların paylaştığı varyans üzerinden tanımlandığı için alt değişkenlerden birinin yokluğu ikinci derece yansıtıcı değişkenin anlamını değiştirmeyecektir. Fakat elbette alt değişkenlerin sayısındaki artış, birinci derece değişkenleri yansıtan soruların sayısındaki artışın güvenilirliğini arttırdığı gibi ikinci derece değişkenin güvenilirliğini artıracaktır.

George (2011)'un MacKenzie vd.(2005)'nden aktardığına göre ikinci derece yansıtıcı değişkenin alt boyutlarını oluşturan değişkenler aynı değişkenin yansımaları oldukları için ikinci derece değişkenle aynı öncül ve çıktılara sahip olmalılardır. Fakat bu alt boyutlar yalnız başlarına analize girdiklerinde aynı sonuçların çıkacağı anlamına gelmemektedir. Varyansın kısımlarında söz edildiği gibi bazı alt boyutların kendilerine has varyanslarının olması sonuçları değiştirebilecektir. Oysa ikinci derece değişkenin girdiği ilişki analizlerinde sadece alt değişkenlerin paylaştığı ortak varyans dikkate alınıp diğer tüm varyans çeşitleri hata varyansı olarak değerlendirildiğinden farklı sonuçlar elde edilebilecektir.

Bu yaklaşımlar baz alınarak çalışmamızda önce ikinci derece yansıtıcı değişken ilişki analizlerine sokulmuştur (Tablo 4.4). Buna göre araştırma modelindeki ilk hipotez (H1) örgütün estetik yeteneği ile çevresel türbülansın anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğu yönündedir. Bu hipotez desteklenmiştir (β=.21, p<.01). İkinci hipotezin ilk şıkkı (H2a) örgütün estetik yeteneği ile süreç yenilikçiliğinin anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğu şeklindedir. Bu hipotez desteklenmiştir (β=.66, p<.01). İkinci hipotezin ikinci şıkkı (H2b) örgütün estetik yeteneği ile ürün yenilikçiliğinin anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğu şeklindedir. Bu hipotezin de desteklendiği görülmektedir (β=.74, p<.01). Kontrol değişkenleri dikkate

alındığında firmanın faaliyet yılının ürün (β = .02, p > .1) ve süreç yenilikçiliği (β = .08, p > .1) üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olmadıüı gözlemlenmiştir. Yine firma ölçeği de kontrol değişkeni olarak ürün (β = .01, p > .1) ve süreç yenilikçiliği (β = .006, p > .1) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Kontrol değişkenleri aratırma probleminin odağında olmadığından onlar için ayrıca hipotezler kurulmamaktadır.

Araştırma modelinin açıklama gücü dikkate alındığında çevresel türbülansın örgütün estetik yeteneğinin varyansının %10'unu açıklayabildiği (R^2 = .10), örgütün estetik kapasitenin ürün yenilikçiliğinin varyansının %36'sını (R^2 = .36), süreç yenilikçiliğinin varyansının ise %37'sini (R^2 = .37) açıklayabildiği görülmektedir (Tablo 4.4.).

Tablo 4.4. İkinci Seviye Yansıtıcı Değişkenli Modelde İlişki Analizleri

Hipotez	İlişki	(*β*)	Sonuç
H1	Çevresel türbülans → Örgütün estetik yeteneği	.21***	Desteklendi
H2a	Örgütün estetik yeteneği → Süreç yenilikçiliği	.66***	Desteklendi
H2b	Örgütün estetik yeteneği → Ürün yenilikçiliği	.74***	Desteklendi
	Firma yaşı → Süreç yenilikçiliği	.08	
	Firma yaşı → Ürün yenilikçiliği	.02	
	Firma boyutu → Süreç yenilikçiliği	.01	
	Firma boyutu → Ürün yenilikçiliği	.006	
	Bağımlı değişken	**R^2**	
	Örgütün estetik yeteneği	.10	
	Süreç yenilikçiliği	.37	
	Ürün yenilikçiliği	.36	

*p <.1, **p < .05, ***p < .01

Son olarak ara değişken hipotezleri test edilmiştir (Tablo 4.5). Mplus, Preacher vd. (2007) ara değişken yaklaşımını baz almakta, dolayısı ile yeniden örnekleme analizini de gerçekleştirmektedir. Ara değişken etkisi diğer yöntemlere göre daha güçlü bir metod olarak önerildiğinden önyükleyerek yeniden-örnekleme metodu (bootstrapping) tercih edilmiştir (Shrout ve Bolger 2002; Hayes, 2013). Hipotez 3a, örgütün estetik yeteneğinin çevresel türbülans ile süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynadığını ifade etmektedir. Yeniden örnekleme metodu sonuçlarına göre çevresel türbülansın örgütün estetik yeteneği üzerinden süreç yenilikçiliğine olan etkisi istatistiki olarak anlamlıdır (β =.176, $p<.01$,bootstrap bias-corrected 95% CI[0.015,0.338]). Bu sonuçlar örgütün estetik yeteneğinin çevresel türbülans ile süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynadığını göstermektedir. Dolayısı ile H3a desteklenmektedir. İkinci olarak Hipotez 3b, örgütün estetik yeteneğinin çevresel türbülans ile ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynadığını ifade etmektedir. Yeniden örnekleme metodu sonuçlarına göre çevresel türbülansın örgütün estetik yeteneği üzerinden ürün yenilikçiliğine olan etkisi istatistiki olarak anlamlıdır (β =.15, $p<.01$,bootstrap bias-corrected 95% CI[0.009,0.297]). Bu sonuçlar örgütün estetik yeteneğinin çevresel türbülans ile ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynadığını göstermektedir. Dolayısı ile H3b desteklenmektedir.

Tablo 4.5. Ara Değişkenli Modelde Direk ve Dolaylı İlişki Analizi

İlişki	Yeniden önyükleme		%95 güven aralığı	
	Estimate	SE	Lower	Upper
Çevresel türbülan → Örgütün estetik yeteneği	.18**	.06	.07	.34
Örgütün estetik yeteneği → Süreç yenilikçiliği	.66**	.13	.43	.95
Çevresel türbülans → Süreç yenilikçiliği	-.04	.06	-.18	.08
Örgütün estetik yeteneği → Ürün yenilikçiliği	.61**	.12	.54	1,05
Çevresel türbülans → Ürün yenilikçiliği	-.09	.07	-.25	.05

**p < .05, **p < .01*

Tüm bu analizlere ek olarak örgütün estetik yeteneğinin alt boyutları düzeyinde ilişkilerin nasıl olduğunu açıkça gözlemleyebilmek için örgütün estetik yeteneği yerine alt boyutları modele yerleştirilerek ilişki analizleri tekrarlanmıştır. Bu sonuçlara göre çevresel türbülans ile hayal gücünün harekete geçirilmesi (β=.03, p<.01), geriye dönüşlülük (β=.03, p<.01), mit oluşturma (β=.04, p<.01) ve değişime istekli olma (β=.33, p<.01) arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Fakat çevresel türbülans ile değişime istekli olma (β=.01, p>.05) ve uyumsuzluğun farkında olma (β=.01, p>.05) arasında arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Bunlara ek olarak süreç yenilikçiliği ile hayal gücünün harekete geçirilmesi (β=.12, p>.05), geriye dönüşlülük (β=.27, p>.05), değişime istekli olma (β=.08, p>.05) ve uyumsuzluğun farkında olma (β=.13, p>.05) arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişki gözlemlenmemiştir. Fakat süreç yenilikçiliği ile mit oluşturma (β=.27, p<.05) arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan ürün yenilikçiliği ile hayal gücünün harekete geçirilmesi (β=.23, p<.05), değişime istekli olma (β=.33,

p<.05) ve mit oluşturma (β=.41, p<.05) arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Fakat ürün yenilikçiliği ile geriye dönüşlülük (β=.02, p>.05) ve uyumsuzluğun farkında olma (β=-.02, p>.05) arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılamamıştır.

Örgütün estetik yeteneğinin alt boyutlarının çevresel türbülans ile süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkide ara değişken rolünün test edilmesi için PROCESS isimli SPSS makrosu kullanılmştır (Hayes, 2012). Bu analiz sonuçlarına göre çevresel türbülans ile süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkide hayal gücünün harekete geçirilmesi (β=.03, p<.01), geriye dönüşlülük (β=.03, p<.01) ve mit oluşturma (β=.04, p<.01) ara değişken rolü oynamaktadır. Fakat çevresel türbülans ile süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkide değişime istekli olma (β=.01, p>.01) ve uyumsuzluğun farkında olma (β=.01, p>.01) boyutlarının anlamlı bir ara değişken rolüne rastlanmamıştır (Tablo 4.6). Benzer şekilde çevresel türbülans ile ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkide uyumsuzluğun farkında olma (β=-.01, p<.01) değişkeninin anlamlı bir ara değişken rolü oynadığı görülmektedir. Fakat çevresel türbülans ile ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkide hayal gücünün harekete geçirilmesi (β=.08, p>.05), değişime istekli olma (β=.03, p>.05), geriye dönüşlülük (β=.01, p>.05) ve mit oluşturma (β=.06, p>.05) boyutlarının anlamlı bir ara değişken rollerine rastlanamamıştır (Tablo 4.7).

Tablo 4.6. Örgütün Estetik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Çevresel Türbülans ile Süreç Yenilikçiliği Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolü

Ara değişken	Yeniden örnekleme		% 95 güven aralığı	
	Estimate	SE	Lower	Upper
Hayal gücünün harekete geçirilmesi	.033	.026	.003	.101
Uyumsuzlukların farkında olma	.013	.015	-.006	.058
Geriye dönüşlülük	.031	.022	.003	.101
Değişime istekli olma	.016	.018	-.008	.07
Mit oluşturma	.042	.025	.006	.109

Tablo 4.7. Örgütün Estetik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Çevresel Türbülans ile Ürün Yenilikçiliği Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolü

Ara değişken	Yeniden örnekleme		% 95 güven aralığı	
	Estimate	SE	Lower	Upper
Hayal gücünün harekete geçirilmesi	.081	.034	.027	.167
Uyumsuzlukların farkında olma	-.014	.018	-.069	.008
Geriye dönüşlülük	.019	.018	-.006	.078
Değişime istekli olma	.033	.025	-.001	.098
Mit oluşturma	.060	.029	.015	.133

5. TARTIŞMALAR

Bu çalışmanın katkılarından birisi estetiğin örgüte nasıl uyarlanacağı ile ilgili somut önerilerde bulunmasıdır. Literatürde sanat temelli yaklaşımlarla işletmenin neden birlikte çalışılması gerektiği sağlam argümanlar ile güçlü şekilde tartışılmış olmasına rağmen, nasıl bir araya gelecekleri daha soyut kalmaktadır. Bununla birlikte estetiğin özellikle liderlik bağlamında ele alındığı çalışmalar estetiği spesifik liderlik özellikleri ile ilişkilendirmiş (Hansen vd., 2007; Ladkin, 2008) olmasına karşın estetiğin, örgütsel yetenekler bağlamında nasıl ele alınacağı ile ilgili somut bir çalışma ortaya konmamıştır. Bu çalışma Bathurst vd. (2010)'nin çalışmalarını temel alarak bu boşluğu doldurmayı amaçlamıştır. Diğer yandan estetiği örgüt bağlamında ele alan çalışmalar örgüte en çok uyarlanabilir sanat türü olarak doğaçlamaya odaklanmakta (Montuori, 2003; Adler, 2006), fakat bu çalışmalar estetik bakış açısı ışığı altında doğaçlamanın hangi süreçlerden geçerek gerçekleştiğine dair çok az söylemektedirler. Bu çalışma Bathurst vd. (2010) liderlik düzeyindeki kapsayıcı çalışmalarını örgüt düzeyine çekerek estetiğin örgütsel uygulamalara etkisini daha somut şekilde tartışmaktadır.

İkinci olarak bu çalışma çevresel değişkenlik, örgütün estetik yeteneği ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkileri de ortaya koymaktadır. Öncelikle örgütün estetik yeteneğinin birbiri ile yüksek korelasyon sergileyen, dolayısı ile ikinci düzey bir değişkenin alt boyutları olduğu sinyalini veren (George, 2011; Geiser, 2013) beş alt değişkene sahip ikinci derece ynsıtıcı bir dğeişken olduğu ampirik olarak ortaya konmaktadır. Strati (2000)'nin "Estetik yaklaşım örgüte dair yeni kavramlar üretebildiği ölçüde

geçerliliğini koruyacaktır.” Sözünü destekler şekilde estetik yaklaşımına dayalı olarak örgütsel davranışçılara örgüt pratiklerini anlama konusunda yeni yollar açacak güvenilirliği ve geçerliliği olan değişken ve kavramların üretilebileceği ampirik olarak gösterilmiştir. Buna paralel olarak Hansen vd. (2007) örgüt çalışanları kendi alanlarında sanatkar olduklarından örgütsel süreçlerin estetik olaylar olarak algılanması gerektiğini ifade etmektedir. Çalışmada ayrıca örgütün estetik yeteneği işlevselleştirilmesi ile Küpers (2002)’in “estetik yaklaşımlar bugüne kadar örgütle ilgili teori ve uygulamalarda çok az etkili olmuş olmasına rağmen aslında büyük bir dönüştürme potansiyeli taşımaktadır.” Tavsiyesine uyulmuştur. Yine bu çalışma Gibb (2004)’in “hayal gücünü kullanma ve estetik birlikte nasıl ölçülebilir hale getirilir veya işlevselleştirilebilir?” sorusuna da cevap niteliğindedir.

Çalışma ayrıca çevresel değişimin örgütün estetik yeteneğinin gelişmesinde öncül rolü oynadığını göstermektedir. Örgütün estetik yeteneği ve çevresel değişim ilişkisi literatürde teorik olarak çokça ifade edilmiş olmasına rağmen (örneğin Adler, 2006; Barrett, 2008) ilişkiyi destekler ampirik bir çalışma bulunmamaktadır. Burada özellikle örgütlerin müşteri ihtiyaçlarını bilme, rakip stratejilerini anlama, rakiplerin piyasaya ürecekleri yeni ürünler ile ilgili doğru tahminde bulunma ve sektördeki teknolojiye sahip olma konularında zorlandıklarından tek bir çözüm yoluna saplanıp kalmak yerine alternatifli düşünebilme, geçmiş gelecek ve şimdiyi bir anda değerlendirebilme, hayal gücünü etkin şekilde kullanarak içinde bulunulan durumu gerçeye uygun şekilde kurgulayabilmenin yollarını araştırmaktadırlar. Bu çalışma ayrıca örgütlerin değişken ve kompleks çevresel koşullarda gelişebilmeleri için estetik becerilerini geliştirmeleri gerektiğini ifade eden Montuori (2003)’yi ampirik olarak desteklemektedir.

Çalışmanın bir diğer katkısı örgütün estetik yeteneğinin firmaların yeni ürün ve hizmetlerini daha başarılı ve hızı şekilde geliştirmesine, iş ve üretim süreç ve metotlarını iyileştirmelerine yardımcı olduğunu göstermesidir. Dolayısı ile çalışma inovasyon yönetimi bağlamında örgütün estetik yeteneğin anaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Önceki çalışmalalar sıradışı çevrelerde örgütsel estetiğin adaptasyon için ne kadar önemli olduğunu kavramsal olarak tartışmış olmalarına karşın bu çalışma örgütsel estetiğin ilk kez dinamik bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu dinamik yeteneğin örgütün başarılı olup hayatiyetini korumasında çok önemli rolü olan ürün ve süreç yenilikçiliği (Wang and Ahmed, 2004). üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunlara ek olarak literatürde eski duygusal tecrübelerin firma yenilikçiliğine olan etkisini tartışmış çalışmalar bulunmakla beraber (örneğin Akgün vd., 2012), bu çalışma tüm duyumsal algı ve tecrübelerin gündelik örgütsel faaliyetlere etkisini nicel yöntemleri kullanarak estetik bakış açısı ile inceleyen ilk çalışmadır.

Diğer yandan örgütün estetik yeteneğinin çevresel belirsizlik ile süreç yenilikçiliği ve ürün yenilikçiliği arasındaki ilişki üzerinde ara değişken etkisinin ampirik olarak ortaya konmasıdır. Bu bulgular, hızlı değişen çevresel koşullarda içinde bulundukları koşulları tam olarak anlamlandırabilen, çalışanlar arasındaki fikri uyuşmazıkların farkında, geçmiş ve geleceği birlikte değerlendirme becerisine sahip, anlık ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde stratejilerini değiştirebilen, çalışanları harekete geçirebilmek için örgütsel hikayeleri ve metaforları kullanabilen örgütlerin, müşteri tarafındna yeni algılanan ve rakiplerininkinden çok daha yenilikçi ürünler üretebileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar iş çevreleri yöneticileri tahmin edilmeyen ya da edilemeyen tehdit ve fırsatlara cevap vermek zorunda bıraktığından anlık, spontane ve sezgilere dayalı çözümler

üretebilme örgütlerin etkinliğinin belirleyicisi haline geldiğini ifade eden Adler(2006)'i destekler niteliktedir.

Bu çalışmanın sonucunda yöneticiler için önerilecek çeşitli uygulamalar bulunmaktadır. Sanat temelli yaklaşımların iş hayatı için yeni bakış açıları önerebileceği, özellikle yönetsel faaliyetlere bütüncül bir bakış sağlayacak olması bunlardan birisidir. Örgütün estetik yeteneği bağlamında düşünüldüğünde yöneticilerin örgüt çalışanlarının hayal güçlerini kışkırtacak beyin fırtınası ya da öngörü tartışmaları gibi organizasyonlar düzenlemeleri farklı birikimlere sahip çalışanların kendilerini rahatça, psikolojik güvenlik içerisinde ifade edebilecekleri zaminler oluşturacaktır. Çalışanlar hayal güçlerini harekete geçirebildikleri bir ortama karşı daha fazla bağlılık hissedecek, işinden daha fazla zevk alır hale gelecek, böylece daha özverili çalışacaktır. Ayrıca birbirlerinin hayallerinden ilham alan çalışanlar çok daha orjinal fikirler ortaya atabileceklerdir.

Yöneticilerin hayal gücünü harekete geçirmek yanında çalışanların spontane hareket etmelerini sağlayacak bir ortam oluşturmanın yollarını aramalıdırlar. Örneğin sanal stratejik senaryolar üzerinde konuşulan toplantılar düzenleyerek alternatif yollar geliştirme, sorgulanmayan kabulleri sorgulanır hale getirme, farklı kısıtlar altında gelecek hamleleri tahmin etme gibi çalışanların duruma uygun anlık karar verme becerilerini geliştirip destekleyebileceklerdir. Bunlara ek olarak yöneticiler açık, objektif bilmeye karşı örtük ve subjektif bilme yollarının önemini anlayarak çalışanları sezgilerine ya da altıncı hislerine bağlı hareket etme konusunda teşvik etmelidirler. Böylece çalışanlar yaratıcı aksiyonlarda bulunmalarına engel olacak sınırlanmalardan kurtulmuş olarak deneme yanılma yöntemlerini kullanabileceklerdir. Burda ayrıca yöneticiler deneme yanılma yöntemlerinin sonucunda karşılaşabilecek hataları da hoşgörü ile karşılayabilmelidirler

(Barrett 1998). Yöneticiler doğaçlamanın gerçekleşmesi için bir zemin oluşturan hiyerarşik katmanların azaltılması konusunda da dikkatli olmalıdırlar (Kamoche and Cunha 2001).

Yöneticilerin rasyonel bilme dışında diğer bilme şekillerinden haberdar olmaları çalışanları ile çok yönlü iletişim kurmalarını da sağlayacaktır. Ayrıca yöneticiler örgüt çalışanları arasında uyumsuzluğun varlığına müsaade ederek ve kendini açıkça ifade edebilecekleri bir psikolojik güvenlik ortamı oluşturarak farklı seslerin armonisini duyabileceklerdir. Daha özelde yöneticiler çalışanların reddedilmişlik ya da cezalandırılmışlık hissine kapılmayacakları bir ortam tesis ederek duyumsal ve duygusal tecrübelerini paylaşmalarına zemin hazırlamalılardır. Bu anlamda yöneticiler örgüt içinde hikaye anlatımını da teşvik etmelidirler. Duyumsal tecrübeler anahtar bazı hikayelerin oluşturulmsı, anlatılması ve yayılması ile örtük olmaktan çıkıp aktarılabilir bir formata dönüşecetir. Dolayısı ile yöneticiler çalışanların bilmesini istedikleri bazı şeyleri hikaye formatına dönüştürerek aktarabileceklerdir. Örneğin örgüt tarihi, üretim çabaları, süreç uygulama gibi konularda yaşanmışlıkları aktarmak amacı ile hikayelerin anlatımını sağlama tecrübelerin kaybolmadan yol gösterici rol oynamalarını sağlayacaktır. Hikaye ve metaforlar ortak duygu ve değer inşa edebilmeleri yönleri ile ayrıca kullanılmaya değerdirler.

6. KISITLAR VE GELECEK ÇALIŞMALAR

Bu çalışma çeşitli metodolojik kısıtlamalara sahiptir. Örneğin, çapraz fonksiyonel bir şekilde tasarlanan anketteki bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin aynı kişilerce yanıtlanması sebebiyle sonuçların sistematik hatadan etkilenmesi muhtemeldir. Bu yüzden, ilgili potansiyel problem, Harman tek-faktör testiyle ile kontrol edilmiştir. Rotasyona uğramamış temel bileşen analizi sonuçları, özdeğeri birin üstünde çok sayıda değişken olduğunu ve bu değişkenlerin varyansın %60.67'sini açıkladığını göstermektedir. Ayrıca toplam varyans değişimini hiçbir faktörün, varyansın tamamını tek başına açıklayamadığını (en yüksek varyanslı tek faktör 34.29 bulunmuş) göstererek sistematik hatanın bu çalışma açısından önemli bir sorun teşkil etmediği ispatlanmıştır. Bu çalışmanın girdisi olan verilerin salt anketlerle elde edilmiş olmaları bir başka sınırlama olarak kabul edilebilir. Ancak, çapraz fonksiyonel bir saha araştırması olan bu çalışmanın, araştırma konusu olan ilişkilere dair bir kısım kanıtlar sağladığı da göz ardı edilmemelidir.

Verinin doğasına ek olarak örneklemin genellenebilirliği de çalışmanın ayrı bir kısıtıdır. Bu çalışma Türk firmalarından dolayısıyla Yakin Doğu kültürüne ait bir örneklem ile yürütülmüştür. Dolayısıyla sonuçları değerlendirirken farklı kültürel yapılarda daha değişik sonuçların ortaya çıkabileceği hesaba katılmalıdır.

Yine bir başka kısıt örgütün estetik yeteneğinin ölçülmesinde kullanılan soruların tek bir kavramsal çalışmaya dayalı olarak geliştirilmiş

olmasıdır. İleride yapılacak bir çalışmada odak gruplarının ve detaylı literatür taramasının eşliik edeceği bir ölçek geliştirme süreci bu kısıtı ortadan kaldırabilecektir.

Örgütün estetik yeteneği yeni araştırmalar için geniş bir alan sunmaktadır. İlk olarak örgütün estetik yeteneği duyulara dayalı bir bilme üzerine odaklandığından zihinsel öğrenme odaklı örgütsel öğrenme ile ilişkisi dikkate değer bir konudur. İkinci olarak örgütün estetik yeteneğinin sonuçları araştırılabilecek konulardandır. Örneğin örgütün estetik yeteneğinin yeni ürün başarısını, yeni ürün yaratıcılığını ve firma performansını nasıl eklediği incelemeye değerdir. Çalışmada nicel yöntemler kullanılmış olmakla birlikte nitel yöntemlerle yapılacak çalışmalar estetik yeteneğin boyutlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda Taylor ve Hansen (2005) salt analitik yaklaşımların derin estetik tecrübelerin anlaşılmasınd çok sığ kalacağını ifade etmektedir. Bu çalışmada ayrıca çevresel türbülansın örgütün estetik yeteneğine olan öncül etkisi analiz edilmiş olmasına rağmen çevresel belirsizlik veya çevresel karmaşa gibi diğer çevresel durumların (Bennett ve Lemoine, 2014) öncül rolü veya ılımlaştırıcı rolü araştırmaya değerdir. Son olarak örgütün estetik yeteneği hizmet sektörü bağlamında ayrıca çalışılmalıdır. Çünkü algı ve duyulara odaklanması yönü ile herhangi bir seçim veya karar ile ilgili altıncı hislere kaynaklık etmektedir (Weggeman vd., 2007).

7. SONUÇ

Örgütün estetik yeteneği teknoloji ve inovasyon literatüründe çalışılmamış bir konudur. Örgütün estetik yeteneğinin alt süreçleri işlevselleştirilmiş, ikinci derece yansıtıcı bir değişken olarak ürün ve süreç yenilikçiliğine olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonuçları örgütün estetik yeteneği ile firmanın ürün ve süreç yenilikçiliği arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki ortaya koymaktadır. Örgütün estetik yeteneğinin alt boyutlarının ürün ve süreç yenilikçiliğine olan etkisi de ayrıca araştırılmıştır, anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçlar çevresel türbülansın örgütün estetik yeteneği üzerine anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örgütün estetik yeteneğinin çevresel türbülans ile ürün ve süreç yenilikçiliği arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynaması ortaya konan diğer sonuçlardandır.

KAYNAKÇA

Adler, N. J. (2006). The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do? Academy of Management Learning & Education, 5(4): 486–499.

Akgün, A.E., Byrne, J.C., Lynn, G.S. and Keskin, H. (2007). New product development in turbulent environments: impact of improvisation and unlearning on new product performance. Journal of Engineering and Technology Management, 24, pp. 203–230.

Akgün, A.E., H. Keskin, and J. Byrne. 2012. "The Role of Organizational Emotional Memory on Declarative and Procedural Memory and Firm Innovativeness" Journal of Product and Innovation Management 29 (3):432-451.

Akgün A.E., H. Keskin, J. C. Byrne , and G. S. Lynn. 2014. "Antecedents and consequences of organizations' technology sensemaking capability" Technological Forecasting & Social Change 88: 216–231

Austin, R., and L. Devin. 2003. Artful making: What managers need to know about how artists work . New York: Prentice Hall.

Barrett, F.J. (1998). Creativity and improvisation in organizations: implications for organizational learning. Organization Science, 9, 605–622.

Barrett F.J. 2008. Cultivating an aesthetic of unfolding:jazz improvisation as

a self-organising system In S. Linstead and H. Höpfl (Eds.), The aesthetics of organization (pp. 154−179). London: Sage.

Bastien, D.T. and Hostager, T.J. 1988. Jazz as a process of organizational innovation. Communication Research, 15: 582–602.

Bathurst, R., B. Jackson, and M. Statler. 2010. "Leading aesthetically in uncertain times. Leadership 6 (3): 311-330. doi: 10.1177/1742715010368761

Bennett, N., and G. J. Lemoine. (2014) What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. Business Horizons

Bagozzi, R., Yi, Y., Phillips, L.W., 1991. Assessing construct validity in organizational research. Adm. Sci. Q. 36 (3), 421–458.

Bogner, W.C. and Barr, P.S. (2000) Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. Organization Science 11 (2): 212–226.

Bowie, A. (2003) Aestheti Subjectivity: From Kant to Nietzsche. Second Edition. Manchester University Press: New York.

Cairns, G. (2002). Aesthetics, morality and power: Design as espoused freedom and implicit control. Human Relations 55 (7): 799−820.

Carr, Adrian. & Philip Hancock, eds. 2003. Art and aesthetics at work. New York: Palgrave Macmillan.

Chelariu, C., J. W. Johnston, and L. Young. 2002. “Learning to improvise, improvising to learn: A process of responding to complex environments.” Journal of Business Research 55 (2002): 141–147. Doi:

Ciborra, C.U. 1999. “Notes on improvisation and time in organizations.” Accounting, Management & Information Technologies 9 :77–94.

Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1993). Major New Products: What Distinguishes the Winners in the Chemical Industry. Journal of Product Innovation Management 10(2):90–111.

Corrigan, P. (1999) Shakespeare on Management: Leadership Lessons for Today’s Managers. Kogan Page Limited: UK.

Cunha, M.P., Cunha, J.V. and K. Kamoche, (1999), “Organizational improvisation: what, when, how and why.” International Journal of Management Reviews 1: 299–341

Cunha, M.P., S. Clegg, A. Rego and P. Neves, (2014), “Organizational Improvisation: From the Constraint of Strict Tempo to the Power of the Avant-Garde”, Creativity and Innovation Management, 23(4), 359–373

Cunha, M.P., S. Clegg, and K. Kamoche, (2012), Improvisation as ‘‘real time foresight’, Futures, 44, 265–272.

Daft, R.L., and Weick, K.E. (1984), “Toward a model of organizations as interpretation systems.”, Academy of Management Review, 9 (2): 284–295.

Dobson, J. (1999), “The art of management and the aesthetic manager”, Quorum Books.

Dobson, J. (2014) An Aesthetic Theory of the Firm. In: D. Koehn , and D. Elm, Editors. “Aesthetics and Business Ethics”, Issues in Business Ethics 41, Springer.

Dyck, C., Frese, M. Baer, M. and Sonnentag, S., (2005), “Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication, Journal of Applied Psychology, 90 (6), 1228-1240.

Ebers, M., (1985), “Understanding Organizations: The Poetic Mode.”, Journal of Management, 11(2), 51-62.

Eisenhardt, K.M. and B.N. Tabrizi, (1995), “Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry.”, Administrative Science Quarterly, 40, 84–110.

Eisenhardt, K.M., and Martin, J.A., (2000), “Dynamic Capabilities: What they are?”, Strategic Management Journal, 21, 1105–1121.

Ewenstein, B. ve Whyte, J., (2007), “Beyond Words: Aesthetic Knowledge and Knowing in Organizations.”, Organization Studies, 28(05), 689-708.

Ferris, W.P., (2002),”Theater Tools for Team Building”, Harvard Business Review, http://dx.doi.org/10.1225/F0212D

Fornell, C. and Larcker, D.F., (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error.”, Journal of Marketing Research, 18, 39–50.

Gagliardi, P., (1996), “Exploring the aesthetic side of organizational life”. In Handbook of organization studies, edited by S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord, 565−580, Sage.

George, B. A., (2011), “Entrepreneurial Orientation: A Theoretical and Empirical Examination of the Consequences of Differing Construct Representations”, Journal of Management Studies, 48(6), 1291-1313.

Gibb, S., (2004), “Arts-based training in management development: The use of improvisational theatre.”, Journal of Management Development, 23(8), 741–750.

Giovannelli, A., (2012), “Aesthetics : the key thinkers”, Continuum International Publishing Group.

Glover, J., Rainwater, K., Jones,G. and Friedman, H., (2002), “Adaptive leadership (part two): Four principles for being adaptive”, Organization Development Journal, 20 (4), 18-36.

Guillen, M.F., (1997), “Scientific management’s lost aesthetic: architecture, organization, and the Taylorized beauty of the mechanical”, Administrative Science Quarterly, 42(4), 682–715.

Guillet de Monthoux, P. (2004), “The art firm”, Stanford Business Books.

Hadida, A.L., W. Tarvainen, and J. Rose. 2014. Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework”, International Journal of Management Reviews, 17(4), 437-459.

Hancock, P., and Tyler, M., (2007), “Un/doing Gender and the Aesthetics of Organizational Performance”, Gender, Work and Organization, 14 (6), 512-533.

Harding, N., (2008), “The 'I', The 'Me' And The 'You Know': Identifying Identities In Organisations”, Qualitative Research in Organizations and Management, 3 (1), 42-58.

Hatch, M.J., (1999), “Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure”, Organization Studies, 20 (1), 75–100.

Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling (White paper)(2012).

Hayes, A. F., (2013), Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach, The Guilford Press.

Jaworski, B.J., and Kohli, A.K., (1993), “Market orientation: antecedents and consequences”, Journal of Marketing, 57 (3), 53–70.

Jeong, H.-S., and Brower, R.S., (2008), “Extending the present understanding of organizational sensemaking: three stages and three contexts”, Administration and Society, 40, 3, 223–252.

Kamoche, K., and Cunha, M.P., (2001), “Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation”, Organization Studies, 22 (5), 733–764.

Klein, S., (1998), “Don Quixote and the problem of idealism and realism in business ethics”, Business Ethics Quarterly, 8(1), 43–64.

Krosnick, J.A., and Presser. S., (2010), “Question and Questionnaire Design’ in: Handbook of Survey Research. 2nd edition, Emerald.

Leberecht, T., (2012), “What entrepreneurs can learn from artists.”, Fortune. http://fortune.com/2012/12/21/what-entrepreneurs-can-learn-from-artists/

Leder, H., Belke, B., Oeberst, A., Augustin, D., (2004), “A model of aesthetic appreciation and aesthetic Judgments”, British Journal of Psychology, 95, 489–508.

Lewis, C., and Lovatt, P.J., (2013), “Breaking away from set patterns of thinking: Improvisation and divergent thinking”, Thinking Skills and Creativity, 9, 46– 58.

Lu, L.Y.Y., Yang, C., (2004) “The R&D and marketing cooperation across new product development stages: an empirical study of Taiwan’s IT industry”, Industrial Marketing Management, 33, 593–605.

Mendonça, S., M.P. Cunha, M.P., Kaivo-oja, J., Ruff, F., (2004), “Wild cards, weak signals and organizational improvisation”, Futures, 36, 201–218.

Merritt, S. and DeGraff, J., (1996), “The Revisionary Visionary: Leadership and the Aesthetics of Adaptability”, Journal of Aesthetic Education, 30(4), Special Issue: The Aesthetic Face of Leadershippp. 69-85.

Miner,, C.A.S., Bassoff, P., and Moorman, C., (2001), “Organizational improvisation and learning: a field study”, Administrative Science Quarterly, 46, 304–337.

Montuori, A., (2003), “The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: social science, art and creativity”, Human Relations, 56, 2, 237–55.

Moorman, C., and Miner, A.S., (1998), “The convergence of planning and execution: improvisation in new product Development”, Journal of Marketing, 62, 1–20.

Nissley, N., Taylor, S.S., and Butler, O., (2002), “The power of organizational song: An organizational discourse and Aesthetic Expression of Organizational Culture”, Journal of Critical Postmodern Organization Science, 2(1), 47-62.

Ottensmeyer, E. J., (1996), “Too strong to stop, too sweet to lose: Aesthetics as a way to know organizations”, Organization, 3(2), 189−194.

Quinn, R.W., and Worline, M.C., (2008), “ Courageous Collective Action: Conversations from United Airlines Flight 93”, Organization Science, 19 (4), 497–516.

Palus, C. J., and D.M. Horth. 2005. “Leading Creatively: The art of making sense”. Ivey Business Journal Online. 1-8.

Postrel, V., (2003), “The substance of style”, Harper Collins.

Preacher, K.J., Rucker, D.D., and Hayes, A.F., (2007), “Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions”, Multivariate Behavioral Research, 42, 185-227.

Ramírez, R., (1996), “Wrapping form and organizational beauty”, Organization, 3(2), 233−242.

Schoemaker, P.J.H., and Day, G.S., (2009), “How to Make Sense of Weak Signals”, MIT Sloan Management Reviw, 50 (3), 80-89.

Shrout, P. E., and Bolger, N., (2002) “Mediation in experimental and non-experimental studies: New procedures and recommendations”, Psychological Methods, 7(4), 422–445.

Snow, R.M., and Leach, E., (1998), ”The Institutionalization of the Aesthetic: Systemic Contradiction in the Organization of Creativity”, Systems Research, 13 (1), 25-33.

Strati, A., (2002), ”Aesthetics and Thereabouts: The Corporeality of Organizational Practices”, Management Learning, 33 (2), 261-264.

Strati, A., (2005), “Designing Organizational Life as 'Aesth-hypertext': Insights to Transform Business Practice”, Organization, 12(6), 919-923.

Tatikonda, M.V. and Montoya-Weiss, M.M., (2001), “Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovation: The Influence of Organizational Process Factors and Capabilities on Development Performance”, Management Science, 47(1), 151–172.

Taylor, S.S., Fisher, D., Dufresne, R. L., (2002), “The aesthetics of management storytelling: A key to organizational learning”, Management Learning, 33, (3), 313-330.

Taylor, S. S., (2003), “Knowing in your gut and in your head: Doing theater and my underlying epistemology of communication”, Management Communication Quarterly, 17(2), 272–279.

Taylor, S. S., and Hansen, H., (2005), “Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics”, Journal of Management Studies, 42(6): 1211–1232.

Taylor, S. S., & Ladkin, D. 2009. Understanding arts-based methods in managerial development. Academy of Management Learning & Education, 8(1): 55-69.

Vera, D., and Crossan, M.M., (2005), “Improvising and innovative performance in teams”, Organization Science, 16(3), 203–224.

Wang, C.L., and Ahmed, P.K., (2004), “The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis”, European Journal Innovation Management, 7 (4), 303–313.

Warren, S., (2008), “Empirical Challenges in Organizational Aesthetics Research: Towards a Sensual Methodology”, Organization Studies. 29(04), 559–580.

Weick, K., (1995), “Sensemaking in Organizations”, Sage Publishing.

Weick, K.E., and K.M. Sutcliffe, K.M., (2001), “Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity”, Jossey-Bass.

Weick, K. E., (2007), “Drop your tools: On reconfiguring management education”, Journal of Management Education, 31(1), 5–16.

Weiner, N., Mahoney, T.A., (1981), “A model of corporate performance as function of environmental, organizational and leadership influences”, Academy of Management Journal, 24 (3), 453–470.

White, D. A., (1996), “It’s working beautifully!” Philosophical reflections on aesthetics and organization theory”, Organization, 3 (2), 195–208.

Wicks, P.G. ve Rippin, A., (2010), “Art as experience: An inquiry into art

and leadership using dolls and doll-making", Leadership, 6, 259-278.

Witz, A., Warhurst,C., and Nickson, D., (2003), "The labour of aesthetics and the aesthetics of organization", Organization, 10 (1), 33-54.

ÖZGEÇMİŞ

Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi Fizik Bölümü'nde tamamladı. Gebze Teknik Üniversitesi'nde Strateji Bilimi'nde yüksek lisans yaptı. Halen Gebze Teknik Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Çalışma alanları inovasyon/teknoloji yönetimi, ürün geliştirme, takımlarda öğrenme ve anlamlandırma, iç girişimcilik, örgüsel estetik. Kullandığı bilimsel yazılımlar SPSS, Smart-PLS, AMOS, Mplus.

Yayınlar:

Akgün, A. E., Keskin, H., Cebeci, A.Y., and Doğan, D., "Antecedents and Consequences of Collective Empathy in Software Development Project Teams.", Information and Management (SSCI), 52, 247–259

Akgün, A.E., Lynn, G., Keskin, H., and Doğan, D.,(2014) "Team learning in IT implementation projects: Antecedents and consequences". International Journal of Information Management (SSCI), 34 (1).

Akgün, A. E., Keskin, H., Lynn, G., and Doğan, D., (2012)" Antecedents and consequences of team sensemaking capability in product development projects", R and D Management (SSCI),42 (5).

EKLER

Ek.1: Tez Anketi

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim elemanları tarafından yürütülen **"Örgütün Estetik Kapasitesi"** konulu Doktora Tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket özel sektör çalışanları tarafından doldurulacaktır. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine önemli katkı sağlayacaktır. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2015 Prof. Dr. Halit Keskin
Prof.Dr.Ali Ekber Akgün
Derya Doğan
Gebze Teknik Üniversitesi
İşletme Fakültesi

Kişisel Bilgiler

- Çalıştığınız bölüm:

____ Mühendislik/tasarım _____ Pazarlama _____ İmalat _____ Finans/Muhasebe
____ İnsan Kaynakları _____Diğer

- Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)

____ 1 Başkan/Sahip ____ 2 Genel Müdür ___ 3 Ürün/Proje Müdürü

____ 4 Bölüm Müdürü ____ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan ___ 6 Mühendis veya Teknisyen

____ 7 Diğer:

Şirketinizdeki çalışan sayısı:

Şirketinizin kaç yıldır faaliyet gösteriyor:

Firmanızın sektörü (İşkolu):

Aşağıdaki soruları "kesinlikle katılmıyorum"dan "kesinlikle katılıyorum" ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Hayal etme ve somutlaştırma

Firma çalışanlarımız:	
Fikirleri nasıl ürüne dönüştürebilecekleri üzerine düşünürler…….	1 2 3 4 5
Ürün yeniliği süreçlerinin başarılı sonuçlanması için yapılması gerekenleri anlamaya çalışırlar…….	1 2 3 4 5
Hayal güçlerini ürün geliştirme sürecinde etkin şekilde kullanırlar……	1 2 3 4 5
Şirket içinde iş süreçlerinin aşamaları ile ilgili bilgi sahibidirler.....	1 2 3 4 5
Sektörel şartların (ürün satışları, ürünler arası rekabet, pazar paylaşımı, müşteri talepleri gibi) farkındadırlar……	1 2 3 4 5

……..

Sektörde meydana gelebilecek gelişmelerle (değişen müşteri davranışları, teknolojik gelişmeler, değişen rakip stratejileri gibi) ilgili ipuçlarını yakalama becerisine sahiptirler……..	1 2 3 4 5
Öngörülemez problemlere veya anlık ortaya çıkan durumlara müdahale etme konusunda teşvik edilirler…… …….	1 2 3 4 5
Ürün geliştirme sırasında karşılaştıkları problemlere alternatif çözümler üretirler……..	1 2 3 4 5
Ürün yeniliği sürecinde karşılaştıkları olaylara ne zaman müdahale etmeleri gerektiğini bilirler…….	1 2 3 4 5
Ürün ve süreçlerle ilgili fikirlerini uygulamaya geçirme yetkinliğine sahiptirler……	1 2 3 4 5
Ürün yeniliğiyle ilgili işlerde sezgilerine bağlı olarak olaylara müdahale etmeyi erteleyebilirler……..	1 2 3 4 5
İnisiyatif almadan önce anlık değerlendirme yapacak özgüvene sahiptirler……	1 2 3 4 5
Çalışanlar arasındaki fikir ayrılığının yenilik süreci için fırsatlar yarattığına inanırlar…….	1 2 3 4 5
Ürün yeniliği süreçlerinde örgüt içi fikir ayrılıklarının farkındadırlar……..	1 2 3 4 5
Firma çalışanları arasındaki fikir ayrılıklarının firmaya yenilik ve değişim getireceğini düşünürler…….	1 2 3 4 5
Ürün yeniliği süresince yaşanan fikir ayrılıklarının firma stratejisinin gelişmesini sağladığını düşünürler…… ……	1 2 3 4 5
Hayal güçlerini etkin şekilde kullanarak firmalarını rakiplerinden farklılaştıracak yeni yollar önerirler…	1 2 3 4 5
Dış çevreden elde ettikleri bilgileri değerlendirerek çalışma yöntemlerinde değişiklikler yaparlar…… …….	1 2 3 4 5
Firmanın ürün yenilik stratejilerini kimi zaman fikir ayrılıklarının kimi zaman uzlaşıların avantajlarını kullanarak yürütürler…….	1 2 3 4 5
Ürün yeniliğine yönelik strateji geliştirirken yeni yolların ortaya çıkması ve şekillenmesi için fikir ayrılığının varlığına izin	1 2 3 4 5

verirler…….

Firma çalışanları arasında fikir ayrılığının mevcudiyetini korunmasına özen gösterirler…… 1 2 3 4 5

Firma çalışanları arasındaki fikir ayrılıklarını zenginlik olarak görürler…….. 1 2 3 4 5

Firmanın rutin süreçleri dışında hareket edebilmek için hayal güçlerini kullanırlar…….. 1 2 3 4 5

Ürün yeniliğinin takip edeceği gelişim çizgilerini hayal ederler…… 1 2 3 4 5

Şartlar gerektirdiğinde gerekli adımları hızlıca atabilirler……. 1 2 3 4 5

Ürün yeniliği çabalarını sekteye uğratacak firma içi politika farklılıklarının farkındadırlar…….. 1 2 3 4 5

Davranışlarını müşteri geri bildirimleri, rakip stratejileri gibi çevresel koşullara göre belirlerler …….. 1 2 3 4 5

Rutinleri koruma ve esneklik

Firma çalışanlarımız:

Ürün geliştirirken anlık sorunlarla baş etmelerini sağlayacak politika ve prosedürler kullanırlar…….. 1 2 3 4 5

İdeal olanla realite arasındaki dinamik etkileşimin bilincindedirler……. 1 2 3 4 5

Firmanın bütününü ve parçalarını aynı anda görme yetisine sahiptirler…….. 1 2 3 4 5

Firmaların rutin ve prosedürlerini yaşanan gelişmelere bağlı olarak güncellerler…….. 1 2 3 4 5

Gerektiğinde anlık ihtiyaçlara yeni çözümler üretir, gerektiğinde örgütün mevcut prosedürlerini kullanırlar…… 1 2 3 4 5

Karmaşık çevrenin anlık gereksinimlerini karşılamak üzere firmanın tüm kaynaklarını bir araya getirecek şekilde çok yönlü düşünürler…… 1 2 3 4 5

Kompleks ve sürekli değişen problemlerin çözümü noktasında artık faydasız ve geçersiz olan eski bakış açılarına saplanmaktan kaçınırlar…… 1 2 3 4 5

Yerleşik bakış açılarının dışında düşünürler…….. 1 2 3 4 5

Birbirlerine farklı bakış açıları önerirler…… 1 2 3 4 5

Normal şartlarda, var olan örgüt yapısını ve emir komuta zincirini koruma 1 2 3 4 5

eğilimindedirler...……..

Ürün geliştirme projesinde uyum içinde çalışırlar…….. 1 2 3 4 5

İş yapma biçimlerini ihtiyaçlara göre hızlıca değiştirip yeniden şekillendirebilirler…… 1 2 3 4 5

Yeniliğin nasıl bir şekil alacağını sürekli tartışırlar…….. 1 2 3 4 5

Yenilik projelerinin uzun vadeli getirilerini düşünürler……. 1 2 3 4 5

Ürün geliştirme projelerinde bir uygulamanın yetersiz olduğunu kabul edecek ve onu değiştirecek güce sahiptir 1 2 3 4 5

Anlık ihtiyaçlara göre iş yapma yöntemlerini yeniden şekillendirebilirler…… 1 2 3 4 5

Geriye dönüşlülük

Firma çalışanlarımız:

Firmanın mevcut başarı ve başarısızlıklarının firmanın geçmiş strateji ve faaliyetlerine bağlı olarak gerçekleştiğini onaylarlar..... 1 2 3 4 5

Mevcut faaliyetlerin firmanın gelecekte izleyeceği yolları şekillendirdiğine inanırlar……. 1 2 3 4 5

Ürünle ilgili fikirlerini adım adım gerçekleştirilen değişiklik ve adaptasyonlara bağlı olarak şekillendirirler…… …… 1 2 3 4 5

Ürün yenilikleriyle ilgili çalışmalarını sadece geleceği tahmin ederek değil geçmişten ders çıkararak yürütürler…… …… 1 2 3 4 5

Ürün yeniliği sırasında insanlar geçmiş, gelecek ve şimdiyi bir arada değerlendirirler……. 1 2 3 4 5

Yenilik stratejisinin gelecekteki yönünü belirlerken sektördeki mevcut yenilik uygulamalarından esinlenirler…… ……. 1 2 3 4 5

Ürün geliştirme faaliyetlerini devamlı olarak geçmiş tecrübelerle karşılaştırarak şekillendirirler……. 1 2 3 4 5

Firmanın ürün yeniliği stratejilerini şekillendirme becerisine sahiptir……... 1 2 3 4 5

Yenilik projelerinin geleceği ile ilgili muhtemel senaryolar üretebilmekte 1 2 3 4 5

başarılıdır…….	
Firmanın yol haritasını çevresel koşulları dikkate alarak çizerler…….	1 2 3 4 5
Firmada yaşadıklarını geçmiş tecrübeleri kullanarak anlamlandırırlar……	1 2 3 4 5
Geçmişte nasıl çalıştıklarını hatırlayarak mevcut çalışma biçimlerini biçimlendirirler……...	1 2 3 4 5
Ürün yeniliği süreçlerinde mantıklarının yanısıra sezgilerini de kullanırlar…….	1 2 3 4 5
Geçmişteki benzer işlerde ne düşündüklerini, nasıl hissedip nasıl hareket ettiklerini hatırlayarak bu kararların firmanın stratejik yönü üzerindeki etkisini değerlendirirler……...	1 2 3 4 5
Geçmiş tecrübeleri yeni bilgiler ışığında değerlendirerek yenilik süreçlerinde önemli değişiklikler yaparlar…… ……..	1 2 3 4 5

Hikaye üretme	
Firma çalışanlarımız:	
Ürün ve proje ile ilgili olay ve işleri yorumlarken firma içi hikayelerden yararlanırlar	1 2 3 4 5
Firmanın hedeflerine ulaşmasına yönelik olarak yardımlaşma ve bağlılığı telkin etmek için firma içi hikayeleri kullanırlar…….	1 2 3 4 5
Yenilik sürecinde kullanılan sembollerin farkındadırlar…….	1 2 3 4 5
Kurum içi ortak dilin etkisinin farkındadırlar…….	1 2 3 4 5
Yenilik çalışmalarını desteklemek için diğerlerinin bakış açısını şekillendirecek kahramanlık hikayeleri üretebilmektedir…….	1 2 3 4 5
Çalışanların ürün ve proje ile ilgili fikirlerini etkileyecek sembollerin farkındadırlar……..	1 2 3 4 5
Birbirlerini harekete geçirmek ve motive etmek için sembollerin gücünü kullanırlar……	1 2 3 4 5
Ürün ve proje ile ilgili olay ve işleri anlamlandırırken ortak dili dikkate alırlar…….	1 2 3 4 5
Firmanın bütünü ve parçaları arasındaki ilişkiyi anlamak için sembolleri kullanırlar…….	1 2 3 4 5

Kurum içi ortak dilin varlığını hissederler…….	1 2 3 4 5
Yazılı olmayan fakat herkesin paylaştığı önkabul ve tutumların farkındadırlar……	1 2 3 4 5

Sektörel Karmaşıklık/Türbülans

Üründe kullanılan teknoloji hızla değişmektedir.....	1 2 3 4 5
Endüstride kullanılan teknoloji hızla değişmektedir.....	1 2 3 4 5
Bu endüstrideki çok sayıdaki yeni ürün fikri, teknolojideki radikal (köklü) gelişmelerle mümkün hale gelmektedir.....	1 2 3 4 5
Bu alandaki radikal (köklü) teknolojik gelişmeler birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile olmaktadır……	1 2 3 4 5
Teknolojik değişiklikler endüstride büyük fırsatlar sağlamaktadır.....	1 2 3 4 5
Firmamızın faaliyet gösterdiği alanda müşterilerin ürün gereksinimleri ve tercihleri zamanla değişmektedir……	1 2 3 4 5
Müşterilerin her zaman yeni ürünlere kayma eğilimleri vardır.....	1 2 3 4 5
Yeni müşterilerimiz var olan (veya mevcut) müşterilerimizden farklı olarak ürünle ilgili yeni beklentilere eğilimlidirler	1 2 3 4 5
Ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için daha evvel onları hiç satın almamış olan müşterilerden talepler aldık	1 2 3 4 5

Örgütsel Yenilikçilik

Firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü	1 2 3 4 5

durumundadır.....

Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır..... 1 2 3 4 5

Yeni ürün ve hizmetlerimiz önceki ürün ve hizmetlerimizden sadece ufak farklılıklar içermektedir... 1 2 3 4 5

Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir 1 2 3 4 5

Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür..... 1 2 3 4 5

Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır..... 1 2 3 4 5

Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sürmede daha düşük bir başarı göstermektedir. ……. 1 2 3 4 5

Firmamızın Ar&Ge yada yeni ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacımızı karşılamada yetersiz kalmaktadır……...…… 1 2 3 4 5

Üretim süreçlerimizin yapısı temel rakiplerimize göre daha yenidir…..…….....…….. 1 2 3 4 5

İşletmemizdeki bütün süreçlerimizde sürekli iyileştirmeler yapmaktayız……..…....…….. 1 2 3 4 5

Firmamız, üretim metotlarını rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde değiştirmektedir……..... 1 2 3 4 5

Yeni üretim metotlarına gelecekte ayırdığımız yatırımlar, yıllık ciroda önemli bir yer tutmaktadır..... 1 2 3 4 5