

FARKLILIKLARIN ETKİLEŞİMİNDEN KAYNAKLANAN “KENAR ETKİSİNİN” ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞE KATKISI^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi:07.10.2021

Yayına Kabul Tarihi: 11.03.2022

Alev ATALAY
Doktora Öğrencisi
Başkent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Ankara, Türkiye
alevatalay@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5399-2697

Ünsal SİĞRİ
Prof. Dr.
Ostim Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Ankara, Türkiye
unsal.sigri@ostimteknik.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-8870-7398

ÖZ Üretimin ve beraberinde rekabetin artışı, işletmelerin rakiplerinin önüne geçmek için yeni fikirlere, yeni yöntemlere ihtiyaç duymasına sebep olmuştur. Yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için işletmeler çeşitli yöntemlere başvurmuş, yenilikçiliği teşvik etmişlerdir. Bu çalışmada, iş insanlarının, farklı disiplinlerden gelen bireylerin bir sorunun çözümü veya yeni bir fikrin tartışılması ile ilgili fikir alışverişlerinden ortaya çıkacak kenar etkisi ile ilgili ne kadar fikir sahibi oldukları tartışılmış ve iş insanlarının kurmuş olduğu STK’ların yönetim kurullarına kenar etkisinden faydalanabilmeleri için öneriler sunulmuştur. Çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmış, gömülü kuram ve örnek olay tasarımlarına başvurulmuştur. Üç farklı yöntemle veri toplanarak QDA Miner programı yardımı ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışma sonucunda ise iş insanlarına üyesi oldukları STK’lar aracılığı ile kenar etkisinden faydalanabilmeleri için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kenar etkisi, yenilik, farklılık, yeni fikirler

JEL Kodları: M10, M12, M14

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayii8

Atıfta bulunmak için: Atalay, A. & Sıgri, Ü. (2022). Farklılıkların etkileşiminden kaynaklanan “kenar etkisinin” örgütsel yenilikçiliğe katkısı. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 165-189.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan bildiriden genişletilmiştir.

THE CONTRIBUTION OF THE “EDGE EFFECT” CAUSED BY THE INTERACTION OF DIFFERENCES TO ORGANIZATIONAL INNOVATION



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 07.10.2021

Accepted Date: 11.03.2022

Alev ATALAY
PhD Student
Başkent University
Institute of Social Sciences,
Ankara, Turkey
alevatalay@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5399-2697

Ünsal SİĞRİ
Prof. Dr.
Ostim Technical University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Ankara, Turkey
unsal.sigri@ostimteknik.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-8870-7398

ABSTRACT Innovation is the most powerful tool to gain competitive advantage among rivals. Organizations are searching for the ways to create more innovative and creative ideas. The purpose of this study is to investigate the level of information exchange and the willingness of senior managers to share information with people outside their organization. Then use this information to build a model that can enable to benefit from the edge effect caused by the discussions of different individuals who comes from different disciplines on a specific subject, by using the non-governmental organizations established by businessman. Also to point at the benefits of sharing ideas by showing some examples from practice. Qualitative research methods were used, grounded theory and case study were applied in this study. Data was collected by using three different methods and analyzed with the help of computer-based program.

Keywords: Edge effect, innovation, diversity, new ideas

JEL Codes: M10, M12, M14

Scope: Business administration

Type: Research

1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte üretimin ve rekabetin artması sonucu, işletmelerin rakiplerinin önüne geçebilmek için fiyat, kalite ve dağıtım kanallarını kullanmaları yeterli olmamıştır. İşletmeler başarılı olabilmek için yeni fikirlerle fark yaratmaya ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Yenilik, en genel tanımıyla yeni yaratıcı fikir veya buluşların ekonomik alanlara uygun hale getirilerek uygulanmasıdır. OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu'nda ise yenilik aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

“Yenilik, işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.” (OECD/Eurostat, 2018, s.20)

Yenilikçi fikirlerin ve yaratıcı çözümlerin ortaya çıkması için şirketler birçok yöntem kullanarak çalışanlarını motive etmeye çalışmaktadırlar. Gerek pazarlama ve yönetim alanlarında gerekse yeni ürün ortaya koymada yaratıcı ve yeni fikirler işletmeleri rakiplerinin önüne geçirmiştir. Farklı bakış açılarının, farklı fikirlerin bir araya gelmesi yeniliklerin ortaya çıkmasını çözümsüz gibi görünen problemlerin çözülmesini desteklemektedir.

“Kenar Etkisi”, yaşamın ve verimliliğin farklı ortamları birbirinden ayıran 'kenarlarda' veya 'sınırlarda' zenginleştiği ve çeşitlendiğini anlatan bir çevre bilim kavramıdır. Bu kavram iş yaşamında iki farklı alanın ya da disiplinin sınırlarında ortaya çıkan verimli düşünceler olarak tanımlanabilmektedir (Canan, 2015, s.247). Literatürde çeşitlilik, takım çalışması, kültür çeşitliliğinin yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve sorunların çözülmesine katkısı ile ilgili pek çok araştırma bulunmaktadır. Ancak farklı disiplinlerden gelen, farklı bakış açılarına sahip kişilerin beraber çalışmalarından ya da fikir alışverişlerinden ortaya çıkabilecek faydalardan çok fazla bahsedilmemiştir.

Günümüzde iş insanları sosyalleşmek, kendilerini tanıtmak ve güçlü ağlar kurmak için çeşitli sivil toplum kuruluşlarına (STK) üye olmaktadır. Bu STK'ların özellikle iş adamları tarafından kurulmuş olanlarının, fikir alışverişinin çoğaltılmasına, üye işletmelerin sorunlarına çok yönlü bakış açıları ile çözüm önerileri getirilmesine ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olarak üyelerinin kenar etkisinden faydalanmalarını sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda farklı disiplinlerden gelen bireylerin bir sorunun çözümü veya yeni bir fikrin tartışılması ile ilgili fikir alışverişlerinden ortaya çıkacak kenar etkisi ile ilgili ne kadar fikir sahibi olunduğu ve yöneticilerin bilgi paylaşımına açıklığı tartışılarak, iş insanlarının kurmuş olduğu STK'ların yönetim kurullarına bir model önerisi sunulacaktır.

Yapılan çalışmada öncelikle iş insanlarının, özellikle üst ve orta düzey yöneticilerin yaptıkları işlerle, şirketleriyle ve yaşanan sorunlarla ilgili bilgi paylaşımına nasıl yaklaştıkları araştırılmıştır. Özellikle STK üyesi olan iş insanlarının STK'lara üye olma amaçları ve STK'lardan beklentileri incelenmiştir. İkinci olarak iş insanları tarafından kurulmuş olan STK'ların gerçekleştirdiği etkinlikler incelenmiş, iş insanlarının ne sıklıkla ve hangi amaçlarla bir araya geldikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Son olarak ise konu ile ilgili başarı hikayesinin anlatıldığı bir kitap incelenmiştir.

Çalışma sonunda sunulacak olan model ile iş insanlarına yeni fikirler, yeni yöntemler ve yeni çözüm yolları bulabilmek için kullanabilecekleri yeni bir yol göstermek, hali hazırda ellerinde olan imkanları kullanarak yenilikler ortaya çıkarmalarını kolaylaştırmaktır.

Çeşitlilik ve farklı bireylerin bir araya gelmesi kavramları çoğunlukla kültür ve cinsiyet çeşitliliği kapsamında ele alınmıştır. Farklı bakış açılarının ve kültürlerin organizasyon bünyesinde bulunmasının başarı getirebileceği yönünde çok fazla çalışma yapılmış olmasına rağmen, farklı uzmanlık alanlarından gelen fikirlerin birleştiği kenarlarda ortaya çıkabilecek olan yenilikçi fikirlerden nadiren bahsedilmiştir. Bu çalışmanın disipline de farklı bir bakış açısı sağlayarak gelecekte yapılacak olan çalışmalara ön adım olması hedeflenmektedir.

2. TEORİK ARKA PLAN

2.1. Yenilik ve Örgütler İçin Önemi

Modern kuruluşlar, hızla değişen çevrede hayatta kalmak için sürekli olarak uyum sağlamalıdır. Yeniliklerin uygulanması, organizasyonun bir sistem olarak başarılı olabilmek için yeniden yönlendirilmesi ve çevreye entegrasyonu açısından çok önemlidir (Wager, 1962). Fidler ve Johnson (1984)' a göre bir işletmenin başarısında karar birimlerinin bir yeniliği benimsetme ve uygulamaya teşvik etme kapasiteleri çok önemlidir.

Yeniliğin kavramsallaştırılması ve tipolojileri 20.yy başlarında Schumpeter tarafından ortaya atılmıştır. Schumpeter yeniliği yeni kombinasyonların kullanımı ile ortaya çıkan yeni çıktı olarak tanımlamış ve beş tür yenilikten bahsetmiştir: yeni ürün, yeni üretim teknikleri, yeni pazarlar, yeni kaynaklar ve işi organize etmek için yeni yöntemler. Bu kavramlar daha çok ekonomi ve teknoloji bağlamında tanımlandığı için yönetim ile ilgili yenilikçilik anlayışı daha sonra ortaya çıkmıştır (Damanpour, 2014, s.1267).

Kaotik ve karmaşık çevresel etkiler altındaki örgütlerin sürdürülebilirlikleri için sürekli yenilik yapmaları ve çevreye uyum sağlamaları gerekmektedir. Dougherty (1992) büyük şirketlerde başarılı ürün yeniliklerinin önündeki engellerle ilgili yapmış olduğu çalışmada her bölümün teknoloji-pazar

bilgisine farklı açılardan odaklanan farklı düşünce dünyaları gibi olduklarından, örgütsel rutinlerin ise bu farklı düşünceleri bir araya getirmek yerine birbirlerinden ayrılmalarına sebep olduğundan bahsetmiştir.

Crossan ve Apaydın (2010) yayınlamış oldukları literatür incelemesinde yenilik ile ilgili yapılan çalışmaların dağılımlarını incelemiş ve yeniliği iki farklı boyutta ele almışlardır: (1) Süreç olarak yenilik; “nasıl” sorusuna cevap arar, (2) çıktı olarak yenilik; “ne” ve “ne tür” sorularına cevap arar. Yenilik her iki boyutu ile de örgütler için hayati önem taşımaktadır. Süreçlerini sürekli iyileştirmeyen, gerek yönetim gerek üretim yöntemlerini ve teknolojilerini yenilemeyen firmalar zamanla rakiplerinin gerisinde kalarak kaybolmaya mahkum olacaklardır. Benzer şekilde çıktılarını tüketicilerin değişen ihtiyaç ve isteklerine göre yenilemeyen firmaların mal ve hizmetlerinin de kısa süre içerisinde modası geçecek, bu durum müşterilerini kaybetmelerine sebep olacaktır.

Küreselleşmenin de etkisiyle rekabetin gün geçtikçe artması, internet kullanımının bilgiye ve yeni ürünlere ulaşımı kolaylaştırması firmaları sürekli yenilikleri takip etmek zorunda bırakmış olduğu gibi, yenilikler konusunda öncü olanların kazandığı bir çevre yaratmıştır. Bu hızlı ilerleme zamanında dev şirketler olarak gördüğümüz ancak yenilikleri takip edemeyen büyük markaların kısa süre içerisinde piyasadan silinmelerine sebep olmuştur. Örneğin 1990 ve 2000’li yılların mobil telefon pazar lideri Nokia teknoloji trendlerini takip edememiş, diğer birçok marka Android yazılımlar kullanmaya başladığı halde Nokia kendi Symbian yazılımından vazgeçmemiş, kısa süre içerisinde akıllı telefonların piyasada hakimiyet kazanması sonucu tüm pazar payını kaybetmiştir (Yeni İş Fikirleri, 2019).

Yenilik kavramının öneminin gittikçe artması şirketlerin de yeni ve yaratıcı fikirlere daha fazla önem vermesine, sürekli yenilik arayışında olmalarına sebep olmuştur. Bazı yöneticiler daha da ileri giderek yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi için çeşitli girişimlerde bulunmuş, şirket yapılanmalarını, çalışanlarının iş ortamlarını bu bağlamda düzenleme yoluna gitmişlerdir. Yapılan çalışmaların bazılarında işletme içinde çeşitliliğin etkilerinden de bahsedilmiştir.

2.2. Kenar Etkisi

Çeşitlilik sosyal bağlamda bir popülasyonda yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk, din, dil, kültür, cinsel yönelim, fiziksel, psikolojik ve zihinsel yetenek, sosyo-ekonomik statü ve bunlar gibi diğer özelliklerin farklı çeşitlerinin bulunmasını ifade etmektedir. İş ortamında statü, rol, eğitim ve teknik geçmiş, beceri seviyesi ve görev süresindeki farklılıklardan da bahsedilebilmektedir (Sulman vd., 2007, s.146). Kavram olarak, kenar etkisi, iki bitişik ve farklı ekosistemin örtüştüğü bölgede veya kenarlarda daha fazla yaşam çeşitliliği olduğunu varsaymaktadır (Srinivasan, 2019, parag.1). Kenarlarda etkileşim, zenginlik ve çeşitlilik olduğu

için kenarların verimli olduğu ifade edilmektedir. Bu verimli bölgelere çevrebilimde “ekoton” (geçişken sınır) adı verilirken bu bölgede yaşayan bitki ve hayvanlara oraya has “endemik” türler denmektedir.

Çevrebilimde sözü edilen kenar etkisini insanlar, fikirler ve bakış açıları için de gündeme getirmek mümkündür. Aynen iki farklı ekosistemin örtüştüğü bölgelerin verimli olması gibi, farklı bakış açılarının, farklı disiplinlerden gelen insanların fikirlerinin örtüştüğü durumlarda da yenilikçi fikirler, yaratıcı çözümler ortaya çıktığı söylenebilir. Bu bakış açısına benzer şekilde Galbraith (1982), “Yenilikçi örgütü tasarlamak” makalesinde yenilikçi örgütlerin süreçlerini anlatırken fikirlerin harmanlanması ve birbirine geçmesi gerektiğinden söz etmiştir.

Canan (2015), özellikle karmaşık ortamlarda çalışan araştırmacılar veya değişik bilim dallarında aynı anda faaliyet gösteren kişiler farklı disiplinlerden gelen araştırmacılarla sık sık fikir alışverişinde bulduklarından bahsetmiş, kenar etkisinin gerçekleşebilmesi için farklı fikirler ve iletişim gerektiğini belirtmiştir.

2.3. Kenar Etkisi ve Yenilikçi Fikirlerin Ortaya Çıkması

Örgütsel iletişimin örgütsel yenilik üzerindeki etkisi yeni bir konu değildir, literatürde bu konuda pek çok araştırma bulunmaktadır. Galbraith (1982)’a göre yenilik yapmak isteyen örgütlerin, yapılarını, ödülleri, süreçlerini ve insanların birbiriyle olan bağlarını bu amaca uygun olarak tasarlamaları gerekmektedir. Galbraith yeniliğin ortaya çıkabilmesi için gerekli tüm temel bileşenlerin bilgilerinin eş zamanlı olarak işlenmesi gerektiğini, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip insanlar arasında ağlar kurularak iletişim ve etkileşimin teşvik edilmesini önermiştir.

Günümüzde birçok şirket yeni fikirlerin ortaya çıkması için takımlar oluşturmakta, belirli zamanlarda beyin fırtınası toplantıları düzenlemekte ve çalışanlarının bu şekilde birbirleriyle etkileşim halinde olması ile yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını desteklemeye çalışmaktadırlar. Ancak son dönemde öncü firmaların yöneticileri ve iş dünyası yazarları bu tip zorunlu etkileşimlerin de faydasının olmayacağını, bu karşılaşmaların ve paylaşımların anlık ve tesadüfî gelişmesi gerektiğini öne sürmektedirler. Bu sebeple kültürlerin, ekiplerin ve fikirlerin çarpışmasının, farklılaşmanın, yüksek performansın ve yeniliğin anahtarı olduğunu keşfetmiş firmalar çalışma alanlarını yeniden dizayn etmeye başlamışlardır. Apple, Google ve Facebook, büyük kampüslerini ekipler arasında tesadüfî karşılaşmalar ve tesadüfî etkileşimleri maksimize edecek şekilde tasarlamaktadırlar (Srinivasan, 2019, parag.7).

Farklı kültürlerden gelen kişilerin oluşturduğu takımların iletişimi konusunda da pek çok çalışma yapılmış, takımın verimli çalışması, öğrenebilmesi

ve yenilikleri uygulayabilmesi için iletişimin önemi vurgulanmıştır. Ayoko ve diğerleri (2002) yapmış oldukları çalışma kültürel olarak heterojen – çok kültürlü – gruplarda kullanılan iletişim stratejileri ile kişiler arası iletişim aksaklıkları önlendiğinde, bu grupların kültürel olarak homojen gruplar kadar hatta bazı durumlarda daha üretken olabildiklerini göstermiştir. Timuroğlu ve Yılmaz'ın (2020) ülkemizde Arçelik A.Ş. çalışanları ile yapmış olduğu çalışmalarında örgütsel iletişimin örgütsel yeniliği ve örgütsel yeniliğin boyutlarını - ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği, davranışsal yenilik ve stratejik yeniliği - olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Hansen ve Biskinshaw'ın (2007) ise Harvard Business Review'de yayınlanan makalelerinde yenilik değer zincirinden bahsetmişler, yenilik sürecinde dış ağların ve birimler arası iletişimin önemine değinmişlerdir. Yapılan başka bir çalışmada yeniliğin ortaya çıkmasında iletişimin hangi boyutlarının etkili olduğu görgül olarak test edilmiş, algılanan yenilik etkinliği ağırlıklı olarak iç iletişim ve işbirliğinin kalitesi ile ilişkilendirilirken, patent sayıları dış iletişim ile ilişkilendirilmiştir (Kivimäki vd., 2000).

Bu tartışmalar ışığında Türkiye'de iş adamlarının kenar etkisinin farkında olup olmadıklarını tartışarak bu etkiden faydalanılabilmesi için STK'ların kullanımına dayanan bir model sunulacaktır.

3. YÖNTEM

Bu çalışma nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Gömülü kuram ve örnek olay tasarımları kullanılmıştır. Veriler üç farklı şekilde toplanarak yorumlanmıştır. İlk olarak üst ve orta düzey yöneticilerle mülakatlar gerçekleştirilmiş, ikinci olarak iş insanları tarafından kurulmuş sivil toplum kuruluşlarının etkinlikleri incelenmiş ve son olarak da konu ile ilgili bir kitap incelemesi yapılmıştır.

3.1. Mülakatlar

Birinci yöntemde kolayda örneklem yöntemiyle seçilen yedi orta düzey yönetici ve yedi üst düzey yönetici / şirket sahibi ile mülakatlar yapılmıştır. Katılımcılara ait bazı sosyo-demografik bilgiler Tablo-1' de paylaşılmıştır.

Kenar etkisi ve yenilikçilik ile ilgili fikirlerinin araştırılması için hazırlanan Ek-1 ve Ek-2'de sunulan sorulara katılımcıların verdiği cevaplar değiştirilmeden yazılmış, toplanan veriler QDA Miner programı kullanılarak analiz edilmiştir. Gömülü kuram tasarımı kullanılacağı için mülakatlar ve değerlendirme öncesinde kod-tema listeleri hazırlanmamış, mülakatlardan elde edilen veriler ışığında kod-tema listesi oluşturulmuştur. Gömülü kuram ya da teori verilerin sistematik bir şekilde bir araya getirilip analiz edilmesiyle yeni olguların keşfedilmesi yöntemidir (Glaser ve Strauss,1967; akt. İlgar & İlgar,

2013, s.205). Bu çalışmada gömülü kuram kullanılmasının sebebi iş insanlarının kenar etkisinin ne kadar farkında oldukları ve bunu kullanmaya ne derecede istekli oldukları ile ilgili keşifsel bulgular elde etmektir.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Bazı Sosyo-Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Oran
Kadın	5	35,70%
Erkek	9	64,30%
Yaş		
25-35	3	21,40%
36-45	9	64,30%
46-55	2	14,30%
Eğitim Düzeyi		
Lisans	3	21,40%
Yüksek Lisans	8	57,10%
Doktora	3	21,40%
Tecrübe		
1-10 yıl	2	14,30%
11-20 yıl	8	57,10%
21-30 yıl	4	28,60%
Görev		
Orta düzey yönetici	7	50,00%
Üst düzey yönetici	7	50,00%

Tablo 2: Kod-Tema Listesi ve Kod Tanımları

Tema	Kod	Tanım
İç Paylaşım	Çalışanlar arası yardımlaşma	Sorunların çözümünde çalışanlar arasında yardımlaşma
	Çalışanlar arası iletişim	Çalışanlar arasında iletişimin desteklenmesi
	Yöneticiye sorma	Sorun çözümünde çalışanların yöneticiye sorması
	Çalışana sorma	Sorun çözümünde yöneticinin çalışana sorması
Yenilik takibi	Sektörel haber	Yeniliklerin takibinde sektörel haberleri takip etme
	İnternet	Yeniliklerin takibinde interneti kullanma
	Medya	Yeniliklerin takibinde medyayı kullanma
	WOM	Yeniliklerin takibinde iş arkadaşları ya da meslektaşlarla konuşma
	Makale	Yeniliklerin takibinde akademik makaleleri takip etme
Çeşitlilik	Zenginlik	Çeşitliliğin zenginlik olarak görülmesi
Dış Paylaşım	Uzman görüşü	Sorun çözümünde uzman görüşüne başvurma
	Bilgi alışverişi	Şirket dışından kişilerle bilgi alışverişinde bulunmak
	Dış iletişim	Şirketin başka şirketlerle (tedarikçi / müşteri gibi) iletişim halinde olması
Modele ilgi	İlgi gösterme	Kenar etkisi ile ilgilenme
Dışarıya gizlilik	Gizlilik	Şirket dışından kişilere karşı gizlilik bulunması
	Yazılı kural	Gizlilik ile ilgili yazılı kuralların olması
	Sözlü kural	Gizlilik ile ilgili sözlü kuralların olması
	Kültür	Gizlilik ile ilgili yazılı veya sözlü kurak olmasa da şirket kültürü olarak algılanmış gizliliğin varlığı
STK	STK üyesi	STK üyeliği olması
	Aktif üye	STK'larda aktif olarak rol alan üyeliğin olması
	Dernek / oda	Dernek ve odalara üyeliğin olması (mecburi üyelikler)
Yönetici kararı baskın	Yönetici kararı	Yöneticilerin kimseye sormadan kendi kararlarını uygulaması
İçeride gizlilik	İç gizlilik	Şirket içinde iletişimin engellenmesi / istenmemesi
Yenilik	Yenilikçi fikir	Yenilikçi fikirlerin üretilmesini destekleme
	Yaratıcı	Yaratıcılığı destekleme

Mülakat soruları hazırlanırken katılımcıların yeniliğe bakışı, yenilikleri takip etme yöntemleri, yönettikleri veya çalıştıkları şirketteki bilgi paylaşımının ve karar verme süreçlerinin nasıl olduğu, şirket dışından kişilerle şirkete ait bilgilerin paylaşımına ne kadar izin verildiği, çeşitliliğin seviyesi ve nasıl algılandığı gibi bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra STK, dernek veya odalara üye olup olmadıkları, bu üyeliklerin algılanan getirileri, derneklere aktif rollerinin olup olmadığı da araştırılmıştır.

Daha önce konu ile ilgili aynı şekilde gerçekleştirilmiş bir araştırmaya rastlanmadığı için katılımcıların en çok kullandığı kelime ve kavramlar QDA Miner programı kullanılarak analiz edilmiş, gruplandırılmış, literatürden ve

yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda aşağıda sunulan kod tema listesi elde edilmiş, kodlara ait açıklamalar Tablo-2’de sunulmuştur.

Oluşturulan bu listeler, kavramların tekrarlanma oranları kullanılarak yorumlamalar yapılmıştır. Veri toplama ve değerlendirme yöntemlerinin geçerlik ve güvenilirlik analizleri için sektörden bir yöneticiye sorulardan tam olarak ne anladığı sorulmuş, konu derinlemesine anlatılarak sorulacak sorularla ilgili önerileri alınarak gerekli değişiklikler mülakat sorularına yansıtılmıştır.

3.2. STK etkinliklerinin incelenmesi

İkinci yöntem olarak Ankara’da iş insanları tarafından kurulmuş beş sivil toplum kuruluşunun internet siteleri incelenerek, paylaşmış oldukları haber ve etkinliklerin içerikleri yine QDA Miner programı kullanılarak bilgisayar destekli veri analizi yöntemi analiz edilmiş, bu kuruluşların en sık gerçekleştirdikleri etkinlikler tespit edilmiş ve yorumlanmıştır. İncelenen kuruluşlar aktif olduğu bilinen ve etkinliklerini sürekli internet sitelerinde paylaşan kuruluşlardan kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Beş adet kuruluşun internet siteleri incelendiğinde genel olarak aynı etkinliklerin yapıldığı görüldüğü için daha fazla kuruluşun etkinlikleri çalışmaya dahil edilmemiştir.

STK’ların aktivitelerini incelemek üzere web sitelerinden alınan bilgilerin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için elde edilen bilgiler analize dahil edilen STK’lardan birinin yönetim kurulu başkanı ile tartışılarak gerçeği yansıttığı doğrulanmıştır.

3.3. Kitap İncelemesi

Son olarak Pixar şirketinin geliştirme yöneticisi ve aynı zamanda yazar olan Karen Paik tarafından, yapımcı, yönetmen ve yazar Leslie Iwerks’ün yaptığı araştırmalara dayanarak yazılmış “Sonsuzluk ve Ötesine: Pixar Animasyon Stüdyolarının Hikayesi” adlı kitap incelenmiştir. Kitapta Pixar şirketinin çok parlak olmayan durumunun Steve Jobs tarafından yapılan çeşitli işleyiş değişiklikleri sonucu düzeltilmesi ve Pixar’ın nasıl başarıya ulaştığı anlatılmaktadır. Steve Jobs kenar etkisini fark eden ve bunu sıklıkla dile getiren ve kullanan yöneticilerden bir tanesidir. Pixar’ın animasyon ekibinin bilgisayar mühendisleri ile beraber çalışmalarını sağlayarak animasyon film endüstrisinde yeniliklere imza atmıştır. İnceleme için bu kitabın seçilmiş olmasında öne çıkan sebep ise kitapta direk olarak kenar etkisinin uygulanmasını temel alan gerçek bir hikayenin anlatılmış olmasıdır. Kitaptan verilerin toplanabilmesi için kenar etkisi, çeşitlilik ve yenilik temaları ve bu kavramları tanımlamakta kullanılan ana kavramlar kullanılarak kod-tema listesi oluşturulmuştur. Tüm kitap QDA Miner programına yüklenerek verilerin analizi yapılmıştır. Kullanılan tüm veri toplama ve değerlendirme yöntemlerinin geçerlik ve güvenilirlik analizleri sektörden ve akademiden uzmanların fikirleri alınarak doğrulanmıştır.

3.4. Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı = T.C. Ostim Teknik Üniversitesi,
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi= 11.11.2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası= E-96274976-050.01.04-5545

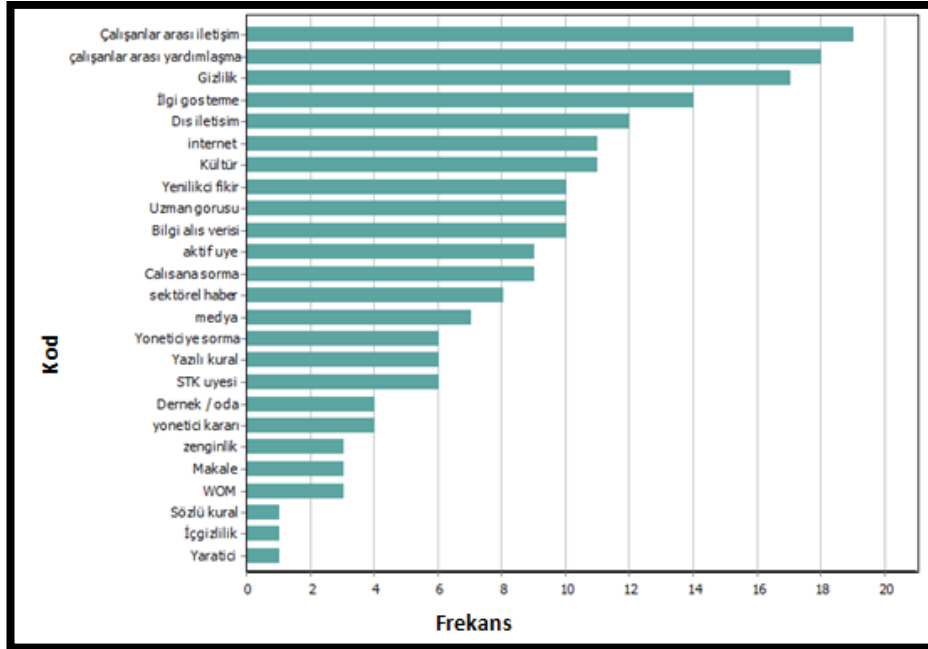
4. BULGULAR

Orta-üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, kodların frekans analizi yapılmış ve kodların tekrarlanma sıklığını belirleyen frekans analizi sonuçları aşağıda Tablo-3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Kod-Tema Listesi ve Kod Frekansları

Tema	Kod	Sayı	% Kod	Vaka	% Vaka
İç Paylaşım	Çalışanlar arası yardımlaşma	18	8,9%	12	85,7%
İç Paylaşım	Çalışanlar arası iletişim	19	9,4%	12	85,7%
İç Paylaşım	Yöneticiye sorma	6	3,0%	6	42,9%
İç Paylaşım	Çalışana sorma	9	4,4%	8	57,1%
Yenilik Takibi	Sektörel haber	8	3,9%	7	50,0%
Yenilik Takibi	İnternet	11	5,4%	10	71,4%
Yenilik Takibi	Medya	7	3,4%	6	42,9%
Yenilik Takibi	Ağızdan ağıza iletişim	3	1,5%	3	21,4%
Yenilik Takibi	Makale	3	1,5%	3	21,4%
Çeşitlilik	Zenginlik	3	150,0%	2	14,3%
Dış Paylaşım	Uzman görüşü	10	4,9%	7	50,0%
Dış Paylaşım	Bilgi alışverişi	10	4,9%	7	50,0%
Dış Paylaşım	Dış iletişim	12	5,9%	7	50,0%
Modele İlişi	İlgi gösterme	14	6,9%	14	100,0%
Dışarıya Gizlilik	Gizlilik	17	8,4%	10	71,4%
Dışarıya Gizlilik	Yazılı kural	6	3,0%	5	35,7%
Dışarıya Gizlilik	Sözlü kural	1	0,5%	1	7,1%
Dışarıya Gizlilik	Kültür	11	5,4%	9	64,3%
STK	STK üyesi	6	3,0%	6	42,9%
STK	STK aktif üye	9	4,4%	7	50,0%
STK	Dernek / oda üyesi	4	2,0%	4	28,6%
Yönetici Kararı Baskın	Yönetici kararı	4	2,0%	2	14,3%
İçeride Gizlilik	İç gizlilik	1	0,5%	1	7,1%
Yenilik	Yenilikçi fikir	10	4,9%	6	42,9%
Yenilik	Yaratıcı	1	0,5%	1	7,1%

Tablo-3 ile Şekil-1 de görüldüğü gibi yapılan tüm mülakatlar sırasında en çok tekrarlanan kodlar çalışanlar arası yardımlaşma, çalışanlar arası iletişimin desteklenmesi ve gizlilik olmuştur. Ayrıca çalışana sorma ve yöneticiye sorma kodları da beraber düşünüldüğünde en yüksek frekanslı kodlar arasına girmektedir. Katılımcıların %71,4'ü dışarıya karşı gizlilikten bahsederken, işletme içindeki gizlilikten bahseden sadece %7,1'dir. Elde edilen veriler, dışarıdan kişilerle paylaşılan bilgilerin %50 oranında uzman görüşü alma yoluyla gerçekleştiğini göstermiştir. Birçok yönetici daha çok tanıdığı kişilerle bilgi paylaşmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Örneğin 2 numaralı yönetici katılımcı bir sorunla karşılaştığında ne yapacağı sorulduğunda “muhtemel olarak bu sorunu yaşamış arkadaşlarıma danışırım” ifadesini kullanmıştır. Benzer şekilde 4 numaralı yönetici katılımcı “Eğer teknik veya herhangi bir konuda uzmanlık gerektiriyorsa, yani işin yapılışını öğrenmeyi değil de dışarıdan destek almayı gerektiren bir problem varsa networkümüzden uygun insanları buluyorum, onlardan destek alıyorum” ifadesini kullanmıştır.



Şekil 1: Kod Dağılımları (Frekanslar)

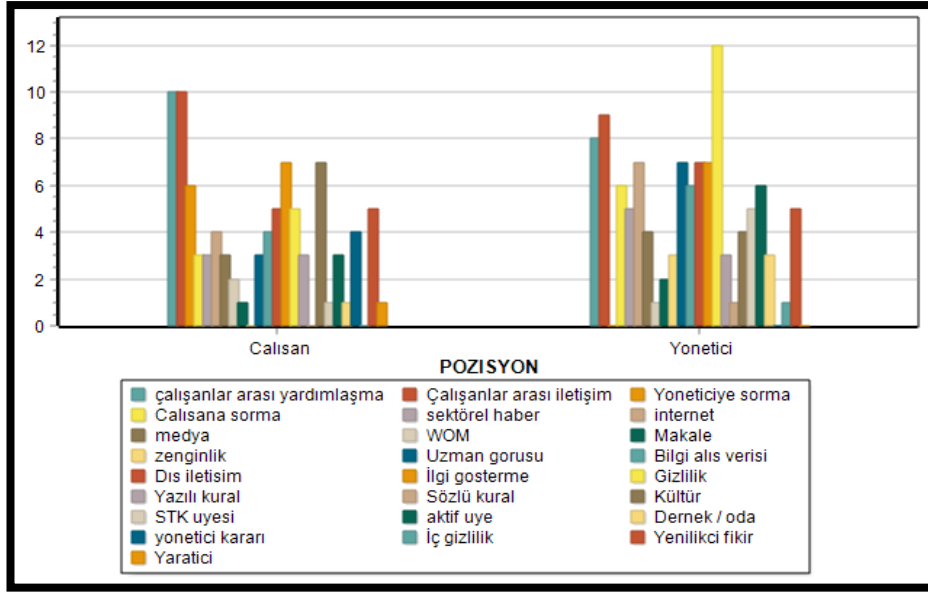
Katılımcıların %42,9'u yenilikçi fikirleri destekleyeceğini söylemektedir ancak yeni fikirlerin genel olarak işletme içinden çıkmasını beklemektedirler.

İşletmelerdeki çalışan çeşitliliği sorulduğunda ise katılımcıların çoğu tüm iş arkadaşlarının birbirinden farklı karakterlere sahip olduğunu söylerken sadece üç katılımcı çeşitliliği zenginlik olarak gördüğünü belirtmiştir. Sivil toplum kuruluşlarıyla ilgili veriler ise katılımcıların %50'sinin STK'larda aktif roller oynadığını göstermektedir. STK'lara üye olmalarındaki sebepler genel olarak sosyalleşmek, yeni insanlar tanıyarak ağlarını genişletmek, yeni iş fırsatları yakalamak, müşteri bulmak ve yardım projelerine katılmak olarak belirtilmiştir. 1 numaralı yönetici katılımcı STK üyelikleri ile ilgili "bu kurumların bana çevre ve sosyallik katmak dışında hiçbir katkısı yok, ama mühim olan da bu, çevre demek müşteri demek" ifadesini kullanmıştır. 5 numaralı yönetici katılımcı ise STK üyelikleri hakkında "Ağımızı genişletiyoruz. Ağımızı yeniliklerden haberdar olmak iş fırsatlarını yakalayabilmek için kullanıyoruz" demiştir.

Tablo-4 ve Şekil-2 de görüldüğü gibi hem çalışanlar hem de yöneticiler şirket için bilgi paylaşımını neredeyse aynı derecede vurgularken, gizlilik kodu yöneticilerce daha fazla tekrarlanmıştır. Çalışanlar ise işleri ile ilgili gizliliği daha çok şirketlerinin kültürü ile ilişkilendirmiştir. Örneğin 4 numaralı orta düzey yönetici katılımcı "Böyle bir kural yok ama problemleri şirket dışından kişilerle paylaşmıyoruz" ifadesini kullanmıştır.

Tablo 4: Kod Frekanslarının Yönetici ve Çalışanlar Arasında Karşılaştırma Tablosu

	Calisan	Yonetici		Calisan	Yonetici
çalışanlar arası yardımlaşma	10	8	İlgi gösterme	7	7
Çalışanlar arası iletişim	10	9	Gizlilik	5	12
Yöneticiye sorma	6		Yazılı kural	3	3
Calisana sorma	3	6	Sözlü kural		1
sektörel haber	3	5	Kültür	7	4
internet	4	7	STK uyesi	1	5
medya	3	4	aktif uye	3	6
WOM	2	1	Dernek / oda	1	3
Makale	1	2	yonetici karar	4	
zenginlik		3	İç gizlilik		1
Uzman gorusu	3	7	Yenilikci fikir	5	5
Bilgi alıs verisi	4	6	Yaratıcı	1	
Dıs iletisim	5	7			



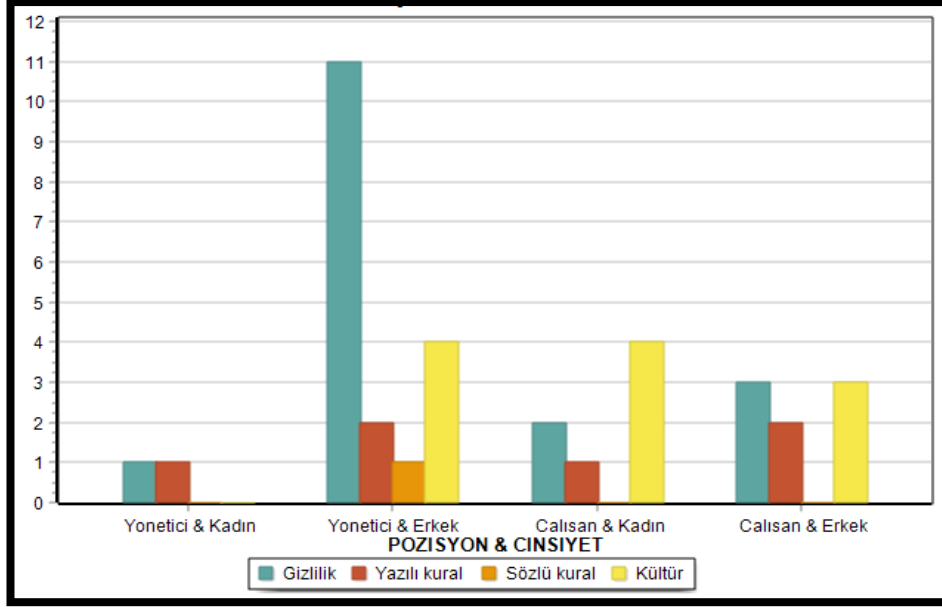
Şekil 2: Çalışanlar ve Yöneticiler Arasında Kod Frekans Karşılaştırma Grafikleri

Elde edilen veriler STK üyeliklerinin üst düzey yöneticiler arasında daha yoğun olduğunu göstermektedir. Orta düzey ve üst düzey yöneticilerin STK üyelik sebepleri ile ilgili belirttikleri sebepler birbirine benzemektedir.

Veriler gizlilik kavramını erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla kullandıklarını gösterse de katılımcıların kadın-erkek dağılımı eşit olmadığı için bu veriler doğrultusunda çok net bir sonuca varmak mümkün olmayacaktır.

Tablo 5: Dışarıya Gizlilik Temasının Kod Frekanslarının Yönetici ve Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Yoneticisi & Kadın	Yoneticisi & Erkek	Calısın & Kadın	Calısın & Erkek
Dışarıya gizlilik				
• Gizlilik	1	11	2	3
• Yazılı kural	1	2	1	2
• Sözlü kural		1		
• Kültür		4	4	3



Şekil 3: Dışarıya Gizlilik Temasının Kod Frekanslarının Yönetici ve Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılım Grafikleri

Tablo-5 ve Şekil-3'te görüldüğü gibi şirket dışına gizlilik teması altında üst düzey yöneticiler gizlilik ve yazılı kuralları daha fazla dikte ederken, orta düzey yöneticiler kültür bağlamında gizliliği daha fazla belirtmişlerdir. Aynı zamanda cinsiyetlere göre kadın yöneticiler gizlilik ve yazılı kurallardan bahsederken, erkek yöneticiler gizliliği ön plana çıkarmış, kurallar dışında kültür bağlamında gizlilikten de bahsetmişlerdir. Kadın ve erkek çalışanlar arasında ise benzer sonuçlar gözlemlense de kadın çalışanlar için kültür bağlamında gizlilik biraz daha ön planda kalmıştır.

İkinci yöntem olarak kullanılan Ankara'da iş insanları tarafından kurulan sivil toplum kuruluşlarının internet sitelerinde yayınladıkları haber ve etkinlik duyurularından elde edilen verilerin kod-tema listesi ve kod açıklamaları aşağıda sunulmuş ve frekansları Tablo-6'da gösterilmiştir.

Tablo-6 ve Şekil-4'te görülebileceği üzere incelenen iş insanları tarafından kurulmuş STK'ların en çok tekrarladıkları aktiviteler; ziyaretler, toplantılar ve buluşmalardır. Bunun dışında üyelere bilgi verme, fikir paylaşımında bulunma, çeşitli hayır ve yardım işleri yapmak gibi aktiviteler de ön plandadır. Bu bilgiler 2020 yılı içerisinde yayınlanan haber ve etkinlik duyurularından elde edilmiş olduğu için dönemi etkisi altına almış Covid-19 salgınının etkilerinin olması muhtemeldir.

Tablo 6: STK Haber/Duyuru İçerikleri Kod-Tema Listesi

Tema	Kod	Açıklama
sosyalleşmek	Ziyaret	Diğer STKları, şirket veya kurumları ziyaret etmek
	buluşma	STK içi buluşmalar düzenlemek
	toplantı	STK toplantıları düzenlemek
Hayır işi	yardım	Hayır işleri için organizasyon yapmak
Bilgilendirme	Bilgi verme	Gündem ile ilgili bilgi vermek / açıklama yapmak
Bilgilendirme/yardımlaşma	Fikir paylaşımı	Farklı kişi ve kurumlarla bilgi / fikir paylaşımında bulunmak
	İndirim alma	STK üyelerine özel indirim / ayrıcalık sağlamak
	proje	Toplum yararına projeler yapmak

Tema	Kod	Sayı	% Kod	Vaka	% Vaka
Sosyalleşmek	Ziyaret	17	34,0%	5	100,0%
Sosyalleşmek	Buluşma	8	16,0%	4	80,0%
Sosyalleşmek	Toplantı	7	14,0%	4	80,0%
Hayır İşİ	Yardım	3	6,0%	3	60,0%
Bilgilendirme	Bilgi verme	8	16,0%	4	80,0%
Bilgilendirme / Yardımlaşma	Fikir paylaşımı	3	6,0%	3	60,0%
Bilgilendirme / Yardımlaşma	İndirim alma	2	4,0%	1	20,0%
Bilgilendirme / Yardımlaşma	Proje	2	4,0%	1	20,0%

Şekil 4: STK Haber-Duyuru İçerikleri Kod Frekansları

STK haber ve duyurularından elde edilen verilere ve toplanan haberlerin içeriklerine göre iş insanları kurdukları kuruluşların çatısı altında sıkça toplanmaktadır, ancak bu toplantılar bir sorun çözümüne ya da yeni fikirlerin oluşmasına yönelik aktiviteler içermemektedir. İncelenen STK'ların %100'ünde ziyaret, %80'inde toplantı ve buluşma haberleri yer almıştır. Korona virüs salgını nedeniyle pek çok toplantı erteleme duyurusu da yapılmıştır.

Tablo 7: Kitap İncelemesi Kod – Tema Listesi, Açıklama Ve Frekansları

Tema	Kod	Frekans	Kod Açıklamaları
Çeşitlilik	Yetenek	8	Yeteneklerin çeşitliliği
	Disiplin	4	Disiplin veya uzmanlık çeşitliliği
	Bakış açısı	3	Bakış açısı veya fikir çeşitliliği
	Farklılık	2	Genel anlamda kişilerin farklılığı
Yenilik	Değişim	9	İşlerin yapılış şekillerinde değişim
	Yeni fikir	4	İş ile ilgili yeni fikir üretimi
	Yaratıcılık	15	İş ile ilgili yaratıcı fikirlerin üretimi
	İlk olmak	4	Yapılan işte ilk olmak
	Farklı yöntem	5	İşi yaparken rakiplerden farklı yöntem kullanmak
Kenar etkisi	Dönüştürücü birleşim	7	Fikirlerin birleşiminden yeni bir fikir ortaya çıkarmak
	Bir araya getirmek	9	Farklı kişi ve fikirleri bir araya getirmek
	Takım kurmak	8	Bir işin verimli yapılması için uygun takımı kurmak

Yapılan kitap incelemesi sonucunda kod tema listesi oluşturularak, kod açıklamaları ve frekansları Tablo – 7 ‘de sunulmuştur.

**Şekil 5:** Kitap İncelemesi Sözcük Bulutu Grafiği

Kelime bulutu grafiğinde de görüldüğü üzere kitapta anlatılan başarı hikayesinde yaratıcılık, farklı kişi ve fikirleri bir araya getirmek, işlerin yapılış

şeklini değiştirmek, farklı fikirleri birleştirerek yeni fikirler ortaya çıkarmak ve takım kurmak kavramları ön plana çıkarmıştır.

Kitapta (2007, s.365) takım kurmak ile ilgili “çapraz-fonksiyonlu takımlar kurarak onlara üstünde çalışmaları için filmde büyük parçalar verdik, böylece standart çalışma hattında meydana gelen darboğazları ortadan kaldırarak sistemi daha verimli hale getirdik” şeklinde bir ifade kullanılmaktadır. Ortaya çıkan bir problemin çözümü ile ilgili üç farklı kişinin dostça bir yarışa girerek farklı yaklaşımlarla çözüm aradıklarına değinilmiş, üretilen tüm fikirlerin farklı olduğunun ve bu farklılıkların da en önemli nokta olduğu vurgulanmıştır.

Yaratıcılık ile ilgili ise Ed Catmul’un “Değişikliğe ve farklı fikirlere sahip insanlara ihtiyacımız var. Eski şeyleri tekrar etmeye devam edemeyiz. Tanımı gereği yaratıcılık, yeni bir şey denediğiniz anlamına gelir” cümlesi göze çarpmaktadır. Farklı fikirlerin bir araya getirilmesi ile ilgili en önemli hikaye ise Pixar’ın bir dönem iki farklı prodüksiyon için iki farklı binada faaliyetlerine devam etme kararı almasıyla animatörlerin iki bina arasından bölünmesi ile ilgilidir. Çalışmalarda meydana gelen tıkanmalar sonrasında şirketin topluluk ve dayanışma duygusunu kırdıklarını fark ederek tüm animatörleri tekrar bir araya getirmişlerdir.

5. SONUÇ

Yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında iş insanlarının yeniliklerin ortaya çıkmasına destek olmak istedikleri ancak şirket dışından kişilerle bilgi paylaşımında, özellikle şirketlerinde yaşanan sorunlarla ilgili paylaşımlarda bulunmaktan çekindikleri gözlemlenmiştir. İş insanlarının, özellikle üst düzey yöneticilerin, dikkate değer kısmı STK üyeliklerine sahiptir ve aktif olarak STK aktivitelerine katılmaktadırlar. STK’ların genel olarak düzenlediği ziyaret, toplantı, buluşma gibi aktiviteler iş insanlarını bir araya getirmekte, bilgi paylaşımının gerçekleşebileceği bir platform hazırlayabilmektedir. Ayrıca bu STK’lara üye olan iş insanlarının aynı topluluğa ait olmaları sebebiyle birbirlerine karşı güven duygusuna sahip olmaları beklenebilecek bir davranıştır.

Yapılan mülakatlar sonucunda şirketlerin dışarıdan kişiler ile uzman görüşü ya da desteği almak dışında çok fazla bilgi alışverişinde bulunmaya eğilimli olmadıkları anlaşılmış, ancak kenar etkisinin ortaya çıkması için dışarıdan gelecek bilginin de çok değerli olacağı anlaşılmıştır. Bu yüzden iş insanlarına kendi aralarında bilgi alışverişinde bulunabilmeleri için aşağıda detayları açıklanan model önerilmektedir.

İş insanlarının kurmuş olduğu STK’ların üyeleri farklı disiplinlerde eğitim almış, farklı sektörlerde çalışan, farklı işlerle ve sorunlarla uğraşan

kişilerden oluşmaktadır. Bu bireylerin çevrelerine, çalışma alanlarına, iş yapma şekillerine, yönetim tarzlarına ve ortaya çıkan problemlere bakış açıları da birbirinden farklı olacaktır. Bu bireylerin sahip oldukları farklı fikirleri ortaya çıkarıp yeni ve yaratıcı fikirlere dönüşmesini sağlayabilmek için STK yönetim kurullarına aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

- Özellikle üst düzey yöneticiler işletmeleri içinde yaşananları dışarıdan kişilerle paylaşma konusunda isteksiz oldukları için, STK web sitesinde isim ve kurum bildirmeden kişilerin sorunlarını ve derinlemesine konuşmak/tartışmak istedikleri konuları yazabilecekleri bir bölüm hazırlayarak üyelere istek toplayıp, yönetim kurulunda görevlendirilecek olan kişi veya kişilerce her toplantı için bir konu seçerek gündemde tartışılmasını sağlamak.
- Seçilen konuya uygun olarak tartışma ortamı hazırlanarak, varsa üyeler arasından bu konuda uzman bir kişinin yoksa dışarıdan bir uzmanın konuşma veya sunum yapmasını sağlamak. Konuşma sonrasında soru sorulmasını ve yorum yapılmasını sağlayarak çok sayıda fikrin paylaşımına olanak tanımak.
- Üniversitelerle ya da diğer eğitim kurumlarıyla beraber çalışarak üyelere seçilen konularla ilgili eğitimler ve etkinlikler düzenlenerek fikir paylaşımını sağlamak

Bu öneriler ile sağlanmak istenen; üyelerin daha fazla bilgi edinmek istedikleri ya da problem yaşadıkları konuları tek bir havuzda isim ve işletme adı bildirmeden toplayabilmek, toplanan bilgiler doğrultusunda farklı fikirlerin bir araya gelmesini ve dönüşmesini sağlamak ve ortaya çıkan yeni fikirlerin STK üyelerine ulaşmasını sağlamaktır.

Bu çalışma kapsamında yapılan mülakatlar zaman kısıtı sebebiyle toplam öndört katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Ancak daha fazla katılımcının fikirlerinin alınması “kenar etkisi” ile ilgili yapılan model önerisine katkıda bulunacak yeni verilerin elde edilmesine olanak verecektir. Bu yüzden konu ile ilgili yapılabilecek olası çalışmalarda bu çalışmanın çıktılarında da faydalanılarak yeni sorular üretilerek daha fazla iş insanı ile görüşülmelidir. İkinci olarak STK’ların gerçekleştirdiği aktiviteler incelenmiş, ancak bu inceleme tüm dünyayı etkisine almış olan Koronavirüs salgınına denk geldiği için pek çok aktivitenin gerek yasaklar, gerekse sağlık için ertelendiği ya da iptal edildiği dönemlerde yapılmıştır. Ayrıca iş insanları tarafından kurulmuş Ankara merkezli sadece beş STK’nın incelemeye alınmış olması elde edilen veriler ile ilgili kısıtlılık

oluşturmaktadır. TC İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü verilerine göre Türkiye’de 2021 yılı itibariyle toplam 121.986 dernek bulunmaktadır. İncelenen beş STK tüm dernek ve STK’larla ilgili kesin sonuçlara varmak için yeterli olmayabilir. İleride yapılacak çalışmalarda daha fazla STK faaliyeti incelenerek, yönetim kurulları ve federasyonlarla görüşülerek daha detaylı verilere ulaşılması önerilebilir.

Araştırmada sadece bir şirket hikayesi ele alınmıştır. Oysa söz konusu kenar etkisi olduğunda Google, Samsung, Facebook gibi şirketlerin uygulamaları da önem taşımaktadır. Yapılacak çalışmalarda bu şirketlerin kenar etkisine yaklaşımları ve bu etkileri arttırmak için yaptıkları uygulamalar incelenmelidir.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

8. YAZAR KATKILARI

AA: Fikir;

AA, ÜS: Tasarım;

ÜS: Denetleme;

AA: Kaynakların toplanması ve/veya işleme;

AA, ÜS: Analiz ve/veya yorum;

AA: Literatür taraması;

AA: Yazıyı yazan;

ÜS: Eleştirel inceleme

9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

10. KAYNAKÇA

Ayoko, O. B., Härtel, C. E. J., & Callan, V. J. (2002). Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous Workgroups: A communication accomodation theory approach. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 165–195. doi: 10.1108/eb022873.

Bir zamanların efsane markası Nokia neden başarısız oldu? (2019).
Www.Yeniisfikirleri.Net. 10 Mayıs 2021 tarihinde

- <https://www.yeniisfikirleri.net/bir-zamanlarin-efsane-markasi-nokia-neden-basarisiz-oldu/> adresinden erişildi.
- Canan, S. (2015). *Kimsenin bilemeyeceği şeyler*. İstanbul: Tuti Kitap.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285. doi: 10.1177/0170840614539312.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2).
- Fidler, L. A., & Johnson, J. D. (1984). Communication and innovation implementation. *Academy of Management Review*, 9(4), 704–711. doi: 10.5465/amr.1984.4277422.
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 10(3), 5–25. doi: 10.1016/0090-2616(82)90033-X.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, June.
- İlgar, M. Z., & İlgar, S. C. (2013). Nitel bir araştırma deseni olarak gömülü teori. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 197–247. 5 Mayıs 2021 tarihinde http://www.izu.edu.tr/Assets/Content/File/Enstitu_Sekreterligi/2013_Guz_Done_mi_M_Zeki_ilgar_ve_Semra_Cosgun_ilgar.pdf adresinden erişildi.
- Kivimäki, M., Lämsäalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., Sipilä, K., & Puolimatka, L. (2000). Communication as a determinant of organizational innovation. *R&D Management*, 30(1), 33–42. doi: 10.1111/1467-9310.00155.
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. in *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604> 2 Mayıs 2021 tarihinde <https://www.oecd-ilibrary.org/scie> adresinden erişildi.
- Paik, K. (2007). *To infinity and beyond! The story of Pixar Animation Studios*. California: Chronicle Books LLC.
- Srinivasan, R. (2019). *How the edge effect influences workplace culture*. 02 Mayıs 2021 tarihinde <https://medium.com/@ca.ramanujam/how-the-edge-effect-influences-workplace-culture-938bf9304a2c> adresinden erişildi.
- Sulman, J., Kanee, M., Stewart, P., & Savage, D. (2007). Does difference matter? *Social work in health care*, 44(3), 145–159. doi: 10.1300/J010v44n03_02.

- Timuroğlu, K., & Yılmaz, B. (2020). Örgütsel iletişimin örgütsel yenilik üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 319–337. doi: 10.16951/atauniiibd.819336.
- Wager, L. W. (1962). Channels of interpersonal and mass communication in an organizational setting: studying the diffusion of information about a unique organizational change. *Sociological Inquiry*, 32(1), 88–107. doi: 10.1111/j.1475-682X.1962.tb00533.x.
- Yeni İş Fikirleri, (2019). Bir zamanların efsane markası nokia neden başarısız oldu? <https://www.yeniisfikirleri.net/bir-zamanlarin-efsane-markasi-nokia-neden-basarisiz-oldu/>.

EK-1: Mülakat Formu (İşveren / Üst Düzey Yönetici)

Başkent Üniversitesi İşletme Doktora Programı kapsamında ülkemizdeki KOBİ'lerin ekip çalışmalarında ortaya çıkan "kenar etkisi" faktörünün yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına etkisine ne kadar aşına olduklarından ve bu etkiyi yeterli derecede kullanıp kullanmadıkları araştırılıyor.

Kenar etkisi; yaşamın ve verimliliğin farklı ortamları birbirinden ayıran 'kenarlarda' veya 'sınırlarda' zenginleştiği ve çeşitlendiğini anlatır. Örneğin akarsu kenarlarının verimli olması, deniz canlılarının deniz dibinde su ile toprağın bulunduğu yerde veya su yüzeyine yakın su ile havanın bulunduğu yerlerde yaşaması ve çeşitlenmesi gibi. Çevrebilimde sözü edilen kenar etkisini insanlar, fikirler ve bakış açıları için de gündeme getirebiliriz. Aynı iki farklı ekosistemin örtüştüğü bölgelerin verimli olması gibi, farklı bakış açılarının, farklı disiplinlerden gelen insanların fikirlerinin örtüştüğü durumlarda da yenilikçi fikirler, yaratıcı çözümler ortaya çıkar. Kenar etkisinin gerçekleşebilmesi için farklı fikirlere ve iletişime ihtiyaç duyulur.

Katılımcının

Yaşı:

Cinsiyeti:

Tecrübe (yıl):

Eğitim düzeyi:

1. Şirketinizde herhangi bir sorunla karşılaştığınızda bu sorunun çözümü için sırayla hangi yöntemlere başvurursunuz? Örneğin çalışanlara sormak, bu konuda uzman veya bilgili olduğunu düşündüğünüz şirket dışından birilerine danışmak, profesyonel destek almak gibi.
2. Şirketinizde yaşanan problemleri şirket dışından olan kişilerle paylaşma konusunda ne kadar açık olabilirsiniz?
3. Yaptığımız iş ile ilgili yenilikleri takip eder misiniz? Hangi kanallardan bilgiye ulaşırsınız?
4. Çalışanlarınız genel olarak birbirine benzeyen kişilerden mi oluşuyor. Çalışan çeşitliliğiniz var mı? Çalışanlar arasında ne tip farklılıklar var?
5. Aynı sektördeki diğer firmalarla kıyasladığınızda eleman seçiminde kullandığımız farklı kriterleriniz var mı? Eleman seçiminde hangi kriterleri kullanıyorsunuz?
6. Çalışanlarınızın kendi aralarında iletişim halinde olmaları sizin için istenen bir durum mu? İş ile ilgili paylaşım yapmaları, birlikte mola vermeleri, sohbet etmeleri sizin için uygun mu?

7. Çalışanlarınızın yaptıkları işlerle ilgili şirket dışından kişilerle sohbet etmesi, fikir alışverişinde bulunması sizin için uygun mudur? Yoksa çalışanlarınızı dışarıda iş ile ilgili konuşmalarını konusunda uyarır mısınız?
8. Herhangi bir STK, OSB müdürlüğü, OSB vakfı, sektör derneği, esnaf odası, sanayi kümelenmesine üye misiniz? Neden? (Ostim'e özel olarak Ostim Teknik Üniversitesi ile iletişimleri, üniversiteye hangi gözle baktıkları sorulabilir)
9. Üye olduğunuz bu STK, dernek vs. nin size ne gibi katkıları oluyor? Örneğin yeni fikirler veya yaratıcı çözümlerin ortaya çıkması için fikir alışverişi oluyor mu? Üyeler birbirleri ile paylaşım yapıyorlar mı? Bu konuda iletişim içinde olmaya istekli olur musunuz?
10. Size kenar etkisinden faydalanmanın yolları ile ilgili bir model sunulsa bunu uygulamaya istekli olur musunuz? Bu en çok ne şekilde işinize yarar?

EK-2: Mülakat Formu (Orta Düzey Yönetici)

Başkent Üniversitesi İşletme Doktora Programı kapsamında ülkemizdeki KOBİ'lerin ekip çalışmalarında ortaya çıkan "kenar etkisi" faktörünün yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına etkisine ne kadar aşina olduklarından ve bu etkiyi yeterli derecede kullanıp kullanmadıkları araştırılıyor.

Kenar etkisi; yaşamın ve verimliliğin farklı ortamları birbirinden ayıran 'kenarlarda' veya 'sınırlarda' zenginleştiği ve çeşitlendiğini anlatır. Örneğin akarsu kenarlarının verimli olması, deniz canlılarının deniz dibinde su ile toprağın bulunduğu yerde veya su yüzeyine yakın su ile havanın bulunduğu yerlerde yaşaması ve çeşitlenmesi gibi. Çevre biliminde sözü edilen kenar etkisini insanlar, fikirler ve bakış açıları için de gündeme getirebiliriz. Aynı iki farklı ekosistemin örtüştüğü bölgelerin verimli olması gibi, farklı bakış açılarının, farklı disiplinlerden gelen insanların fikirlerinin örtüştüğü durumlarda da yenilikçi fikirler, yaratıcı çözümler ortaya çıkar. Kenar etkisinin gerçekleşebilmesi için farklı fikirlere ve iletişime ihtiyaç duyulur.

Katılımcının

Yaşı:

Cinsiyeti:

Tecrübe (yıl):

Eğitim düzeyi:

1. Yaptığımız işle ilgili bir sorunla karşılaştığımızda sırasıyla neler yaparsınız? İş arkadaşlarınızla tartışmak, birim müdürüne sormak gibi.
2. Şirketinizde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında bu sorunun çözümü için yöneticileriniz hangi yöntemlere başvururlar? Örneğin çalışanlara sormak, bu konuda uzman şirket dışından birilerine danışmak, profesyonel destek almak gibi.
3. Şirketinizde yaşanan problemleri şirket dışından olan kişilerle paylaşma konusunda ne kadar açık olabilirsiniz? Çalıştığımız şirkette bu konuda yazılı veya yazılı olmayan bir kısıtlama var mı?
4. Yaptığımız iş ile ilgili yenilikleri takip eder misiniz? Hangi kanallardan bilgiye ulaşırsınız?
5. İş arkadaşlarınız genel olarak birbirine benzeyen kişilerden mi oluşuyor. Çalışan çeşitliliği var mı? Çalışanlar arasında ne tip farklılıklar var?
6. Aynı sektördeki diğer firmalarla kıyasladığımızda çalışan çeşitliliği bakımından şirketiniz ile ilgili neler söyleyebilirsiniz? Yeni bir eleman alınacağı zaman kullanılan yöntemlerden haberdar olur musunuz? Eleman seçiminde hangi kriterler kullanıyor biliyor musunuz?
7. Şirkette çalışanların aralarında iletişim halinde olmaları uygun bir davranış mıdır? İş ile ilgili paylaşım yapmaları, birlikte mola vermeleri, sohbet etmeleri mümkün müdür?
8. Yaptığımız işle ilgili şirket dışından kişilerle sohbet etmeniz, fikir alışverişinde bulunmanız şirketiniz ve yöneticileriniz için uygun mudur?
9. Herhangi bir meslek derneğine, STK'ya üye misiniz? Neden?
10. Üye olduğunuz bu STK, dernek vs. nin size ne gibi katkıları oluyor? Örneğin yeni fikirler veya yaratıcı çözümlerin ortaya çıkması için fikir alışverişi oluyor mu? Üyeler birbirleri ile paylaşım yapıyorlar mı? Bu konuda iletişim içinde olmaya istekli olur musunuz?
11. Size kenar etkisinden faydalanmanın yolları ile ilgili bir model sunulsa bunu uygulamaya istekli olur musunuz? Bu en çok ne şekilde işinize yarar?