



Başvuru Tarihi (Received Date): 07.05.2021

Kabul Tarihi (Accepted Date): 15.06.2021

Makale Türü (Article Type): Derleme Makalesi / Review Article

doi: 10.52848/ijls.934508

Kaynakça Gösterimi: Mücevher, M. H. (2021). Yeni bir yöneticilik tarzı modeli: Estetik yöneticilik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 97-108. doi: 10.52848/ijls.934508

Citation Information: Mücevher, M. H. (2021). A new management style proposal: Aesthetic management. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 4(2), 97-108. doi: 10.52848/ijls.934508

YENİ BİR YÖNETİCİLİK TARZI MODELİ: ESTETİK YÖNETİCİLİK

Muhammet Hamdi MÜCEVHER¹

Öz

Yöneticilerin, yöneticilik görevini sadece iş ve görev başarımından ibaret olarak görmeleri ya da yalnızca etkinlik, kârlılık, başarı gibi kriterler üzerinden performanslarını değerlendirmeleri eksik bir bakış açıdır. Yöneticiler, aynı zamanda işin güzellik ve estetik tarafı ilgilenmelidir. Çünkü amaçlara ulaşmak, etkililik, kârlılık ve verimlilik gibi performansla dair ölçütler, ancak estetik ile birleştiğinde kalıcı bir sonuç alınabilir. Bu anlayış ile ele alınan çalışmada, "Estetik yöneticilik" kavramı ortaya atılarak estetik anlayış ve kaygının bir yöneticilik yaklaşımı olarak işlerlik kazanması amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için estetik yöneticilik kavramı ile ilgili kuramsal bir çerçeve sunulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda estetik duyum, estetik davranış, estetik iletişim ve estetik görünüm, estetik yöneticilik tarzını oluşturan unsurlar olarak öne sürülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Estetik yöneticilik, Estetik yönetim, Örgütsel estetik, Yönetimde estetik, Yöneticilik tarzı.

A New Management Style Proposal: Aesthetic Management

Abstract

It is an embroidery point of view for managers to see their managerial role as merely business and task performance or to evaluate their performance only on criteria such as efficiency, profitability, and success. Managers should also be concerned with the beauty and aesthetics side of the business. Because performance criteria such as achieving goals, effectiveness, profitability and efficiency can only be achieved when combined with aesthetics. In the study, which is handled with this understanding, it is aimed that aesthetic understanding and anxiety become functional as a management approach by introducing the concept of "aesthetic management". In order to achieve this aim, a theoretical framework related to the concept of aesthetic management has been tried to be presented. In this context, aesthetic sensation, aesthetic behavior, aesthetic communication and aesthetic appearance have been suggested as the elements that make up the aesthetic management style.

Keywords: Aesthetic management, Organizational aesthetics, Aesthetics in management, Management style.

Giriş

İşletme ve yönetim yazınında, yöneticilik ile ilgili araştırmalarda motivasyon, faaliyet, eylem gibi konulara odaklanılmasına rağmen ortaya konan şeyin estetik yönü ve tarzı ihmal edilmektedir. Bu sebeple eğitim, sanat, edebiyat, tıp, mimari, spor ve tasarım gibi çok farklı alanlarda önemsenen estetik bakış açısının, bu kez yönetim ve örgütsel boyutu ele alınmaya başlamıştır. Estetik örgüt ya da

¹ Öğr. Gör. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, E-posta: mhmucevher@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3474-5073.

örgütsel estetik şeklinde estetik kaygı, işletme ve yönetim literatüründe kullanılmaktadır. Ancak örgütün estetik bir kaygı ve tutum taşıması gerektiği gibi örgütü yönetenlerin de taşıması gerekir. Bu düşünceden hareketle bu çalışma ortaya çıkmıştır.

Her yöneticinin bir etkinlik, performans ve başarı kriteri vardır. Bu ölçütler, faydalı-zararlı şeklinde ekonomik değerler; doğru-yanlış şeklinde bilgisel değerler; iyi-kötü şeklinde ahlaksal değerler üzerinden değerlendirilebildiği gibi güzel-çirkin, hoş-nahoş, alçak-yüce şeklinde estetik değerler açısından da değerlendiril(melidir)ebilir. Çünkü yöneticilik, seyir, gösteri ve izlenim yönü olan, insana ve duygulara hitap eden, duyumsal ve sanatsal tarafları olan bir vazifedir.

Güzellik, ait olduğu şeye artı bir katma değer sunar ve cazibesini artırır. Güzel ve estetik olan her şey muhataplarınca daha kaliteli ve iyi olarak kabul edilir. Bununla beraber herhangi bir nesne ya da olguya estetiklik kazandırılarak daha çok tercih edilmesi sağlanabilir. Estetik bir tutum ve kaygı taşıyan davranış, iletişim, olgu, mekân, ürün ve benzeri şeylerin daha değerli olduğu kabul edilmektedir. Yönetimde estetiklik konusunun bu bakış açısından türediği söylenebilir. Zaten öteden beri yöneticiliğin sadece mesleki (zanaat) ve bilimsel açılardan ele alınmaması gerektiği, yöneticiliğin bir de sanatsal (davranışsal) yönünün olduğu hep tartışıl gelmiştir. Bu sebeple yöneticilik işi ve uygulamaları, estetik bir tutum ve kaygı taşınmalıdır.

Alan yazın incelendiğinde, toplum, kurum, örgüt (Dickinson ve Steven, 2000; Ladkin, 2008; Ramírez, 1996; White, 1996) ve liderlik (Bathurst vd., 2010; Hansen, Ropo ve Sauer, 2007; Montuori, 2003) açılarından estetiklik ile ilgili çalışmalara rastlanmakla birlikte estetik yöneticilik ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, estetiklik meselesine toplumsal ya da örgütsel açıdan değil yöneticilik yeteneği (stili, tarzı ve davranışı) açısından bakılmıştır. Çalışmanın bu yönü ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yöneticilik işi ve görevinin sadece ekonomik, bilgi ve ahlâki açıdan değil estetik açıdan da ele alınması gerektiği üzerinde duran bu çalışmada, estetik yöneticilik kavramı ortaya atılmıştır. Estetik yöneticilik, yöneticilerin yöneticilik vazifelerini yerine getirirken duyumsal, davranışsal, iletişim ve görünüm yönlerinden estetik bir tutum ve kaygı taşıması şeklinde ele alınabilir.

Estetik Kavramı

Kökene eski Yunanca'ya dayanan ve duyu organlarıyla algılanabilen şeyler demek olan "aisthētá" sözcüğünden "ikos" son ekiyle türetilen estetik kavramı, güzele ilişkin, güzellik teorisi anlamlarına gelen Almanca "aesthetisch"; Fransızca "ésthétique" sözcüklerinden alıntıdır (Etimoloji Türkçe, 2021). Türkçe kullanımda güzellik duygusu ile ilgili ya da güzellik duygusuna uygun düşen şeyleri tanımlamak için kullanılan estetik kavramı, "Sanatta ve hayatta güzelliğin kuramsal bilimi, güzel duyu, bedii, bediiyat" (Türk Dil Kurumu, 2021), güzelliği ve güzelliğin insan üzerindeki etkilerini konu alan felsefe kolu (Ayverdi, 2011: 896) şeklinde tanımlanmaktadır. Subjektif bir tarafı olan ve kişiden kişiye, hatta kültürden kültüre değişebilen ve farklılık arz edebilen estetik olgusunun, güzellikle alakalı olduğu kadar düzen, uyum, oran, simetri ve ölçü ile de ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple evrensel taraflarının da olduğu ifade edilebilir.

Estetik, iyi, çirkin, hoş, yüce ve ölçü gibi güzellikle ilgili kavramları konu alan, doğal veya insan ürünü nesnelere güzellik ile ilgili yargı, değer, tutum, haz ve lezzetleri analiz eden bir daldır (Cevizci, 1999: 315). Bilişin duyusal tarafını yansıtan estetik kavramı, duyguları algılamak anlamında (Carroll, 2012), insanların duyusal tecrübeleri ile ilgili bilgi ve anlamları ifade etmek için kullanılmaktadır (Hansen vd., 2007).

Estetik, insanların etrafındaki bütün estetik değerlerin zenginliğini araştıran bilim dalı olarak tanımlanmaktadır (Kagan, 2008: 15). Her meseleyi güzellik açısından sorgulamasından dolayı güzellik

bilimi (bilgisi) olarak ifade edilen estetik kavramı, güzelin peşinden koşma ve estetik çaba içinde olmayı temel almaktadır (Timuçin, 2006: 39).

Güzelliği oluşturan unsurları inceleme konusu yaparak güzellik ile ilgili gerek içsel gerekse dışsal standartlar belirlemeye çalışan (Erinç, 1998) estetik kavramı, insanların duygularına hitap ederek merak uyandıran ve duygusal anlamda bir doyum yaşamalarını sağlayan şeyler için tercih edilmektedir (Koehn ve Elm, 2014).

Yalnız estetik kavramının ihtiyaçtan öte bir şeyi temsil ettiği söylenebilir. Örneğin, bir insanın ayaklarını korumak için ayakkabı giymesi bir ihtiyaç iken duygusal deneyimleri sonucu hangi ayakkabıyı giyeceğine karar vermesi estetik ile ilgili bir durumdur. Bu örnekten hareketle yöneticilerin yöneticilik görevini estetik bir tutum ve kaygı ile ele almalarının, bir gereklilikten ziyade duygulara hitap eden bir yönünün olduğu ve duygusal bir tatmin yaşattığı ifade edilebilir.

Estetik kavramının obje, süje, yargı ve tutum/kaygı olmak üzere dört bileşeni vardır (Cevizci, 1999: 317; Özel, 2014). Estetik obje (nesne), yöneticilerin yönetsel faaliyetleri sonucu ortaya çıkanlar iken; estetik süje (özne), yöneticilerin oluşturduğu objeleri dinleyen, okuyan, gören, algılayan astlar, izleyiciler ve takipçilerdir. Estetik yargı ise estetik obje ile estetik süjenin taraflarının iletişimi ve etkileşimi sonucu ortaya çıkan şeydir. Son olarak hem yöneticiliği icra edenlerin hem de astlarının estetik değerlere duyduğu endişeyi yansıtan estetik tutum ve kaygı, yöneticilerin ve astlarının vazifelerini zevk alarak yapmaları ve yaptıkları işlerde en güzele ulaşma istek ve arzularını temsil etmektedir.

Estetik Yönetim

Yönetimin sanat tarafını yansıtan yönetimde estetiklik konusunda, araştırmacılar ve yönetim bilimciler, örgütsel estetik, estetik örgütlenme, estetik liderlik ve estetik yönetmek gibi konulara odaklanmıştır. Ancak örgütsel manada estetik konusunun daha çok eğitim ve sanat örgütleri açısından inceleme konusu yapılarak dar bir alanla sınırlı kaldığı söylenebilir.

Estetik konusunu örgütsel boyutta ele alan White (1996), güzelliği, her şeyin olması gerektiği gibi olması; verimliliği ise işlerin olması gerektiği gibi olması olarak tanımlamıştır. Guillen (1997), verimliliği, güzellik ile eşleştirmiştir. Guillen gibi estetiği, güzellik ile ilişkilendiren Ramírez (1996), örgütsel estetik konusunu örgütsel motiflerin algılanış şekli olarak tanımlarken; estetiği duygusal deneyimlerle bağdaştıran Gagliardi (1996), örgütsel estetiğin her türlü duygusal deneyimi kapsadığını ifade etmiştir.

Estetik konusunu liderlik boyutunda değerlendiren Ladkin (2008), liderliğin sadece takipçileri motive etmekten ibaret olmadığını bunu yaparken tarz ve estetiğin de önemli olduğu üzerinde durmuştur. Adler (2006), Dobson (1999), Guillet de Monthoux (2004) ve Taylor ve Ladkin (2009), yönetim ve işletme biliminin sanat temelli anlayışlardan yararlanabileceğini iddia etmiştir. Hansen ve diğerleri (2007) ise estetik bir anlayışın mevcut liderlik yaklaşımlarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacağını aktarmıştır. Platon'un güzellik ile ilgili yaklaşımlarını kullanan Ladkin (2008), yönetmeyi güzellik ile ilişkilendirerek güzellik ile yönetmenin üç yönünü; (1) liderin içinde bulunduğu şartlar, vazifesi ve vazifenin mahiyetine olan vâkıflık düzeyini ifade eden: Uzmanlık, (2) yapılan işin iyi ve güzel olabilmesi için ölçülü olması gerektiğini ve liderin amaçları ile davranışları arasında uyumu temsil eden: Tutarlılık ve (3) içinde bulunulan şartlara göre hareket etmek, etik davranmak ve iyiliği hedeflemek anlamına gelen: Güzeli hedeflemek olarak aktarmıştır.

Bathurst ve diğerleri (2010), Merritt ve DeGraff (1996) ve Montuori (2003) ise örgütsel estetik konusuna çok farklı bir açıdan yaklaşarak müzikteki doğaçlamadan yola çıkmış ve örgütteki doğaçlamayı ele almıştır. Buna göre müzikteki doğaçlamada olduğu gibi öngörülemeyen,

kestirilemeyen ve sıra dışı koşullarla başa çıkmanın bir ürünü olan, yenilik ve yaratıcılıktan yola çıkarak estetiği öngörülemez koşullarda doğaçlama yapma ile ilişkilendirerek örgütsel doğaçlama kavramını ortaya atmıştır. Estetik meselesini işgörenler açısından değerlendiren Witz ve diğerleri (2003) ise doğrudan müşteriler ile kontak halinde olan işgörenlerin estetik işgörenler olması gerektiğini savunmuştur.

Dickinson ve Steven (2000), güzel şirketler kavramını öne sürerek örgütlerin güzelliğinin tutum ve tasarımda yattığını aktarmıştır. Örgütsel hikâyelerin nasıl daha etkili olabilecekleri üzerinde duran ve estetik hikâye anlatma kavramını kullanan Taylor, Fisher ve Dufresne (2002) ise estetik anlayışın örgütsel hikâyelerin işlevlerini anlamada katkı sağlayacağını savunmuştur. Örgütsel faaliyetlerde estetik bir yaklaşım ortaya koymak gerektiğini söyleyen Nissley, Taylor ve Butler (2002), örgütlerin ürettiği marşların örgüt kültürünü besleyeceğini ifade etmiştir.

Gümüsoğlu (2021), estetik kavramının örgüte yansımalarının bir ürünü olan örgütsel estetiğin; (1) liderlik anlayışı, (2) stratejik plan, (3) ergonomik uygulamalar, (4) organizasyon yapısı, (5) işgören tatmini ve performansı, (6) kalite, sürekli iyileştirme, öğrenme ve gelişme, (7) teknoloji, (8) çevre duyarlılığı, (9) müşteri odaklılık ve ilişkileri ve (10) toplumsal duyarlılık konularında estetik bir anlayış benimsenmesinden ibaret olduğunu aktarmıştır.

Görüldüğü gibi yönetimde estetik konusu daha çok örgütsel boyutta ele alınmıştır. Ancak örgütte estetik bir anlayışın kurulabilmesi ve işlerlik kazanması estetik yaklaşıma sahip yöneticilere bağlıdır. Çünkü örgütsel estetik anlayış, kendiliğinden ortaya çıkmayacaktır.

Yeni Bir Yöneticilik Tarzı Modeli: Estetik Yöneticilik

Estetik yöneticilik, yöneticilik görevinin estetik bir tutum, kaygı ve bakış açısıyla icra edilmesidir. Bu bakış açısı, duyarlılık, anlayış, samimiyet ve duygudaşlık gibi duyum ile ilgili unsurlara bağlı olduğu gibi nezaket, hoşgörü, ilgi, saygı, isteklendirme ve güven gibi davranışlara da bağlıdır. Bunun yanında yöneticilikte estetik kaygının, insani ilişkiler, üslup, diksiyon, hitabet becerisi gibi iletişime dayalı yanları olduğu gibi duruş, zarafet, kıyafet ve sadelik gibi görünüm ile ilgili tarafları da vardır. Bu sebeple Şekil 1’de gösterildiği gibi estetik yöneticilik tarzı; duyumsal, davranışsal, iletişim ve görünüm(ş) olmak üzere dört alt boyutta incelenmiştir. Sırasıyla bu boyutlar üzerinde durulacaktır.

Estetik Yöneticilik Tarzı			
Estetik duyum	Estetik davranış	Estetik iletişim	Estetik görünüm
Estetik duyarlılık	Estetik denge	İnsani ilişkiler	Zarafet
Estetik anlayış	Tutarlılık	Nezaket	Duruş
Estetik zekâ	Tarafsızlık	Hoşgörü	Kıyafet
Duygu yönetimi	Kişisel dokunuşlar	Saygı	Sadelik
Duygusal emek	Adalet	Üslup	Ergonomik bakış
Duygusal zekâ	Fedakârlık	Hitabet ve İkna	Stil / tarz
Empati	Şeffaflık	Diksiyon	
	Özgürlükçü anlayış		
	Dürüstlük		

Şekil 1. Estetik yöneticilik tarzının bileşenleri

Duyumsal Estetik

Estetik yöneticiliğin duyumsal yönü; estetik duyarlılık, estetik anlayış, estetik zekâ, duygu yönetimi, estetik tavır, samimiyet, içtenlik, duygusal emek ve empati (duygusal farkındalık/zekâ) ile ilgilidir.

Estetik yöneticilik için yöneticilerin öncelikle estetik konulara karşı duyarlı olmaları gerekir. *Estetik duyarlılık*, yöneticilerin örgütteki faaliyet ve işleyişe, bilgi verme ve kişilerarası ilişkileri yönetme gibi rollere, alınacak kararlara ve yönetsel uygulamalara estetik bir şekilde yaklaşması ve bu yaklaşımı astlarına da aşılması demektir. Estetik duyarlılık sahibi yöneticiler, etraflarındaki güzellikleri çabuk fark ederler, çevrelerine karşı daha duyarlıdır ve farkındalıkları daha yüksektir (Smith, 1996). Estetik yöneticiler, sahip oldukları estetik duyarlılığı çalışanlara aktarmanın yolunu denerler. Bu sebeple sürekli astlarını estetik açıdan güzel olanı görme ve anlama noktasında teşvik eder ve bunun için onlara fırsat tanır (Bozkurt, 1992; Fındıkcı, 2013).

Diğer taraftan estetik yöneticilik için estetik duyarlılığa *estetik anlayış ve zekânın* eşlik etmesi gerekir. Çünkü örgütteki duyguları anlamak ve yönlendirmek için estetik bir bakış açısının benimsenmesi ve estetik bir zekânın varlığı gereklidir. *Estetik zekâ*, yöneticilerin güzel, iyi, ölçülü, düzgün, uyumlu ve ahenkli olanı algılama becerisidir. Kimi yöneticiler, bir uygulama, olay, olgu ve şeyde güzellik fark edemezken bir başka yönetici fark edebilmektedir. İşte bu fark, yöneticilerin sahip olduğu estetik zekâyı tanımlamaktadır.

Farklı görüşleri ve davranışları yönetebilme ve bütünleştirebilme (Erbay, 2009), astlarına adil, tarafsız davranma, aralarında ayrımcılık yapmama ve astlarını kaynaştırma (Akdoğan, 2001), duyguları anlama, sonuç merkezli olma, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etme, adaletsizliğe karşı gelme ve örgütte kültürel problemlerle ilgilenme (Schroeder ve Fillis, 2010) gibi özellikler estetik anlayışa sahip yöneticileri temsil etmektedir.

Astlarını merkeze alarak kendini onları anlamaya adanmış estetik yöneticiler, astlarının duygularını açığa çıkarmaya çalışır (Samier, Bates ve Stanley, 2006). Bunu sağlamak için astları ile ilişkilerini sürekli kılmaya çalışan estetik yöneticiler, örgütteki olumlu duyguları geliştirmeye, ortak hedefler oluşturmaya, pozitif davranışları ortaya çıkarmaya gayret eder (Zhang, Cone ve Everett, 2011).

Tüm bunlara ilaveten estetik yöneticilerin, işgörenlerin davranışlarının altında yatan psikolojik ve duygusal unsurlara da odaklanmaları gerekir. O halde estetik yöneticilerin *duygu yönetimi, duygusal zekâ, empati ve duygusal emek* becerilerine de sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Empati kurabilme ve başkalarını anlayabilme yeteneği olarak ifade edebileceğimiz duygusal emek sahibi olma (Oğuz ve Özkul, 2016), estetik yöneticilerin en bariz özellikleri arasındadır.

Yöneticilik, duyguların uyandırılması ve yönetilmesini gerektiren bir süreçtir (Pescosolido, 2002). Bunun farkında olan ve duyguları yönetebilme becerisini ifade eden duygusal zekâ becerisine sahip olmaları ile bilinen estetik yöneticiler, duyguların güven, birliktelik, empati ve estetik duyarlılık gibi ilke ve prensiplerin oluşumdaki etkisinin bilincindedirler. Duyguların estetik ile ilişkili olduğunun farkında olan (Hansen vd., 2007) estetik yöneticiler, duyguları anlamak ve olumlu yönde yönlendirmek konularında oldukça

mahirdir. Kendi duygularını astları ile paylaşarak estetik bir ortam oluşturmaya ve onlarla kaynaşmaya çalışan estetik yöneticiler, çalışanlar ile duygusal anlamda samimiyet ve içtenlik içinde ilişki kurmaya özen gösterir.

Estetik Davranış

Estetik davranış ya da tam tersi ile söyleyebileceğimiz davranışsal estetik, yöneticilik görevi icra edilirken işgörelere karşı sergilenen davranışlarda estetik bir yaklaşımın benimsenmesidir. Davranışsal açıdan estetik yöneticiliğin; denge, tutarlılık, tarafsızlık, serbestlik, kişisel dokunuşlar, fedakârlık, şeffaflık, ahlâk ve dürüstlük ile ilgilidir.

Estetik yöneticilik için davranışlarda *denge, ölçülü, tutarlı, tarafsız ve uyumlu* olmak gerekir. *Estetik denge*, yöneticilik davranışlarının ne eksik ne fazla, olması gerektiği gibi olmasıdır. Örneğin, estetik davranışın bir unsuru olan takdir ve övgüde ölçülü davranmak lazım gelir. Çünkü takdir ve övgü, penisilin gibidir (Sayar, 2020), yerli yerinde kullanıldığında işgöreni motive edebildiği gibi, gereksiz kullanımı halinde ise şımartıp aykırı davranışlara yönlendirebilir.

Yöneticilikte estetik denge için muhatapları tıpkı “su” gibi görmek yerinde olacaktır. Nasıl ki su, sert bir darbe karşısında zırh gibi dururken küçük ve yumuşak dokunuşlar karşısında esneyebilme özelliğine sahiptir; sosyal bir varlık ve duyguları olan işgörenlerin de sert dokunuşlar karşısında aynı sertlikle yumuşak dokunuşlar karşısında ise aynı yumuşaklık ile mukabele edeceği bilinmelidir. Mütevazı ve samimi özellikleri ile öne çıkan estetik yöneticiler, işgörelere karşı gerek eleştiri yaparken, gerek geribildirim verirken, gerekse de onları yönlendirirken tutarlı ve objektif davranır.

Yine günümüz örgütlerinde *kişisel dokunuşlar* oldukça önem taşımaktadır. Yöneticilerin işgörelere teşekkür mektubu yazması, yaptıkları işleri takdir etmesi, başarılı işlere övgüde ve destek olması gibi kişisel dokunuşlar, estetik davranışlar içerisinde değerlendirilebilir. Çünkü artık işgörenler, paradan daha çok takdir ve övgü talep etmektedir. Bu sebeple estetik yöneticiler, çalışanların estetik yeteneklerini açığa çıkarmalarına destekte bulunmak için teşvik edici ve ödüllendirici olduğu (Polat ve Öztoprak-Kavak, 2011) gibi estetik kapasitelerini kullanmaları için imkân ve uygun fırsatlar da sunmaya çalışır (Erbay, 2009).

Estetik yöneticilik için işgörenleri güzel davranışlara teşvik etmek, daha iyisini başarabileceklerine inandırmak, motive etmek, desteklemek, onurlandırmak, başarılı işler yaptıklarında ödüllendirmek, rutin işler neticelendirildiğinde bile teşekkür ederek karşılık vermek, evlenme, çocuk sahibi olma, terfi, emeklilik, doğum günü gibi bireysel yaşam olaylarına eşlik ederek tebrik etmek ya da kutlama mesajı yayınlamak, çalışanları değerli ve saygın hissettirecek davranışlarda bulunmak, bireysel görüş, yaklaşım ve meraklara ilgi göstermek ve sosyal aktiviteler düzenlemek gibi davranışlar, estetik dokunuşlar içerisinde sayılabilir.

Yine estetik yöneticilerin en önemli özelliklerinin başında, yaptıkları işlerde *şeffaflığı tercih etmeleri, paylaşımcı ve fedakâr davranmaları*, bilgi saklama gibi bir huylarının olmaması, *karakterli, dürüst ve ahlâklı olmaları*, etrafındakilere *güven vermeleri* gelmektedir. *Tarafsız, adil, özgürlükçü* yapıları ile dikkat çeken estetik yöneticiler, ilişkilerini güven

üzerine geliştirirler (Marşap, 2004). Özü sözü ve eylemi bir olma, astlarından hiçbir şey saklamama, şeffaf olma, doğru ve dürüst olma ve bunu astlarına hissettirme estetik yöneticilerin önemli özelliklerindedir (Bozkurt, 1992; Güven ve Polat, 2016).

Tüm bunlardan hareketle yöneticilerin uygulayabileceği estetik davranışlar arasında sayılabilecek davranışlar şunlardır;

1. Astlarına karşı şefkatli davranmak,
2. Astlarını kötü, olumsuz ve yanlış davranışlardan alıkoymak,
3. Astlarının görev başarımı karşısında onlardan herhangi bir menfaat beklememek,
4. Astlarına örnek olmak,
5. Astlarına güzel tavsiyelerde bulunmak,
6. Astlarının uzmanlıkları, yetenekleri ve kapasiteleri ölçüsünde onlara iş vermek,
7. Astlarını aşağılayıcı, rencide edici ve küçümseyici davranışlardan kaçınmak,
8. Astlarına eşit mesafede durmak ve adil davranmak,
9. Astlarına karşı kibar, nezaketli, cömert ve centilmen olmak,
10. Astlarına büyüklük taslamamak, içten ve iyi niyetli olmak,
11. Astlarına ve olaylara karşı sakin, sabırlı ve hoşgörülü davranmak,
12. Astlarına karşı sözünde durmak, kararlı, istikrarlı, tutarlı ve ölçülü davranmak,
13. Astlarına doğru, açık sözlü, dürüst ve güler yüzlü davranmak,
14. Astlarına güzel ve olgun davranmak ve onları bu konuda teşvik etmek,
15. Astlarına karşı önyargıdan kaçınmak,
16. Astlarının fikirlerini almak ve alacağı kararlara onları dâhil etmek,
17. Eleştirilere açık olmak,
18. Astlarına saygılı ve toleranslı davranmak,
19. Hep daha iyi, daha güzel ve daha nitelikli olana ulaşmak için gayret etmek ve astarını bu konuda motive etmek,
20. Astlarına karşı sözlü, fiziksel ya da duygusal şiddet gibi baskı uygulamaktan kaçınmak,
21. Başarıları mükâfatlandırmak,
22. Astlarına karşı çok sert ya da çok yumuşak davranmak yerine tatlı sert bir anlayış benimsemek,
23. Kişisel çıkarların değil örgüt çıkarlarının peşinden koşmak,
24. Astlarına karşı yargılayıcı davranmak yerine rehber, yönder, lider ve danışman rolüne bürünmek.

Estetik İletişim

Estetik iletişim, insani ilişki, mütevazılık, samimiyet, nezaket, hoşgörü, saygı, üslup, hitabet becerisi ve diksiyon ile alakalıdır. Estetik yöneticiler, gerek sözlü iletişim gerek ise beden dili, mimik, ses tonu, göz teması, mesafe gibi sözsüz iletişim öğelerini gayet yerinde,

ayarında, ince, yani estetik bir şekilde kullanır. İletişimde duyguları öne çıkarmak, duygusal bağların olduğu, kalıcı, güven ve samimiyete dayalı *insani ilişkiler* kurmak, estetik yöneticilere özgü beceriler içerisinde sayılabilir (Sauer ve Ropo, 2007). Algıları harekete geçiren estetik yöneticiler, iletişimde dengeli bir yol izleyerek kendilerini eleştiriden uzak tutmaya çalışır ve hem kendileri hem de astları için olumlu bir gelecek imajı ve vizyonu oluşturarak iletişimlerini buna göre dizayn ederler (Erzen, 1976; Sauer ve Ropo, 2007; Vondey, 2010). Diğer yandan estetik yöneticiler, astları ile kurdukları iletişim süreçlerinde *nazik* ve *sakin* bir üslup benimseyerek daha kalıcı ilişkiler kurmayı başarırlar (Polat ve Öztoprak-Kavak, 2011).

Astları ile kurdukları ilişkilerde *mütevazı* ve *samimi* yapıları öne çıkan ve *nezaket*, *hoşgörü* ve *saygı* seviyeleri oldukça yüksek olan estetik yöneticiler, ilişkilerini daha *insani* ve estetik bir tarza geliştirmektedirler (Samier vd., 2006). Bunun için estetik yöneticiler, çalışanlarını ve takım arkadaşlarını estetik bir anlayışla belirler. Estetik duyarlılık seviyeleri yüksek olduğu için estetik yöneticiler, astlarını estetik bir bakış açısına sahip olma ve yaptıkları görevleri estetik bir anlayış ile yapma konusunda teşvik edip destekler. Örgüt çalışanlarının estetik kaygı ve tutumlarını açığa çıkarma ve geliştirmeyi başararak örgütün kültürünü ve değerlerini değiştirme potansiyeline sahip estetik yöneticiler, lider-üye etkileşimin zirve noktaya ulaştığı ve takım çalışmasının benimsendiği çalışma ortamları inşa etmeye çalışırlar (Fındıkçı, 2013).

Estetik yöneticiler, *hitabet* ve *ikna becerisine* sahip oldukları gibi *diksiyonlarına* oldukça dikkat eden yöneticilerdir. Düşündüklerini etkili bir şekilde aktarabilmenin muhatapların dikkatini çekme ve üzerlerinde etki oluşturmanın ön şartının hitabet ve ikna becerisinden geçtiğini bilen estetik yöneticiler, özellikle topluluk önünde konuşma ve karşılıklı etkileşimleri kendi istediği doğrultuda yönlendirebilme ve fikirleri değiştirebilme konularında oldukça yeteneklidir. Bunu sağlamak için kelimeleri doğru bir şekilde kullanmaya özen gösterirler. Okuma ve yazma alışkanlıkları oldukça iyi olan estetik yöneticiler, kısa ve öz bir şekilde konuşmaya, anlatımlarını hikâyelerle süslemeye, abartıdan kaçınmaya, konu ile ilgili örnekler vermeye, beden dilini doğru ve yerinde kullanmaya, karşılıklı etkileşime dâhil etmeye dikkat ederler.

Estetik Görünüm

Estetik yöneticiliğin görünüm boyutu ise estetik duruş, zarafet, stil (tarz), kıyafet, sadelik (makam, ofis, yaşam) ve ergonomik bakış ile ilişkilidir. İnsanların dış görünüşleri ile karşılandığı, bilgisi ile ağırlandığı, kişiliği ve ahlakı ile uğurlandığı ile ilgili anonim bir söz vardır. Bunun bilincinde olan estetik yöneticiler, *dış görünümüne* dikkat ederler. Çünkü bilirler ki görünüm; beceri, nitelik, deneyim, başarı, performans, karakter ve kişilik gibi bireysel özelliklerin dışa yansımasıdır (Polat ve Öztoprak-Kavak, 2011).

Bir bireyin dış ve genel görünümünün kişilik, düşünce, kafa sağlığı, algı kapasitesi, karakter, duygu ve ruh hali hakkında fikir verdiğini (Sauer ve Ropo, 2007) bilen estetik yöneticiler, duygu, düşünce, his ve kişiliklerini astlarına estetik görünümü ile yansıtır (Schroeder ve Fillis, 2010). Estetik görünümünü ise *estetik bir duruş, zarafet, stil, kıyafet, sade ve mütevazı bir yaşam ve ergonomik anlayış* ile sağlarlar.

Estetik yöneticiler, oturuşu, duruşu, konuşması, tavrı, gülümseyişi ile düzgün ve estetik bir tarz, stil ve şekle sahiptir. Hal, tavır ve davranışlarında zarafet ve incelik sahibi olan estetik yöneticiler, güzel ve hoş görünüşe, şıklığa, hareketlerinde ahenge önem verirler. Bunun yanında estetik yöneticiler, yalın olmaya, süs, tantana ve gösterişten uzak durmaya, görünüm olarak abartıdan kaçınmaya ve anlaşılır olmaya, israf etmemeye, minimal yaşamaya, iddiasız olmaya, basit ve katıksız davranışlar sergilemeye gayret ederler. Estetik yöneticilerin tüm bu görünüm özelliklerine ergonomik bakış sahibi oldukları eklenebilir. Estetik yöneticiler, her şeyin kullanışlı, uyumlu, elverişli ve işlevsel olanını tercih ederler.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Estetik, düşünce, davranış ve eylemlerde güzeli ve ölçüyü esas almaktır. Estetik, sonu gelmeyen daha güzel, iyi ve zarif olanı arama yolculuğuna benzetilebilir. Daha güzele ulaşma yolculuğunun yanında estetikliğin duyarlılık kazandırma, coşku ve heyecan uyandırma, olumlu duygular oluşturma gibi duygulara hitap eden tarafı da vardır.

Estetik yöneticilik ise yöneticilik vazifesini yerine getirirken estetik bir kaygı ve tutum taşımaktır. Estetik yöneticilik tarzı, bir anlayış ve zihniyet meselesidir. Estetik tarz sahibi olmak, yöneticileri diğerlerinden farklılaştırır. Çünkü yöneticilerin estetik yaklaşımları, yaptıkları işlere kendi damgalarını vurması gibidir. Estetik yöneticilik, yöneticilerin tavrı, üslubu, iletişim tarzı, görünümü, davranışları, iş yapma şekli ve felsefesi ile ilgilidir.

Bu çalışmada, estetik kavramından beslenilerek *estetik yöneticilik* kavramı öne sürülmüş, estetik tutum, anlayış ve kaygının bir yöneticilik tarzı olarak kullanılması adına bir girişimde bulunulmuştur. Bu amaçla estetik yöneticilik tarzı; *duyumsal estetik*, *davranışsal estetik*, *estetik iletişim* ve *estetik görünüm* olmak üzere dört alt başlıkta ele alınmıştır.

Tarih boyunca insanoğlu hayatını daha iyi kılmak, yaşamdan duyduğu tatmini artırmak ve hayatı güzelleştirmek için hep daha kaliteli ve daha iyi olanın arayışı içinde olmuştur. Estetik kaygı ve tutum, bu arayışa zamanla ortak olmuş ve birçok alanda daha iyinin bir ölçütü olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Böylece yıllar içinde mimari, eğitim, edebiyat, kentleşme, tıp, spor, sanat, tasarım ve üretimde estetiklik aranan bir olgu olduğu gibi yönetim ve yöneticilikte de aranan, hatta gerekenen bir mesele haline gelmiştir. Son zamanlarda yönetim ve işletme araştırmacılarının örgüt yaşamının duygusal ve estetik tarafları ile ilgili çalışmalar yapmaya başlamaları, bunun bir göstergesidir. Artık estetik olgusu, örgüt yaşamının rutin faaliyet ve uygulamalarının bir parçası haline gelmiştir.

Ancak bugün estetik kaygı ve tutum konusu, işletme ve yönetim alanyazınında çalışılan ve örgüt yaşamının bir unsuru olarak ele alınmasına rağmen hâlâ bu konuda yapılan araştırmalarda, gerek örgütsel gerekse bireysel açılardan belirsizlikler vardır. Bu sebeple yönetimde estetikliğin boşluklarla dolu bir alan olduğu söylenebilir. Bu boşluğun dolması adına ve estetikliğin bir yöneticilik tarzı olarak kullanılması için bir kavramsal çerçeve sunulmaya çalışılmıştır.

Yöneticilerin yöneticilik serüvenine eşlik edecek estetik bakış açısı, yöneticilerin daha başarılı ve uzun soluklu neticelere ulaşmalarını sağlayacağı gibi örgüt yaşamına, kültürüne,

iklimine, çalışanların davranış ve kişiliklerine sirayet edecek, örgüt ve çalışanlarına estetik bir duyarlılık kazandırmış olacaktır.

Yönetimde estetik tarz, bir denetim aracı olarak da kullanılabilir. Yönetimsel uygulamaların bir de estetik açılardan denetimi yapılabilir. Yine örgüt kültüründe estetik miras bırakmanın formülleri aranabilir. İlave olarak estetik yöneticilik tarzı, bir performans kriteri olarak kullanılabilir. Bugün örgütler ve yöneticiler, estetik bakış açısını, hız, kalite, maliyet gibi strateji ve taktiklerinden başka rekabette fark oluşturmanın bir yolu olarak tercih edilebilir.

Tüm bunların yanında estetik tutum ve kaygının doğuştan kazanılan bir beceri olmadığı, sonradan edinilebileceği, para, konfor, lüks ve gösteriş ile alakası olmadığı, tüm yapılması gerekenin estetik bir anlayış, kaygı, tutum, incelik, zevk ve özene sahip olmak olduğu bilinmelidir. Estetik yöneticilik tarzı benimseme konusunda isteği olan her yöneticinin estetik anlayış ve yeteneğini geliştirmesi mümkündür. Bu sebeple estetik bir anlayış kazanmak isteyen her yönetici, estetik konusu ile alakadar olmalı, bu konuda kendini geliştirmek için çaba göstermelidir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur. Araştırma, kavramsal bir makale olduğu için Etik Kurul İzni alınmamıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışmanın tamamı tek yazar tarafından hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

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.
- Akdoğan, B. (2001). Sanat, sanatçı, sanat eseri ve ahlak. *A.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 11(2), 212-245.
- Ayverdi, İ. (2011). *Misalli büyük Türkçe sözlük-1: Kubbealtı lügatı*. İstanbul: Mas Matbaacılık.
- Bathurst, R., Jackson, B., & Statler, M. (2010). Leading aesthetically in uncertain times. *Leadership*, 6(3), 311-330.
- Bozkurt, N. (1992). *Art and aesthetic theories*. İstanbul: Ara Yayınları.
- Carroll, N. (2012). *Sanat felsefesi*. (Çev. G. K. Tirkeş), Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Cevizci, A. (1999). *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Dickinson, P., & Svensen, N. (2000). *Beautiful corporations: corporate style in action*. Harlow: Pearson.
- Dobson, J. (1999). *The art of management and the aesthetic manager*. Quorum Books.
- Erbay, M. (2009). Sanat-sanat yönetimi ve ötesi. *Eleştiri Dergisi*, 2, 37-41.
- Erinç, S. M. (1998). *Inntrodustion to psychology of art*. Ankara: Ayraç Yayıncılık.
- Erzen, J. N. (1976). The review of education as an aesthetic process and arthitectural education. *Metu Education Library*, 2(2), 175-186.
- Etimoloji Türkçe. (2021). *Estetik*. Erişim: <https://www.etimolojiturkce.com>, 05.04.2021.
- Fındıkçı, İ. (2013). *Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gagliardi, P. (1996). Exploring the aesthetic side of organizational life. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 565-580). London: Sage.
- 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.
- Gümüsoğlu, Ş. (2021). *Çağdaş iş yaşamının gereksinimi:örgütsel estetik*. Erişim: <https://sgumusoglu.yasar.edu.tr/cagdas-is-yasaminin-gereksinimi-orgutsel-estetik>, 05.05.2021.
- Güven, E., & Polat, S. (2016). Aesthetic leadership perceptions of high school students regarding their teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(11), 109-118.
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *Leadership Quarterly*, 18(6), 544-560.
- Kagan, M. S. (2008). *Estetik ve sanat notları*. (Çev. A. Çalışlar), İzmir: Karakalem Kitabevi.
- Koehn, D., & Elm, D. (2014). *Aesthetics and business ethics*. New York: Springer.
- Ladkin, D. (2008). Leading beautifully: How mastery, cangruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership pratice. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 31-41.
- Marşap, A. (2004). Modern resim-iş eğitiminde yaratıcı ve sanatsal önderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 10-21.
- Merritt, S., & DeGraff, J. (1996). The revisionary visionary: Leadership and the aesthetics of adaptability. *Journal of Aesthetic Education: Special Issue: The Aesthetic Face of Leadership*, 630(4), 9-85.
- Montuori, A. (2003). The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: social science, art and creativity. *Human Relations*, 56(2), 237-55.

- Nissley, N., Taylor, S.S., & 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.
- Oğuz, H., & Özkul, M. (2016). Duygusal emek sürecine yön veren sosyolojik faktörler üzerine bir araştırma: Batı akdeniz uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 130-154.
- Özel, A. (2014). *Estetik ve temel kuramları*. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 583-599.
- Polat, S., & Öztoprak-Kavak, Z. (2011). Aesthetic leadership (AL): Development and implementation of aesthetic leadership scale (ALS) of the school directors. *Educational Research and Reviews*, 6(1), 50-61.
- Ramírez, R. (1996). Wrapping form and organizational beauty. *Organization*, 3(2), 233-242.
- Samier, E. A., Bates, R. J., & Stanley, A. (2006). *Aesthetic dimensions of educational administration and leadership*. London: Routledge.
- Sauer E., & Ropo, A. (2007). *Aesthetic knowledge production and consumption*. The Third Organization Studies Summer Workshop. Crete, Greece, 7-9 June.
- Sayar, K. (2020). *Ruh hali: Bireysel mutluluk-sosyal mutluluk*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Schroeder, J.E., & Fillis, I. (2010). *Aesthetic leadership*. In R. Couto (Ed.), *Research handbook on political and civic leadership*. London: Sage.
- Smith, R. A. (1996). Leadership as aesthetic process. *Journal of Aesthetic Education*, 30, 39-52.
- 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., & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 55-69.
- Timuçin, A. (2006). *Estetik*. İstanbul: Bulut Yayınları.
- Türk Dil Kurumu. (2021). *Estetik*. <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 10.04.2021.
- Vonday, M. (2010). An Aesthetic of imagination and creativity for leaders. *Regent University Press*, 1, 1-12.
- White, D. A. (1996). It's working beautifully! Philosophical reflections on aesthetics and organization theory. *Organization*, 3(2), 195-208.
- Witz, A., Warhurst, C., & Nickson, D. (2003). The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization*, 10(1), 33-54.
- Zhang, H., Cone, M. H., Everett, A. M. & Elkin, G. (2011). Aesthetic leadership in Chinese business: a philosophical perspective. *Journal of Business Ethics*, 1, 475-491.