

## EXAMINING THE IMPACT OF ART ON MANAGEMENT SCIENCE

### SANATIN YÖNETİM BİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Ayça Uğur<sup>1</sup>

Andaç Toksoy<sup>2</sup>

#### Öz

Dünyanın en büyük bilişim teknolojisi şirketi olan IBM (2010) tarafından yapılan araştırmada, yönetim kalitesini belirleyen en önemli kriterin yaratıcılık olduğu ve yaratıcılığın yönetimin gelecekteki başarısı için en önemli faktör olduğu belirtilmektedir. Yaratıcı bir çaba sonucunda oluşan sanatın önemini kavrayan, sanatın yönetim bilimi için gerekli olduğunu bilen ve sanatın yönetim için faydalı niteliklerini doğru adımlarla yönetim biçimine yansıtan işletmelerin başarılı olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, yönetim, bilim ve sanatın kavramsal olarak ne olduğunu çözmek yerine, özellikle günümüzde sanatın, yönetim bilimi için gerekli olduğunu anlayan ve sanatın yönetim sürecinde yararlı olabilecek özelliklerini yönetim sistemine yansıtarak başarılı olan işletme örneklerini inceleyerek ve yöneticiler ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat verileri çerçevesinde sanatın yönetim üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Sanatın yönetim üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için ilk olarak bu konuyla ilgili yapılan nicel ve nitel çalışmalar araştırılarak, sentezlenerek ve değerlendirilerek sistematik bir literatür taraması yapılmıştır. İkinci olarak Türkiye’de faaliyet gösteren 56 farklı işletmenin yöneticileri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat verileri çerçevesinde, nitel analiz programı MAXQDA 2020 Analytics Pro programı ile tematik içerik analizi yapılmıştır. Sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi, yapılan sistematik literatür taramasından ve mülakatlar çerçevesinde yapılan tematik içerik analizinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda açıklanmıştır. Yöneticilerin, sanatın sunduğu pratikleri ve örnekleri, yönetim şekillerine yansıtılmalarının gerekliliği, çalışma sonucunda elde edilen en önemli sonuçlardan biridir. Çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, yönetim biliminin, yaratıcı fikirlere açık bir yönetim tarzı benimsemesi ve yönetim biliminin, sanatın uygun olan özelliklerinden faydalanması önerilmektedir. Başarılı bir yönetim için sanatın yönetim biçimlerine yansıtılmasının önemini çeşitli örnekler ışığında vurgulanması ve yöneticilerle yapılan mülakat verileri sonucunda bu çıkarımın desteklenmesi bağlamında çalışmanın katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sanat, Yaratıcılık, Yönetim

**Jel Sınıflandırılması:** L20, M12, M19

#### Abstract

In the research conducted by IBM (2010), the world's largest information technology company, it is stated that the most important criterion determining the quality of management is creativity and it is the most important factor for the future success of management. It is seen that businesses that comprehend the importance of art, which is formed as a result of a creative effort,

<sup>1</sup>Ayça Uğur, İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Öğrencisi, [aycaugur85@hotmail.com](mailto:aycaugur85@hotmail.com), 0000-0001-7572-4773

<sup>2</sup>Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [a.toksoy@iku.edu.tr](mailto:a.toksoy@iku.edu.tr), 0000-0002-9854-7682

know that art is necessary for management science, and reflect the beneficial qualities of art for management, to the way of management with the right steps, are successful. The aim of this study, instead of solving what management, science and art is conceptually, is to reveal the effect of art on management especially today, with the data of semi-structured interview with managers and with examining the examples of successful businesses which understand that art is necessary for management science by reflecting the features of art that can be useful in the management process. In order to reveal the effect of art on management, a systematic literature review was made by first researching, synthesizing and evaluating the quantitative and qualitative studies on this topic. Secondly, thematic content analysis was conducted with the qualitative analysis program MAXQDA 2020 Analytics Pro, within the framework of semi-structured interview data conducted with the managers of 56 different businesses operating in Turkey. The effect of art on management science is explained in line with the results obtained from the systematic literature review and thematic content analysis made within the framework of the interviews. One of the most important results obtained as a result of the study is the necessity of the managers to reflect the practices and examples presented by the art to the management styles. In line with the results obtained in the study, it is suggested that management science should adopt a management style that is open to creative ideas and that management science should benefit from the appropriate features of art. It is thought that the study will contribute in the context of emphasizing the importance of reflecting art to management styles for a successful management in the light of various examples and supporting this inference as a result of the interview data with the managers.

**Keywords:** Art, Creativity, Management

**Jel Codes:** L20, M12, M19

### **Extended Summary**

In the research conducted by IBM (2010), the world's largest information technology company, it is stated that the most important criterion determining the quality of management is creativity and that creativity is the most important factor for the future success of management. It is seen that businesses that comprehend the importance of art, which is formed as a result of a creative effort, know that art is necessary for the science of management, and reflect the beneficial qualities of art for management, to the management style with the right steps, are successful. The aim of this study, instead of solving what management, science and art is conceptually, is to analyze the successful business examples, which understand that art is necessary for management science, especially today, and reflect the features of art that can be useful in the management process to the management system and to reveal the effect of art on management within the framework of semi-structured interview data with managers. In order to reveal the effect of art on management, a systematic literature review was made by first researching, synthesizing and evaluating quantitative and qualitative studies on this subject. According to the results obtained from the literature review, art affects management in terms of encouraging communication, providing motivation and helping businesses reach their long-term goals.

Secondly, thematic content analysis was conducted with the qualitative analysis program MAXQDA 2020 Analytics Pro, within the framework of semi-structured interview data conducted with the managers of 56 different businesses operating in Turkey. In order to determine the effect of art on management, the data obtained from semi-structured interviews with 56 business managers operating in Turkey were uploaded to the MAXQDA 2020 Analytics Pro program. In the interviews, “Is management a science or an art?” questionnaires were asked to the managers, and the answers from the managers were analyzed. In this context, it has been tried to understand the thoughts of the managers about the effect of art on the management. When the findings obtained from the results of the systematic literature review for the data in the literature and the most frequently mentioned concepts in the results obtained from the content analysis made in the interviews are compared, it is concluded that the concepts emphasized on the effect of art on management science are similar. In the framework of the semi-structured interview data made to 56 business managers operating in Turkey, it is seen that the words science, management, art, manager and human come to the fore in general, and this result shows parallelism with the most used concepts in the studies researched in the literature. According to the results of the analysis of the semi-structured interview data made to 56 business managers operating in Turkey, two categories were created in order to determine the effect of art on management science. Management science category includes 5 different codes as science, management, art, manager and decision. The effective communication category includes three codes: human, time, and communication. In the theme of the effect of art on management science, it is seen that the factors in the form of science, management and art in terms of how management science is handled, and the words human, time and communication in effective communication are mostly discussed in the interviews. According to the results of the analysis of the semi-structured interview data made to 56 business managers operating in Turkey, the theme of the features of art that will be beneficial to the management process consists of 2 categories. The creativity category includes 5 different codes as creative, different, emotion, talent and imagination. The category of being brave and determined includes 3 codes as influence, behavior and charisma. As a result of the analysis, it is seen that the concepts of creative and different in the category of creativity and the concepts of influence,

behavior and charisma are at the forefront in the category of being brave and determined in the theme of the features of art that will be beneficial to the management process.

According to the results obtained from the analyzes made with the MAXQDA 2020 Analytics Pro program, it is also understood as a result of the answers given that the managers put the art in an important place and benefit from the art while performing the management process. In the study, the effect of art on management science is explained in line with the results obtained from the systematic literature review and thematic content analysis made within the framework of the interviews.

One of the most important results obtained as a result of the study is the necessity of the managers to reflect the practices and examples presented by the art to the management styles. In line with the results obtained in the study, it is suggested that management science should adopt a management style that is open to creative ideas and that management science should benefit from the appropriate features of art. It is thought that the study will contribute in the context of emphasizing the importance of reflecting art to management styles for a successful management in the light of various examples and supporting this inference as a result of the interview data with the managers.

## 1. Giriş

Yöneticinin hem kendisinin hem de çalışanlarının yeni ve yaratıcı fikirlerine ve önerilerine açık olacak bir yönetim şeklini benimsemesi gerekmektedir (Friedman, 2008; Drucker, 1999; Montgomery, 2008). Bu çıkarım IBM'in 2010 yılında 60 ülkenin ve 1500'den fazla CEO'nun katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmasıyla da desteklenmektedir; verilere göre yaratıcılığın, yönetim kalitesini belirleyen en önemli kriter olduğu ve gelecekte başarıları etkileyecek en önemli unsurun yaratıcılık olacağı belirtilmektedir (IBM, 2010). Sanatın en belirgin niteliklerinden biri olan yaratıcılık, işletmelerin belirsizlikler karşısında başarılı adımlar atmasını sağlamaktadır (Kerrigan ve McIntyre, 2010; Kim, 2015; Shavkun ve Dybchinska, 2019; Ana, 2018; Terzioğlu, 2006; Myszkowski vd., 2015; Yajun, 2020).

Teknolojilerden yararlanan, çalışanların yaratıcılığından faydalanan, günümüz işletmelerinin başarılı olduğu görülmektedir (Sundram vd., 2020; Ferraris vd., 2021). Bir yönetici,

inovasyonun hızla gerçekleştiği günümüzde, işletmesinin nerede olduğunu, yeteneklerini, ne yapması gerektiğini iyi anlarsa doğru adımlarla ilerleyebilmektedir (Sjodin vd., 2020; Ferraris vd., 2021).

Günümüzde geleceğe dönük iyi fikirlerin üretilmesinin, bir işletmenin ayakta kalması için önemli olmasından dolayı, sanatın yönetime sunacağı faydaları ortaya çıkarabilmek amacıyla çalışmada sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu araştırmalar çerçevesinde belirsizliklerle, krizlerle baş edebilme, fırsatları değerlendirme ve yeni fikirleri oluşturabilme konularında yönetim biliminin sanattan alacağı örnekler belirtilmektedir. Çalışmada yeni fikirler üreten ya da üretemeyen örnek işletmeler gösterilerek yönetimin sanattan doğru adımlarla faydalanması için öneriler yapılmaktadır.

Çalışmada ilk olarak bilim, yönetim, yönetimin bilimsel tarafı kısaca açıklanmakta sonrasında sanat, bir sanat olarak yönetim açıklanmaktadır. Bulgular kısmında, ilk olarak sanatın yönetim üzerindeki etkileri ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara ve sanattan yararlanarak yeni fikirler üretmeyi başaran işletme örneklerine yer verilmektedir. İkinci olarak 56 farklı işletmenin yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakat verileri çerçevesinde sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi analiz edilmektedir. Sonuç ve öneriler kısmında, yapılan çalışmalar nezdinde elde edilen sonuçlara ve yönetim bilimi için önerilere yer verilmektedir.

## 2. Literatür Taraması

Bilim, bir olguyu açıklayan, genel gerçekleri içeren, belirli bir çalışma alanıyla ilgili sistematik bir bilgi bütünü olarak iki veya daha fazla değişken arasında neden sonuç ilişkisi kuran ve değişkenler arasındaki ilişkiyi yöneten ilkelerin altını çizen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır; bilim için oluşturulan ilkelerin, test, bilimsel gözlem ve doğrulama yöntemiyle geliştirildiği belirtilmektedir (Burns, Connor ve Stocklmayer, 2003; Chalmers, 1999; Borko, 1968; Bhattacharjee, 2012).

Bilim, belirli bir araştırma alanı hakkındaki temel gerçeği temsil eden, her zaman ve her yerde uygulanabilen, evrensel olarak kabul edilen ilkelere sahip olmaktadır (Bhattacharjee, 2012); Dünya'nın yuvarlak olması da buna örnek olarak verilebilmektedir (Wipond, 1998). Bilimsel araştırma yoluyla elde edilen, diğer bir deyişle deney ve gözleme dayanan bilimsel ilkelere

(Bhattacharjee, 2012); Güneş'in kendi etrafında dönmesi örnek olarak gösterilebilmektedir (Lense ve Thirring, 1918).

Yönetime deneysel yaklaşımla bakan Fayol'un, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, kontrol şeklinde yönetim fonksiyonlarını belirleyerek, yönetimin, iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, amaç birliği, genel çıkarların kişisel çıkarlardan üstün olması, çalışanlara yapılan ödemeler, merkezi yönetim, hiyerarşi, düzen, eşitlik, personel devamlılık ve denge, girişim, birlik ruhu şeklinde on dört ilkesini belirlediği görülmektedir (Godvin vd., 2017; Rodrigues, 2001). Bilimsel yönetim için Taylor'un çalışmalarının oldukça önemli olduğu bilinmektedir; Taylor'un çalışmalarında en yüksek verimliliği elde etmek için çalışanın gücü, çalışma isteği, öğrenme isteği ve yönetimin kullandığı motivasyon teknikleri şeklinde nicel teknikler kullanılmaktadır (Pindur, Rogers ve Kim, 1995). Bilimin değişkenler arasında kurduğu neden sonuç ilişkisi yönetim içinde geçerli olmaktadır; örneğin, bir çalışana adil davranılırsa işletmenin üretkenliği artmaktadır (Ali ve Anwar, 2021).

Yönetimin sistematik bir bilgi birikimine sahip olduğu bilinmektedir (Schachter, 2010); ama yönetim biliminde, fizik gibi kesin sonuçlara ulaşmak zor gözükmemektedir; bu durum, yönetimin insan davranışlarıyla ilgilenmesinden kaynaklanmaktadır (De Waal, 2003).

İnsan davranışları farklı zamanlarda farklı sonuçlar verebildiği için yönetim biliminin ilkeleri de zaman içinde değişik sonuçlar üretebilmektedir (Rodrigues, 2001), bu durum yönetimin esnek bir bilim olarak görülmesine yol açmaktadır (Michie ve Sheehan-Quinn, 2001; Stachova ve Stacho, 2017; Ana, 2018).

Sanat, duygu ve düşünceyi ifade eden yaratıcı bir çaba ve dayanıklılık gerektiren (Kerrigan ve McIntyre, 2010; Kim, 2015) teorik kavramlara ve temel ilkelere sahip olan (Zhao vd., 2014) bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Sanatta pratik bilgiye sahip olmak önemli gözükmemektedir (Young, 2001). Bir ressam, birtakım teorik ilkeleri bilse bile bu bilgiyi kullanamıyorsa iyi bir resim çıkartması olanaklı gözükmemektedir; başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, renklere ve fırçalara hakim olmak kadar bunları çeşitli tasarımlarda nasıl kullanacağını bilmek önemli olmaktadır (Collingwood, 1938). Bu durum yönetimle benzerlik göstermektedir; bir yöneticinin yönetim alanında iyi bir

eğitim alması önemlidir ama bu eğitimde edindiği bilgileri gerçek durumlarla özdeşleştiremiyorsa yöneticilik sürecinde başarılı olması zor gözükmektedir (Berthoin ve Ilana, 2015; Ana, 2018).

Bir sanat dalında başarılı olabilmek için kişisel beceriye sahip olmanın önemli olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle her sanatçının ürettiği eserdeki başarısı ve eserin kalitesi farklılık göstermektedir (Collingwood, 1938; Sheedfar, Farsani ve Dehkordi, 2014). Yönetimde her yöneticinin bilgisi, deneyimi ve kişiliği çerçevesinde yönetme şekli oluşmaktadır ve bunun neticesinde yönetici, iyi yönetici ya da kötü yönetici şeklinde anılmaktadır (Berthoin ve Ilana, 2015; Noble, 2021; Andina, 2017).

Sanatın yaratıcılık tarafı, diğer bir deyişle, yeni şeyleri nasıl yaptığı sanatçıların diğer kişiler arasında fark edilmesini ve ön plana çıkmasını sağlayan taraf olarak belirtilmektedir (Demenev, Isaev ve Ryabinova, 2018). Yönetimde, birçok strateji ve teorinin olduğu bilinmekle birlikte burada yöneticinin yapması beklenen, karşılaştığı durumlarda bu verileri uygun şekilde kullanması şeklinde belirtilebilmektedir (Ahmed ve Omotunde, 2012). Bu noktada yönetimin yaratıcılık kısmında, yöneticinin, yönetim uygulamalarını gerçekleştirirken, mevcut ilkeler üzerinde kendi hayal gücünü kullanmasıyla yönetim şekline de güncelleme yaparak kendine has bir yönetim tarzıyla uygulamaları harmanlaması gerekmektedir (Shavkun ve Dybchinska, 2019; Ana, 2018).

Yönetim analitik yetenekleri gerektirdiği gibi (Wolff, Pescosolido ve Druskat, 2002) insanlarla olan ilişkilerde de yetenekli olunmasını gerektirmektedir (Koontz, 1961). Sanatını icra eden bir sanatçının işinde usta olması gerekmektedir (Young, 2001; Collingwood, 1938; Sheedfar, Farsani ve Dehkordi, 2014; Demenev, Isaev ve Ryabinova, 2018), bu noktada yöneticinin de insan ilişkilerinde uzman olması ve kendini en iyi şekilde ifade etmesi beklenmektedir (Hyde vd., 2009; Hand ve Slocum, 1972).

Aynı bir sanatçıda olduğu gibi bir yöneticinin, çalışanlar için esin kaynağı olabilmesi için hayal gücüne sahip ve cesaretli olmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Ana, 2018; Bartlett ve Ghoshal, 1992). Bir yönetici analitik yeteneklerini ve sahip olduğu teknik bilgilerini özgün yaratıcı düşünceleriyle birleştirebilirse işletme için belirlenen vizyona ulaşması

kolaylaşabilmektedir ve çalışanlarına ulaşmak istediği noktayı doğru şekilde aktarabilmektedir (Ana, 2018; Bartlett ve Ghoshal, 1992).

Yönetim en kısa tanımıyla başkalarına iş yaptırma faaliyetidir ve sanatta olduğu gibi bu faaliyeti gerçekleştirirken düzenli ve uyumlu bir süreci oluşturması önemli olmaktadır, bu noktada bir yöneticinin kendisinin ve tüm çalışanlarının yeteneklerini iyi bilmesi gerekmektedir; çünkü sahip olduğu malzeme, kendisinden ve çalışanlarından oluşmaktadır (Friedman, 2008; Drucker, 1999). Bir yönetici, edindiği tecrübeleri de göz önünde bulundurarak elindeki bu malzemeleri, başka bir ifade ile kendisinin ve çalışanlarının tutum ve davranışlarını, hedefi doğrultusunda yaratıcı ve yenilikçi bakış açısıyla birleştirerek kullanmayı başarabilirse iyi bir yönetim gerçekleştirebilmektedir (Friedman, 2008; Drucker, 1999).

Bir film izlerken izleyiciler, hikayeden çok hikayenin anlatım biçiminden etkilenmektedir (Tal-Or ve Cohen, 2010); benzer şekilde bir yöneticinin hedef kitlesinden, mevcut ve potansiyel müşterilerinden, rakiplerinden elde ettiği veriyi iyi analiz etmesi, elde ettiği veriyi işletmesine doğru şekilde aktarabilmesi ve verileri işletmesi için kullanması gerekmektedir (Ambrose ve Harris, 2010; Brouthers ve Roozen, 1999). Bu noktada bir yöneticinin nasıl yönettiği, başka bir deyişle, yönetim şekli ve yönetim uygulamasını nasıl gösterdiği sanatla benzerlik göstermektedir (Kerry ve Murdoch, 1992).

### 3. Yöntem

Çalışmada ilk olarak sanatın yönetim bilimine etkisi ile ilgili nicel ve nitel çalışmalar araştırılarak, sentezlenerek ve değerlendirilerek sistematik bir literatür taraması yapılmıştır.

İkinci aşamada, çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılarak Türkiye’de faaliyet gösteren 56 farklı işletmenin yöneticileri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat verileri MAXQDA 2020 Analytics Pro analiz programına aktarılmıştır. Yöneticilere yönetimin bir bilim mi yoksa sanat mı olduğu sorusu yöneltilmiş ve 56 yöneticiden gelen cevaplar çerçevesinde içerik analizi yöntemine uygun olarak mülakat verilerine yapılan okumalar sonucunda temalar, kategoriler, kodlamalar oluşturulmuştur. Sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisini belirleyebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden, tematik içerik analiziyle mülakat verileri incelenmiştir.



#### 4. Bulgular

Bu bölümde, sanatın yönetim üzerindeki etkisi hakkında literatürde yapılan nicel ve nitel çalışmalardan elde edilen bulgular ve 56 yönetici ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen veriler ışığında yapılan tematik içerik analizi ile ortaya çıkan temalar, kategoriler, kodlamalar neticesinde elde edilen bulgular paylaşılmaktadır.

##### 4.1.Sanatın Yönetim Üzerindeki Etkisi Konusunda Yapılan Sistematik Literatür Taraması Bulguları

Günümüzde her şey hızlı bir şekilde değişmektedir ve inovasyon yönetim için önemli hale gelmektedir (Maier vd., 2014). İnovasyonun önem kazanmasıyla birlikte yeni fikirlerin değerlendirilmesi, yönetimde önem kazanmaktadır (Urbancova, 2013). Bir yöneticinin, yeni fikirlere esin kaynağı olması ve yeni fikirleri teşvik edici yönetim tarzını benimsemesi beklenmektedir (Damanpour ve Schneider, 2006). Yöneticinin başarılı olabilmesi için doğru insanlarla, doğru zamanda, doğru ölçüde çalışabilmesi ve çalışanların özgün bir şey yaratma becerisini teşvik etmesi gerekmektedir (Buckingham ve Coffman, 1999).

Şu anda işletmelerin gelecek vaat etmeyen şeylerden vazgeçmesi önemli gözükmektedir; burada esas önemli nokta neyin gelecek vaat etmediğini iyi analiz etmektir (Drucker, 1980). Bu konuya en güzel örneklerden biri Kodak firması olmaktadır; dijital kameraların ortaya çıkması, fotoğraf filmi talebinin azalması, Kodak firmasının mevcut döneme adapte olamaması ve değişen pazar dinamiklerine uyum sağlayamaması neticesinde iflas ettiği belirtilmektedir (McGrath, 2010; Ho ve Chen, 2018; Hrnçirik, 2020). Yeniliği iş modeline dahil etmemesi, yeni teknolojilerin geldiğini ön görmemesi özetle, yanlış şeyi yapma konusundaki ısrarcı yaklaşımı, Kodak'ın iflas etmesinde ki önemli etmenler olarak görülmektedir (Ho ve Chen, 2018; Hrnçirik, 2020).

Bir yöneticinin, işletmesinde yaratıcı çalışanlara daha fazla özgürlük sunması, çalışanların, yaratıcı düşüncelerini uygulamaya geçirebilmek için çalışırken zamanlarını bu iş için harcamalarına sebep olmaktadır ve bu durum işletmede verimli çıktılar elde edilmesine yol açmaktadır (Rustam ve Alwan, 2020; Collin, Lemmetty ve Riivari, 2020; Munteanu vd., 2020). Çalışanların yaratıcı düşüncelerini, düşündükleri projeler üzerinde harcamalarına olanak verme

konusunda en önemli örneklerden biri 3M şirketi olarak görülmektedir (Ghasemzadeh vd., 2020; Galunic, 2020). Bir madencilik işletmesi olarak ABD'nin Minnesota eyaletinde kurulan 3M, bantlar, kişisel koruyucu ekipman, diş ve ortodontik ürünler, yazılımlar, tıbbi ürünler, araç bakım ürünleri ve optik filmler gibi ürünler üretmektedir (3M, 2021; Post ve Altman, 1994; Hovenkamp, 2005).

Yeni fikirleri destekleyen ve çalışanlarına yeni fikirlerini uygulama konusunda çalışma zamanı veren 3M, sunduğu özgürlüğün doğru çalışanlarla buluşması sonucunda karşılığını alan önemli işletme örneklerinden biri olmaktadır (Von Hippel vd., 1999; Conceição, Hamill ve Pinheiro, 2002). 3M yönetiminin, başarılı olmasında, 3M'in, çalışanlarını farklı düşünmeye teşvik etmesinin önemli olduğu belirtilmektedir (Von Hippel vd., 1999; Bartlett ve Ghoshal, 1995; Conceição, Hamill ve Pinheiro, 2002).

İşletmelerin, mevcut potansiyelleri değerlendirmeleri ve yaratıcı fikirler üretebilmeleri için sanatı daha yakından incelemesi gerekmektedir (Friedman, 2008; Drucker, 1999; Montgomery, 2008). Değişimin hızla gerçekleştiği bu süreçte işletmelerin, başarılı olabilmek için yönetim mekanizmasında hızlı çözümler üreten, yaratıcı, yenilikçi ve farklı bir yapının yerleşmesini sağlaması önemli olmaktadır (Sundram vd., 2020; Ferraris vd., 2021). Bu konuya örnek olarak, yenilikçi ve başarılı şirketlerden biri olan, hayal gücünü kullanarak fikirlerine şekil veren IDEO verilebilmektedir (Gerber, 2019). ABD, İngiltere, Çin'de stüdyoları bulunan IDEO, bir tasarım ve danışmanlık firması olarak çalışmaktadır; şirket, ürünler, hizmetler ve dijital deneyimler tasarlamak için tasarım odaklı düşünme yaklaşımı kullanmaktadır (IDEO, 2019). IDEO gibi yenilikçi şirketler, fikirlerini oluşturmak ve uygulamak için fikre şekil ve güç veren, güçlü bir görüntünün geliştirilmesi anlamına gelen hayal gücünü, kullanan şirketler olarak göze çarpmaktadır (Gerber, 2019).

Yaratıcı düşüncenin, işletmelere yaptığı katkılar, çalışmada verdiğimiz örneklerle desteklenmektedir; buradan anlaşılıyor ki başarılı bir yönetim için sanatın etkileri oldukça fazla olmaktadır (Szostak ve Sulkowski, 2020; Atkinson, 2007). Örneğin bir koro şefinin mevcut koroyu yönetirken aynı zamanda müzikte bir problem var mı konusunu iyi analiz etmesi, bir sorun varsa bunun nereden geldiğini belirleyebilmesi, bu sorunun neden kaynaklandığını anlayabilmesi gerekmektedir (Yajun, 2020). Bu durum yönetimle de paralellik göstermektedir;

işletmede bir problem olup olmadığını tespit etmek, sorunun hangi sebeplerle oluştuğunu anlayabilmek ve soruna karşı ne şekilde reaksiyon alacağını belirlemek yani kısacası, farkında olmak, yönetimi başarılı noktalara ulaştırabilmektedir (Terzioğlu, 2006; Myszkowski vd., 2015). Yöneticinin sorunu algıladığı gibi, takımı içindeki ışığı da görebilmesi önemli gözükmemektedir; takımını iyi tanıması ve yaratıcı bir düşünceyi fark edebilmesi de işletmeyi çok başarılı noktalara getirebilmektedir (Friedman, 2008; Drucker, 1999; Sjodin vd., 2020; Ferraris vd., 2021).

Ucuza satılan ve kaliteli üretilen bir ürünün artık yeterli olmadığını gören ve rekabette farklılaşmayı sağlayamadığını anlayan işletmeler, yenilik yapmaları gerektiğini farkındadırlar (Sorescu vd., 2011; Davenport, 1993; Porter, 2008). Bir işletmede, yeniliğin oluşabilmesi, yeni bakış açıları sağlanması ve yaratıcılıktan faydalanılması için yönetimin, sanatın ilham verici tarafını örnek alması gerekmektedir ve yöneticiler tarafından, yeniliğin temelini, sanattan geldiğinin anlaşılması gerekmektedir (Atkinson, 2007; Van Den Broeck, Cools ve Maenhout, 2008).

Sanatı ilham kaynağı olarak gören bir yönetim de kuralların çok fazla yer işgal etmediği, yaratıcılığa ve yeniliğe önem verildiği, hataların kabul edilebilir olduğu, risk almayı teşvik eden bir kültüre sahip olduğu, çalışanların verdiği fikirlere daha açık olduğu görülmektedir (Rustam ve Alwan, 2020; Collin, Lemmetty ve Riivari, 2020; Munteanu vd., 2020; Kirkegaard vd., 2020). Sanatı ilham kaynağı olarak gören ve yeniliği işletmeye bu doğrultuda kazandıran işletmeler de mevcuttur (Adler, 2006). Bu konuya örnek olarak Sony verilebilmektedir. Beethoven'ın 9. senfonisi, modern müzik endüstrisinin en önemli icatlarından birinin kökenini oluşturmaktadır; Sony Başkanı Norio Ohga, Beethoven'ın 9. Senfonisi'nin bir CD'ye sığabilmesini istediği için CD süresinin, 74 dakika olarak belirlendiği belirtilmektedir (Immink, 2018; Moakes, 2014). Bir diğer örnek ise yazılım şirketi olan SAP'nin kurucularından Hasso Plattner (SAP, 2021) tarafından, Potsdam Üniversitesi'nde kurulan, işletmeler ile sanatın birleştiği kurum olarak dikkat çeken, Hasso Plattner Enstitüsü içinde yer alan Tasarım Düşünce Okulu'dur (Brenner, Uebernickel ve Abrell, 2016; Canestraro, 2017). Burada yeni düşüncelerin geliştirilmesine yer verilirken, işletmeler için farklı fikirler geliştirme becerisi kazandırılmaktadır (Brenner vd., 2016; Canestraro, 2017).

#### **4.2.Sanatın Yönetim Üzerindeki Etkisi Konusunda Yapılan İçerik Analizi Bulguları**

Sanatın yönetim üzerindeki etkisini belirleyebilmek için Türkiye’de faaliyet gösteren 56 işletme yöneticisine yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır ve elde edilen veriler MAXQDA 2020 Analytics Pro programına yüklenmiştir. Yapılan mülakatlarda “Yönetim bir bilim midir, sanat mıdır?” şeklinde yöneltilen soru çerçevesinde, yöneticilerden gelen cevaplar analiz edilmiştir. Bu çerçevede yöneticilerin, sanatın yönetim üzerindeki etkisine yönelik düşünceleri anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren 56 işletme yöneticisinin “Yönetim bir bilim midir, sanat mıdır?” sorusuna verdikleri cevaplara göre en çok üzerinde durulan kavramlar, MAXQDA 2020 Analytics Pro programı kullanılarak incelenmiş ve Tablo 1’deki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 1: Mülakat Verilerinin Analiz Sonuçları**

Sözcük	Frekans	%
Bilim	136	21,59%
Yönetim	135	21,43%
Sanat	132	20,95%
Yönetici	69	10,95%
İnsan	34	5,40%
Zaman	19	3,02%
İletişim	19	3,02%
Karar	15	2,38%
Yaratıcı	14	2,22%
Etki	12	1,90%
Farklı	12	1,90%
Duygu	8	1,27%
Yetenek	7	1,11%
Davranış	6	0,95%
Hayal	6	0,95%
Karizma	6	0,95%
<b>Toplam</b>	<b>630</b>	<b>100%</b>

Literatürdeki verilere yönelik yapılan sistematik literatür taramasının sonuçlarından elde edilen bulgular ile mülakatlara yapılan içerik analizinden elde edilen sonuçlarda en çok değinilen kavramlar, dikkate alınarak karşılaştırıldığında, sanatın yönetim bilimine etkisi konusunda üzerinde durulan kavramların benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren 56 işletme yöneticisine yapılan yarı yapılandırılmış mülakat verileri çerçevesinde yapılan otomatik sözcük taraması sonucunda, Tablo 1’de belirtildiği üzere, genel olarak bilim, yönetim, sanat, yönetici, insan kelimelerinin ön plana çıktığı görülmektedir, bu sonuç literatürde araştırılan çalışmalarda en çok kullanılan kavramlarla da paralellik göstermektedir.

Sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi konusunda üzerinde durulan en önemli hususlar Şekil 1’de gösterilmektedir.

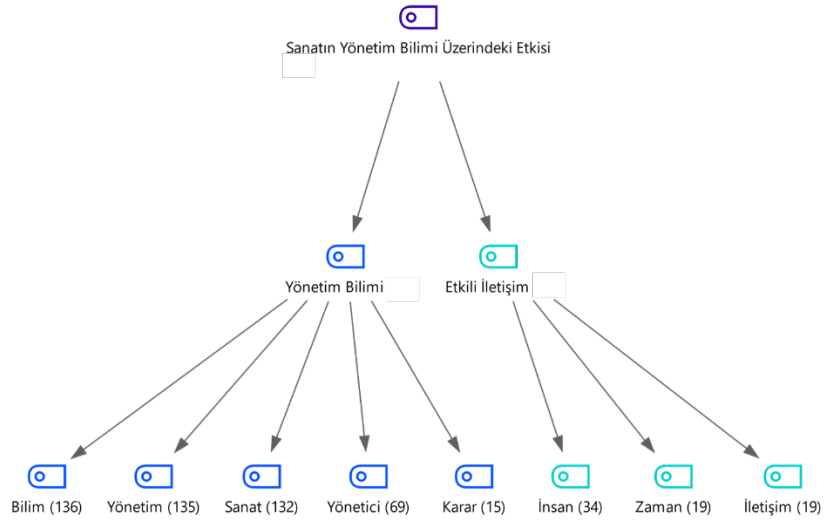
**Şekil 1: Kelime Kod Bulutu Analizi**



Mülakat verilerinde ve literatür araştırmalarında Şekil 1’de ki hususlara çokça değinilmesi, sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi konusunda, şekilde belirtilen hususların önemli olduğunu bize göstermektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren 56 işletme yöneticisine yapılan yarı yapılandırılmış mülakat verilerinin analiz sonuçlarına göre, Şekil 2’de belirtildiği gibi, sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisini belirleyebilmek için iki kategorinin oluşturulduğu görülmektedir. Yönetim bilimi kategorisi, bilim, yönetim, sanat, yönetici, karar şeklinde 5 farklı kodu içermektedir. Etkili iletişim kategorisi ise insan, zaman, iletişim şeklinde 3 kodu içermektedir. Sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi temasında, yönetim biliminin nasıl ele alındığı noktasında, bilim, yönetim ve sanat şeklindeki faktörlerin, etkili iletişimde ise insan, zaman ve iletişimin mülakatlarda en fazla ele alındığı görülmektedir.

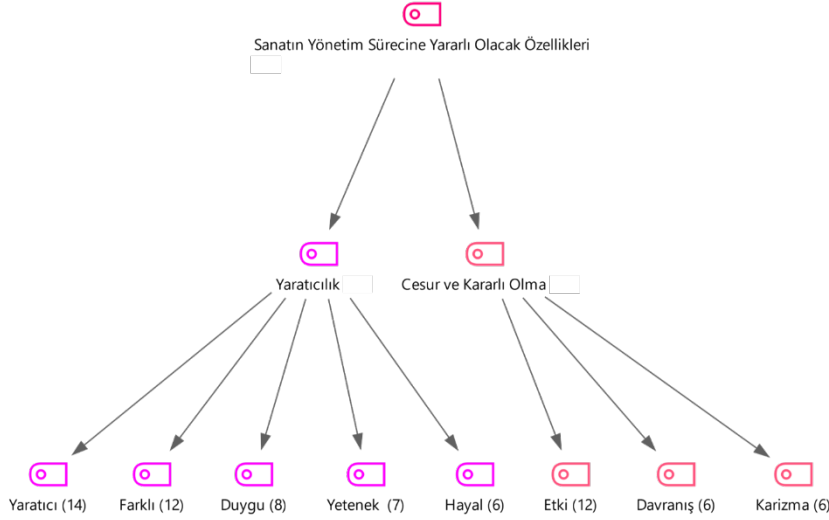
## Şekil 2: Sanatın Yönetim Bilimi Üzerindeki Etkisi Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi teması incelendiğinde, yönetim bilimi kategorisinde yer alan kodların %87,1 oranında olduğu, etkili iletişim kategorisinde yer alan kodların %12,9 oranında kullanıldığı görülmektedir. Yöneticilere yapılan mülakatlar nezdinde incelenen verilerde sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi temasında, yönetim bilimi kategorisi altında yer alan kodların 487 frekans kullanıldığı, etkili iletişim kategorisinin kodlarının ise 72 frekansa sahip olduğu görülmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren 56 işletme yöneticisine yapılan yarı yapılandırılmış mülakat verilerinin analiz sonuçlarına göre, sanatın yönetim sürecine yararlı olacak özellikleri teması, Şekil 3’de belirtildiği gibi 2 kategoriden oluşmaktadır. Yaratıcılık kategorisi, yaratıcı, farklı, duygu, yetenek ve hayal şeklinde 5 farklı kodu içermektedir. Cesur ve kararlı olma kategorisi ise etki, davranış, karizma şeklinde 3 kodu içermektedir. Sanatın yönetim sürecine yararlı olacak özellikleri temasında, yaratıcılık kategorisinde yaratıcı ve farklı kavramlarının, cesur ve kararlı olma kategorisinde ise etki, davranış ve karizma kavramlarının ön planda olduğu analiz sonucunda görülmektedir.

### Şekil 3: Sanatın Yönetim Sürecine Yararlı Olacak Özellikleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Sanatın Yönetim Sürecine Yararlı Olacak Özellikleri teması incelendiğinde, yaratıcılık kategorisinde yer alan kodların %66,2 oranında olduğu, cesur ve kararlı olma kategorisinde yer alan kodların %33,8 oranında kullanıldığı görülmektedir. Yöneticilere yapılan mülakatlar nezdinde incelenen verilerde, sanatın yönetim sürecine yararlı olacak özellikleri temasında, yaratıcılık kategorisi altında yer alan kodların 47 frekans kullanıldığı, cesur ve kararlı olma kategorisinin kodlarının ise 24 frekansa sahip olduğu görülmektedir.

#### 5. Tartışma

Elde edilen sonuçlar bize gösteriyor ki bir yöneticinin analitik yeteneklerden fazlasına sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin bu noktada sanatı daha yakından incelemesi gerekmektedir. Sanatçı en iyi eseri çıkarabilmek için kendini sürekli geliştirir, yöneticinin ise kendini doğru şekilde ifade etmede ve kişilerarası iletişimde kendini sürekli geliştirmesi ve bu konuda ustalaşması gerekmektedir. Sanatçılar, bir eser ortaya çıkarabilmek için işine tüm duygularını yansıtmaktadır, sanatçının motivasyonu duyguları olarak görülmektedir; yöneticilerin özellikle günümüzde yeni fikirleri ortaya çıkarabilmek için ve bunu işletmelerinde uygulayabilmeleri için kararlı bir tavra, cesur bir yapıya ve başarı getirebilecek yaratıcı fikirler üretebilen bir hayal gücüne ihtiyacı vardır. Yöneticilerin, işletmesini başarıya götüreceğine



inandığı yaratıcı fikirleriyle öncü, cesaretli ve kararlı olması demek alt kademedeki yöneticilere ve çalışanlarına örnek olmasını beraberinde getirmektedir; böylece yöneticilerin başlattığı bu yenilik akımı tüm işletme tarafından benimsenebilecektir.

Yeni fikirlerin kolay elde edilemeyen bir unsur olduğu bilinmektedir. İlaveten yeni fikirlerin hemen kabul edilmediği ve anlaşılmadığı görülmektedir. Bu noktada yöneticilerin, yeni fikirleri üretirken ve bu fikirleri hayata geçirmeye karar verirken sergileyecekleri duruş önemli gözükmektedir. Bu nedenle sanatın yeni şeyler sunması ve sanatçının yeni şeyler oluştururken takındığı cesur ve kararlı tavrı yönetime örnek olabilecek niteliktedir.

Sanatçılar, zamanın önünde hareket etme yeteneğine sahip olmaktadır ve sanatçıların bu yaratıcı yetenekleri, onların krizlere ve bilinmezliklere karşı dayanıklılıklarını arttırmaktadır. Günümüzde yaşadığımız teknolojik hız ve gelecek yenilikler konusunda oluşan belirsizlikler, işletmelerin çevik bir organizasyon olmasını, dolayısıyla yeniliklere adaptasyonunu ve değişiklik yapabilme yetkinliğine sahip olmasını gerektirmektedir.

Bu noktada sanatçılar, yöneticilere bilinmeyene nasıl meraklı ve cesurca yaklaşılabilceğinin yöntemlerini ve bilinmeyen geleceğin olanaklarını gösterebilmektedir.

Yaşanan hızlı değişim, işletmelerin yaratıcı insanlara olan ihtiyacını arttırmaktadır. Yöneticinin işletmesinde değişim sürecini hayata geçirirken, iletişimi teşvik edip, ekip ruhunu güçlendirmesi önemli gözükmektedir. Bu noktada bir sanat eseri, nasıl insanların duygu tarafına hitap ediyorsa yöneticinin de sanatın bu yönünü örnek alarak, çalışanlarının duygularına hitap edebilmesi gerekmektedir.

Yönetim bilimine sanatın en büyük etkilerinden biri bakış açısını değiştirmeye yardımcı olması olarak görülmektedir. Farklı bakış açılarıyla oluşan yaratıcı taraf, nasıl sanatçıların özgün sanat eserlerini ortaya çıkarmasına neden oluyorsa yöneticilerin yaratıcılığı da yeni fikirlerin oluşmasına yol açmaktadır.

Yönetim mekanizmasında doğaçlama yeteneğinin gelişmesi ve bu yolla karşılaşılabilecek problemlere çözüm üretilmesi önemli olmaktadır. Yaratıcı bir işe ulaşmak o kadar kolay olmamaktadır, birkaç sefer istenmeyen durumlarla karşılaşmayı göze almak gerekmektedir; bu

doğrultuda sanatın, sürekli pratik yaptığı doğaçlama ve istenmeyen durumlarla başa çıkma yeteneğini örnek almak önemli gözükmektedir.

## 6. Sonuç

Yapılan literatür taramasından elde edilen sonuçlara göre sanat, iletişimi teşvik etmesi, motivasyon sağlaması ve uzun vadeli hedeflere ulaşmaya yardımcı olması bakımından yönetimi etkilemektedir.

MAXQDA 2020 Analytics Pro programı ile yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre, sanatın yönetim bilimi üzerindeki etkisi konusunda, yöneticilerin yönetim sürecini gerçekleştirirken sanatı önemli bir yere koyduğu ve sanattan faydalandığı verilen cevaplar neticesinde de anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin, sanatın yaratıcı tarafını örnek alması, aldığı kararlarda cesur ve kararlı davranış sergilemelerinin önemli olduğunu düşünmeleri, mülakat verilerinde ve yapılan literatür taramasından elde edilen bulgularda göze çarpmaktadır. Yaratıcı insanlara olan ihtiyacın günümüz işletmeleri için önemli olması, işletmelerin yeni fikirleri teşvik etmesinin gerekliliği ile sonuçlanmaktadır. Kaliteli ve başarılı yönetimin oluşmasında, yöneticilerin yaratıcılığı ilk sıraya koyması ve bunu yaparken sanatın yaratıcılık tarafından beslenmesi önemli gözükmektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde bir işletmenin rakiplerinden daha güçlü olabilmesi ve gelecek için yeni fikirler içeren iyi çalışmalara imza atabilmesi için, ilgili işletmenin yöneticilerinin, sanatın işletmesine sunacağı faydaları anlaması, sanatın sunduğu pratikleri ve örnekleri, yönetim şekline yansıtması önerilmektedir.

Einstein'ın "Yaratıcılık bulaşıcıdır; onu bulaştırın" cümlesinde de belirttiği gibi yöneticilerin, çalışanlarının farklı fikirler üretebileceğini farkında olarak, değişime açık, yeni fikirleri teşvik eden, çalışanlarının ve kendilerinin yaratıcı yönlerini geliştirebilmek adına sanattan faydalanan yönetici olmayı başarmaları günümüzde önemli gözükmektedir.

## Kaynakça

3M (2021). 3M History. Erişim: 30.10.2021, [https://www.3m.com/3M/en\\_US/company-us/about-3m/history/](https://www.3m.com/3M/en_US/company-us/about-3m/history/).

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.

Ahmed, M. T. ve Omotunde, H. (2012). Theories And Strategies of Good Decision Making. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1 (10), 51-54.

Ali, B. J. ve Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5 (2), 21-30.

Ambrose, G. ve Harris, P. (2010). *Design Thinking*, Londra: Bloomsbury Publishing PLC.

Ana, B. C. (2018). Profile of the Perfect Manager – Case Study: Manager of SC Iliana SRL. *Annals of The Constantin Brancusi University of Targu Jiu, Economy Series*, 2, 56-64.

Andina, T. (2017). *Art and Law*, Boston: Brill, Leiden.

Atkinson, D. M. (2007). *A Portrait of the Manager as an Artist, Thinking the Art of Management*, London: Palgrave Macmillan.

Bartlett, C. ve Ghoshal, S. (1992). What Is a Global Manager? *Harvard Business Review*, 1-10.

Bartlett, C. ve Ghoshal, S. (1995). Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People. *Harvard Business Review*, 132-142.

Berthoin, A. A. ve Ilana, N. B. (2015). Discovering the meaningfulness of art in organizations: Experiences with Add Art Hamburg 2015. *Zeitschrift für Kulturmanagement*, 4 (2), 55-76.

Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*, Florida: University of South Florida Tampa Library Open Access Collections.

Borko, H. (1968). Information Science: What Is It? *American Documentation*, 3-5.

Brenner, W., Uebernickel, F. ve Abrell, T. (2016). *Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox*, St. Gallen, İsviçre: Springer International Publishing.

Brouthers, K. D. ve Roozen, F. A. (1999). Is It Time to Start Thinking About Strategic Accounting? *Long Range Planning*, 32 (3), 311-322.

Buckingham, M. ve Coffman, C. (1999). *First, Break all the rules. What the worlds great managers do differently*, New York: Simon & Schuster.

Burns, T. W., O'Connar, D. J. ve Stocklmayer, S. M. (2003). Science communication: a contemporary definition. *Public Understanding of Science*, 12, 183-202.

Canestraro, N. (2017). *The impact of Design Thinking on education: The case of Active Learning Lab*, Venedik, İtalya: Ca' Foscari Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Chalmers, A. F. (1999). *What is this thing called Science?* Cambridge, Indianapolis: Hackett Publishing Company.

Collin, K., Lemmetty, S. ve Riivari, E. (2020). Human resource development practices supporting creativity in Finnish growth organizations. *International Journal of Training and Development*, 24 (4), 321-336.

Collingwood, R. G (1938). *The Principles of Art*, London: Oxford University Press.

Conceição, P., Hamill, D., ve Pinheiro, P. (2002). Innovative science and technology commercialization strategies at 3M: a case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 25-38.

Damanpour, F. ve Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17, 215-236.

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Review Press.

Demenev, D. N., Isaev, A. A., ve Ryabinova, S. V. (2018). Measure of Conventionality as the Basis of Creative Approach to Painting. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 2042-2049.

Drucker, P. F. (1980). *Managing in turbulent times*, New York: Harper & Row.

Drucker, P. F. (1999). Managing Oneself. *Harvard Business Review*, 15-28.

Ferraris, A., Vrontis, D., Belyaeva, Z., De Bernardi, P. ve Ozek, H. (2021). Innovation within the food companies: how creative partnerships may conduct to better performances? *British Food Journal*, 123 (1), 143-158.

Friedman, S. D. (2008). Be a Better Leader, Have a Richer Life. *Harvard Business Review*, 1-12.

Galunic, C. (2020). Scanning and Sensemaking. Backstage Leadership: The Invisible Work of Highly Effective Leaders. *Nature Public Health Emergency Collection*, 25-66.

Gerber, J. (2019). Prototype the Future of Your Business With This 4-Step Design Exercise. Erişim: 1.11.2021, <https://www.ideo.com/journal/prototype-the-future-of-your-business-with-this-4-step-design-exercise>.

Ghasemzadeh, K., Bunjak, A., Bortoluzzi, G. ve Cerne, M. (2020). Efficaciously smuggling ideas: untangling the relationship between Entrepreneurial Self-Efficacy, Creative Bootlegging and Embedded Lead Users. *International Journal of Innovation Management*, 1-29.

Godvin, A., Handsome, O. E., Ayomide, W. A., Enobong, A. E. ve Johnson, F. O. (2017). Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 19 (10), 78-85.

Hand, H. H. ve Slocum JR, J. W. (1972). A Longitudinal Study of The Effects Of a Human Relations Training Program On Managerial Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 56 (5), 412-417.

Ho, J. C. ve Chen, H. (2018). Managing the Disruptive and Sustaining the Disrupted: The Case of Kodak and Fujifilm in the Face of Digital Disruption: Managing Disruptive Sustaining Disrupted. *Review of Policy Research*, 35 (3), 1-20.

Hovenkamp, H. (2005). Exclusion and the Sherman Act. *The University of Chicago Law Review*, 72,147-164.

Hrcirik, J. (2020). *Why Did Kodak Go Bankrupt?* New York: State University of New York Empire State College, Yüksek Lisans Tezi.

Hyde, P, Harris, C., Boaden, R. ve Cortvriend, P. (2009). Human relations management, expectations and healthcare: A qualitative study. *Human Relations*, 62 (5), 701-725.

IBM (2010). IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success. Erişim: 1.11.2021, <https://newsroom.ibm.com/2010-05-18-IBM-2010-Global-CEO-Study-Creativity-Selected-as-Most-Crucial-Factor-for-Future-Success>.

IDEO (2019). IDEO at a Glance. Erişim: 1.11.2021, <https://www.ideo.com/about/ideo-at-a-glance>.

Immink, K. A. S. (2018). How we made the compact disc. *Nature Electronics*, 1, 260.

Kerrigan, S. ve McIntyre, P. (2010). The creative treatment of actuality: Rationalizing and reconceptualizing the notion of creativity for documentary practice. *Journal of Media Practice*, 11 (2), 111-130.

Kerry, T. ve Murdoch, A. (1992). Approaches to Positive Management: Some Implications for Training Education Managers. *Journal of In-Service Education*, 18 (1), 4-8.

Kim, H. (2015). Community and art: creative education fostering resilience through art. *Asia Pacific Education Review*, 16, 193-201.

Kirkegaard, M. L., Kines, P., Jeschke, K. C. ve Jensen, K. A. (2020). Risk Perceptions and Safety Cultures in the Handling of Nanomaterials in Academia and Industry. *Annals of Work Exposures and Health*, 64 (5), 479-489.

Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4 (3), 174-188.

Lense, J. ve Thirring, H. (1918). On the influence of the proper rotation of a central body on the motion of the planets and the moon, according to Einstein's theory of gravitation. *Zeitschrift für Physik*, 156-163.

Maier, A., Brad, S., Nicoara, D. ve Maier, D. (2014). Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 645-648.

McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43, 247-261.

Michie, J. ve Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance. *British Journal of Management*, 12, 287-306.

Moakes, S. (2014), The Importance of Optical Media. How CD and DVD changed the way we use media and software. Jamie Sharpe ve Richard Self (Ed.), *Computers for Everyone* içinde, 111-113.

Montgomery, C. A. (2008). Putting Leadership Back into Strategy. *Harvard Business Review*, 31-39.

Munteanu, A-I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N. ve Matis, C. (2020). Analysis of Practices to Increase the Workforce Agility and to Develop a Sustainable and Competitive Business. *Sustainability*, 12, 1-14.

Myszkowski, N., Storme, M., Davila, A. ve Lubart, T. (2015). Managerial creative problem solving and the Big Five personality traits. Distinguishing divergent and convergent abilities. *Journal of Management Development*, 34 (6), 674-684.

Noble, K. (2021). Getting Hands On with Other Creative Minds': Establishing a Community of Practice around Primary Art and Design at the Art Museum. *International Journal of Art and Design Education*, 40 (3), 615-629.

Pindur, W., Rogers, S. E. ve Kim, P. S. (1995). The history of management: a global perspective. *Journal of Management History*, 1 (1), 59-77.

Porter, M. E. (2008). *On Competition*, Boston: Harvard Business Review.

Post, J. E. ve Altman, B. W. (1994). Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7 (4), 64-81.

Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: a framework for managing today's organizations effectively. *Management Decision*, 39 (10), 880-889.

Rustam, F. A. ve Alwan, H. J. (2020). Self-management and their impact on career creativity. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 17 (12), 13-33.

SAP (2021). SAP SE Corporate Governance. Erişim: 12.11.2021, <https://www.sap.com/investors/en/governance/supervisory-board/hasso-plattner.html>.

Schachter, H. L. (2010). The role played by Frederick Taylor in the rise of the academic management fields. *Journal of Management History*, 16 (4), 437-448.

Shavkun, I. ve Dybchinska, Y. (2019). Efficient manager: creative dimension. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2 (8), 47-59.

Sheedfar, S., Farsani, M. A. ve Dehkordi, R. M. (2014). Comparative Study of the Intuition in the Artist and the Psychological Process of Sublimation in the Creation of Artistic Work in Plato and Freud Viewpoints. *Sport and Art*, 2 (4), 55-58.

Sjödin, D., Parida, V., Kohtamaki, M. ve Wincent, J. (2020). An agile co creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, 112, 478-491.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A. ve Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87 (1), 3-16.

Stachova, K. ve Stacho, Z. (2017). Level of Focus of Organizations Operating in Slovakia on Flexible Organizational Structure. *International Review of Management and Marketing*, 7 (1), 245-250.



Sundram, S., Venkateswaran, P. S., Jain, V., Yu, S. Y., Yapanto, L. M., Raisal, I., Gupta, A. ve Regin, R. (2020). The Impact of Knowledge Management on The Performance of Employees: The Case of Small Medium Enterprises. *Productivity Management*, 25 (1), 554-567.

Szostak, M. ve Sulkowski, L. (2020). Manager as an artist: creative endeavour in crossing the borders of art and organizational discourse. *Creativity Studies*, 13 (2), 351-368.

Tal-Or, N. ve Cohen, J. (2010). Understanding audience involvement: Conceptualizing and manipulating identification and transportation. *Poetics*, 38, 402-418.

Terzioğlu, F. (2006). The perceived problem-solving ability of nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 14, 340-347.

Urbancova, H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5 (1), 82-96.

Van Den Broeck, H., Cools, E. ve Maenhout, T. (2008). A case study of arteconomy: building a bridge between art and enterprise: Belgian businesses stimulate creativity and innovation through art. *Journal of Management & Organization*, 14 (5), 573-587.

Von Hippel, E., Thomke, S. ve Sonnack, M. (1999). Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, 77 (5).

De Waal, A. A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 41 (8), 688-697.

Wipond, R. (1998). The World Is Round (and other mythologies of modern science). *The Humanist*, 58 (2), 9-12.

Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. ve Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 505-522.

Yajun, W. (2020). Methodical Perspective Of The Modern Choral Repertoire. *Scientific Journal Of Polonia University*, 39 (2), 223-228.

Young, J. O. (2001). *Art and Knowledge*, London and New York: Routledge.

Zhao, S., Gao, Y., Jiang, X., Yao, H., Chua, T-S. ve Sun, X. (2014). Exploring Principles-of-Art Features For Image Emotion Recognition. MM '14: Proceedings of the 22nd ACM international conference on Multimedia, 47-56.