

DOI: 10.55666/folklor.1364595

ESKİ KÖYE YENİ ADET: LİDERLİK GELİŞİMİNDE SANAT TEMELLİ YÖNTEMLER

Elif BİLGİNOĞLU*

“Güzel sanatlarda muvaffakiyet; bütün inkılapların muvaffak olduğunun en kat’i delilidir. Bunda muvaffak olamayan milletlere ne yazık ki. Onlar, bütün muvaffakiyetlerine rağmen medeniyet alanında yüksek insanlık sıfatı ile tanınmaktan daima mahrum kalacaklardır.”

Mustafa Kemal Atatürk

z

Günümüzde rgtler, liderlerde tutarlı ve proaktif bir iş birliğine öncülük etmek için gereken iletişimsel, yorumlayıcı, duygusal ve algısal becerileri aramaktalar. Ancak kullanılmakta olan çoğu yönetici eğitim programı, strateji geliştirme ve finansal analiz gibi disiplin temelli beceri setlerine odaklanmakta ve önemli ilişkisel, iletişimsel ve duygusal becerileri ciddi Şekilde göz ardı etmektedirler. Liderlik eğitimi üzerine olan eski yöntemler ve programların günümüzde yöneticileri karşılaştıkları ve karşılaşacakları zorluklara yeterince hazırlamıyor ve dolayısıyla günümüz dünyasında yetersiz kalıyor olmaları, geleneksel olmayan yaratıcı yöntemlerin 21. yüzyılda yeniden keşfedilmesi ve yönetim ve liderlik gelişimine, ağdaş örgütsel bağlamaların karmaşık, dinamik, kaotik ve son derece öznel, etkileşimli ortamlarını kucaklayan yollarla yaklaşma konusunda artan ağrı sebebiyle, yönetim ve liderlik eğitimcileri ve uygulayıcıları, geleneksel (rasyonel, araçsal, ekonomik olarak baskın, gerçekçi yönelimli ve ‘nesnel olarak’ analitik) gelişim ve uygulama araçlarından giderek daha fazla uzaklaşmaktadır. Tüm bunlarla birlikte toplumda, ekonomide ve teknolojiye meydana gelen çarpıcı değişiklikler de göz önüne alındığında, 21. yüzyıl örgütlerinin yeni eğitim programları yanı sıra yeni, daha spontane ve daha yenilikçi yönetim biçimlerine başvurmaları yani bir anlamda “*eski köye yeni adet getirme*”leri¹ gerekmektedir. Son yıllarda bu gibi sorunların farkına varan birtakım örgütler, liderlik eğitiminde sanat ve işyerlerini birbirine bağlamayı amaçlamışlar ve buradan yola çıkarak yönetim ve liderlik eğitimi için sanat temelli yöntemleri kullanmaya başlamışlardır. Bu alışma, sanat eğitiminin lider davranışını ve liderlik gelişimini etkilemedeki rolünün daha iyi anlaşılabilmesi konusunda yapılan literatür analizi ile müfredatlarında sanat ve sanatsal yöntemleri uygulayan liderlik gelişim programlarına dair kavramsal bir ereve sunmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada ilk olarak sanat eğitimi, sanat temelli öğrenme, sanat temelli öğrenme ve yönetim eğitimi alanları detaylı bir Şekilde açıklanmakta; ardından üniversitelerde sanat temelli öğrenme ele alınmaktadır. Daha sonra sanat temelli liderlik üzerine daha önce yapılmış olan araştırmaların sonuçlarına dair bir zet sunulmaktadır. Bu çalışmanın temel nerisi, günümüz örgütlerinde sanat temelli liderliğin liderlik gelişiminde kullanılmak üzere kavramsallaştırılmasıdır. Sanat temelli girişimler, liderlere liderlik gelişimi sırasında unutulmaz deneyimler yaratmada rehberlik etmektedirler. Çalışmada rgtlerdeki sanatsal girişimler konusunda liderlerin yönetimsel deneyimleriyle ilgili önemli potansiyeller vurgulanmakta ve bu girişimlerin örgütlerde bir liderlik gelişimi aracı olarak uygulanmasının çeşitli liderlik gelişim hedeflerini destekleyebileceği ileri sürülmektedir. Buradan yola çıkılarak sanat temelli liderlik üzerine daha fazla araştırma yapılmasının gerekliliğinin altı çizilmekte ve bu çalışmanın sanat temelli uygulamalar konusunda çalışmalar yapmak üzere araştırmacıları teşvik edeceği mit edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: sanat, liderlik, sanat temelli liderlik, sanat temelli girişimler, sanat temelli liderlik eğitimi.

* Do. Dr.; Araştırmacı, İstanbul, Türkiye; elifb@ada.net.tr; ORCID: 0000-0003-1481-0170

NEW WINE IN OLD BOTTLES: ARTS-BASED METHODS IN LEADERSHIP DEVELOPMENT

Abstract

Organizations today seek leaders with the communicative, interpretive, emotional, and perceptual skills needed to lead coherent and proactive collaboration. However, most current executive education programs focus on discipline-based skill sets such as strategy development and financial analysis, neglecting important relational, communicative, and emotional skills. The fact that old methods and programs on leadership training are not adequately preparing managers for the challenges they face and will face today, and therefore are not working as well as they once did, calls for the rediscovery of creative non-traditional methods in the 21st century and the need to rediscover creative, non-traditional methods in the 21st century. century and the growing call to approach management and leadership development in ways that embrace the complex, dynamic, chaotic and highly subjective, interactive environments of contemporary organizational contexts, management and leadership educators and practitioners are increasingly moving away from traditional (rational, instrumental, economically dominant, realistically oriented and 'objectively' analytical) means of development and practice. Considering all these and the striking changes in society, economy, and technology, 21st century organizations need to resort to new, more spontaneous, and more innovative management styles as well as new educational programs, in other words, pour "*new wine in old bottles*"². In recent years, a number of organizations have become aware of such problems and have started to use arts-based methods for management and leadership training, aiming to connect the arts and the workplace in leadership training. This study provides a conceptual framework for leadership development programs that incorporate arts and artistic methods in their curricula through a literature analysis to better understand the role of arts education in influencing leader behavior and leadership development. In this context, the study first explains the fields of arts education, arts-based learning, arts-based learning and management education in detail, and then discusses arts-based learning in universities. Then, a summary of the results of previous research on arts-based leadership is presented. The main recommendation of this study is to conceptualize arts-based leadership for use in leadership development in today's organizations. Arts-based initiatives guide leaders in creating memorable experiences during leadership development. The study highlights the significant potential for artistic initiatives in organizations in relation to the managerial experience of leaders and suggests that implementing these initiatives as a leadership development tool in organizations can support a variety of leadership development goals. Hence, the need for further research on arts-based leadership is emphasized and it is hoped that this study will encourage researchers to research arts-based practices.

Keywords: art, leadership, arts-based leadership, arts-based initiatives, arts-based leadership development.

Giriş

Liderlik, bir örgütün kaynaklarının daha yüksek verimlilik ve hedeflere ulaşılabilirlik konusunda yönlendirilmesine yardımcı olan önemli bir yönetim işlevidir (Indeed Editorial Team, 2022). Liderlere ve liderliğe duyulan ihtiyaç, başlangıcı Eski Ahit'e, antik Çin'e ve 16. yüzyıl İtalya'sına kadar uzanan çok eski bir konudur (Safferstone, 2005: 959). Liderliğin daha en az 2025 yılına kadar en önemli insan kaynakları meselesi olmaya devam edeceği tahmin edilmektedir (Society for Human Resource Management, 2015). Liderliğin ne denli karmaşık ve zor bir zanaat olduğu (Taylor, 2012: 25) ve günümüzde örgütlerde liderliğin ne denli önemli olduğu göz önüne alındığında, liderlik gelişiminin çoğu örgütün eğitim ve gelişim bütçelerinin en büyük yüzdesini oluşturması ve insan kaynakları geliştirme uygulamaları yanı sıra akademik araştırmaların da en popüler alanları arasında yer alması hiç de şaşırtıcı değildir (Ardichvili ve Manderscheid, 2008: 620). Ancak yapılan araştırmalar yönetim eğitiminin, uygulayıcıların tam tanımlanmamış, benzersiz, duygulu ve karmaşık sorunlarla uğraştığını dikkate almayan ve bununla birlikte nesnel, bağlamından arındırılmış teori ve teknikleri uygulamaya dayalı normatif öğretme ve öğrenme araçlarını kullanmaya devam etmekte olduğunu ileri sürmektedirler (Cunliffe, 2002: 35).

21. yüzyılın öğrencileri; soru sormalarını, problem çözmelerini ve eleştirel düşüncelerini, araştırma yapmalarını ve bulgularını çok algılı mercekler aracılığıyla paylaşmalarının yanı sıra uygulamalarını da gerektiren bir işgücüne katılmaya hazırlanıyorlar. Günümüz işlerinin çoğu, çalışanların bir yandan geniş bir perspektiften bakmalarını ve karşılaştıkları sorunları farklı açılardan çözmelerini, bir yandan da her zaman yeni bir düşünme tarzı oluşturmaya ve savunmaya hazır olmalarını gerektirmektedir (Fine ve Desmond, 2015: 2). Toplumda, ekonomide ve teknolojiye meydana gelen çarpıcı değişiklikler göz önüne alındığında, 21. yüzyıl örgütlerinin yeni eğitim programlarının (Trilling ve Fadel, 2009) yanı sıra yeni, daha spontane ve daha yenilikçi yönetim biçimlerine başvurmaları (Adler, 2006: 486) yani bir anlamda "*eski köye yeni adet getirme*"leri gerekmektedir.

Günümüzde örgütler, liderlerde tutarlı ve proaktif bir iş birliğine öncülük etmek için gereken iletişimsel, yorumlayıcı, duygusal ve algısal becerileri aramaktalar. Ancak kullanılmakta olan çoğu yönetici eğitim programı, strateji geliştirme ve finansal analiz gibi disiplin temelli beceri setlerine odaklanmakta ve önemli ilişkisel, iletişimsel ve duygusal becerileri ciddi şekilde göz ardı etmektedirler (Moldoveanu ve Narayandas, 2019). Liderlik eğitimi üzerine olan eski yöntemler ve programlar günümüzde yöneticileri karşılaştıkları ve karşılaşacakları zorluklara yeterince hazırlanamakta ve dolayısıyla eskiden olduğu gibi yetersiz kalmaktadırlar (Adler, 2006: 490; Moldoveanu ve Narayandas, 2019). Bunun yanı sıra 21. yüzyılda geleneksel olmayan yaratıcı yöntemler yeniden keşfedilmiş (Adhiatma vd., 2019) ve yönetim ve liderlik gelişimine, çağdaş örgütsel bağlamların karmaşık, dinamik, kaotik ve son derece öznel, etkileşimli ortamlarını kucaklayan yollarla yaklaşmaya dair çağrılar artmıştır. Bu yüzde, yönetim ve liderlik eğitimcileri ve uygulayıcıları, geleneksel (rasyonel, araçsal, ekonomik olarak baskın, gerçekçi yönelimli ve 'nesnel olarak' analitik) gelişim ve uygulama araçlarından giderek daha fazla uzaklaşmaktadırlar (Sutherland, 2013: 24-25). Son yıllarda bu gibi sorunların farkına varan birtakım örgütler, liderlik eğitiminde sanat ve işyerlerini birbirine bağlamayı amaçlamışlar (Adler, 2006: 490; Ferreira, 2018) ve buradan yola çıkarak yönetim ve liderlik eğitimi için sanat temelli yöntemleri kullanmaya başlamışlardır (Schiuma, 2011; Sutherland, 2013: 25).

Davis ve McIntosh'un (2005: xii) "*dünyayı aynı anda hem sanat hem de ekonomi bilimi gözüyle gördüğümüzde, işe dair algınızda çok daha büyük bir derinliğe sahip olursunuz*" sözlerinde vurguladıkları gibi, her ne kadar yaygın görüş sanatın manevi dünyayı, iş dünyasının ise maddi dünyayı temsil ettiği yönünde olsa da aslında sanat, liderlerin karşı karşıya olduğu artan zorlukları anlamlandırmanın bir yolunun yanı sıra liderleri geliştirmek için kullanılabilir güçlü bir dizi uygulama ve araç sunmaktadır ve aslında pek çok sektörde sürekli değişim ve kargaşanın yaşandığı günümüzde, iş dünyasındaki liderler sanatçılardan çok şey öğrenebilirler (Lavy, 2015; Tawadros, 2015: 339).

Sanat temelli liderlik gelişimi programları katılımcıların farklı başarı anlayışlarını destekleyen, geleneksel ve sayısal yaklaşımlardan ayrılan bir dil geliştirmelerini hedeflemektedirler. Bu programlar, ilişkisel duyarlılıkları, dinleme ve fark etme becerilerini artırmak, analiz ve eleştiriye desteklemek için planlı

fark etme ve yansıtma faaliyetleriyle yeni fikirlere açıklığa ve önceden belirlenmiş çözümlere meydan okumaya yönelik bir liderlik gelişim rotası sağlamaktadırlar. Ayrıca, öğrenme sürecini güçlendirmek, güç ağları ve etkileri konusunda derin bir anlayış geliştirmek, liderlik gelişiminin imkânlarını ve engellerini ortaya çıkarmak, özgün değerleri vurgulamak ve liderlik tiplerine meydan okuyan öz değerlendirme faaliyetlerini tasarlamak gibi alternatif ve zorlayıcı öğrenme biçimlerini teşvik ederek liderlik gelişimini destekleme kapasitesine de sahiptirler (Woods vd., 2020).

Bu çalışma günümüz örgütlerinde liderlik gelişimi için sanatın ve sanat eğitiminin rolünü tanımlamayı amaçlamaktadır. Buradan hareketle, sanat eğitiminin günümüzde lider davranışı ve liderlik gelişimi için neden önemli olduğunu ve liderlik gelişimini nasıl yönlendirebileceğini ele almakta ve sanatın, liderlik gelişimi amacıyla örgütler tarafından nasıl benimsenebileceğini açıklayan kavramsal arka planı tanımlamaktadır. Çalışmada, aynı zamanda sanat temelli liderlik üzerine daha önce yapılmış olan araştırmaların sonuçları hakkında bir özet sunulmakta ve bu çalışmaların bulgularından yola çıkılarak sanat temelli liderliğin günümüz örgütlerinde liderlik gelişiminde kullanılmak üzere kavramsallaştırılması önerilmektedir.

Kavramsal Çerçeve

1. Sanat Eğitimi

Sanat eğitimi; genel anlamda, sanatın tüm alanlarını ve biçimlerini içine alan, okul içi ve okul dışı yaratıcı sanatsal eğitimi kapsamakta ve yetişkin eğitiminden çok, yetişmekte olanların genel eğitim süreci içinde ele alınmaktadır (San, 2010: 17). *“Ruhsal ve bedensel bütünlük içinde estetik duygusunun geliştirilip, yaratıcılık gücünün olgunlaştırılması çabası”* olarak da tanımlanan sanat eğitimi, daha geniş bir çerçeveden bakıldığında *“kişinin duygu, düşünce, izlenimlerini anlatabilme aşamasında, yaratıcılık gücünün estetik duygusuyla beraber belli bir düzeye ulaştırılması için yapılan bütün eğitim faaliyetlerinde harcanan çaba”* (Kırıçoğlu, 2002) olarak betimlenmektedir.

Sanatla uğraşmak, insan deneyimi için çok önemlidir (Kisida ve Bowen, 2019). Çünkü sanat, kişilerin sosyal ilişkilerini düzenlemelerini, iş birliği ve yardımlaşmayı, doğruyu seçme ve ifade edebilmeyi, bir işe başlayıp bitirme sevinci tatmayı, üretken olmayı sağlamaktadır. Sanat eğitimi, katılımcılarda gözlem yapma, orijinalite, buluş ve kişisel yaklaşımları desteklemekte, pratik düşüncüyü ve el becerilerini geliştirmekte ve sentez yapmaya yardımcı olmaktadır (Yolcu, 2009: 93-94). Yapılan araştırmalar, sanatın bireyleri psikolojik, fizyolojik ve yaratıcı olarak etkilediğini ortaya koymaktadırlar. Sanatı gözlemlemenin ve sanata katılmanın psikolojik etkileri, artan mutluluk ve yaşam tatmini yanı sıra daha fazla özsaygı ve kişinin kendi yaşamı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmasıdır. Fizyolojik etkiler, sanat yoluyla kurulan sosyal bağların, fiziksel sağlığı etkilemekte olan depresyon ve stresi azaltmasıdır. Tüm bunların yanı sıra sanat, özellikle katılan kişilerde yaratıcılığı ve beceri düzeyini artırmakta ve gözlemleyenlere, kültürel sermaye kazandırmaktadır (Mortensen, 2018).

Sadece soyut anlamda salt bir duygu eğitimi ya da estetik eğitimi olmayıp, zihinsel düşünce süreçlerinin zenginleştirilmesini de içeren sanat eğitimi (Gençaydın, 1990: 45), olay ve olguların, çok yönlülüklerin ve çok boyutlulukların görülüp yorumlanabilmesi ve kavranabilmesini mümkün kılmaktadır. Sanat eğitimi alan bireyler, hem yeniliklere, çağdaş her türlü gelişmeye, her tür yeni biçim ve biçimlendirmeye açık hale gelmekte, hem de bilim ve teknolojide, toplumsal değişme süreçlerindeki yeni gelişmeleri anlamaya yatkın, insancıl ve hoşgörülü hale gelmektedirler (San, 1987: 11). Sanat eğitimi fiziksel, entelektüel ve yaratıcı becerileri bütünleştiren, eğitim, kültür ve sanat alanları arasında dinamik ve etkin ilişkiler kurulmasını mümkün kılan bir eğitim modeline katkı sunmakta (İstanbul Kültür Sanat Vakfı, 2014: 14), doğru görebilen, varlığı doğru algılayabilen, analitik düşünebilen, sorgulayabilen, geleneksel olanın dar kalıplarından kurtularak gelişmeye dönük davranışlar ve yeni biçimler üretebilen, toplumların gelişmesine önemli katkılar veren bireylerin yetişmesine imkân tanımaktadır (Ünver, 2016: 865).

Sanatın insan yaşamıyla bütünleşmesi, kişileri daha duyarlı hale getirmekte, geniş boyutlu düşünmeye imkân tanımakta, yaratıcı kişiliğe yatkın ve güzeli algılama yetilerini geliştirmektedir (Çakır İlhan, 1995: 70). Hangi mesleğe yönelirse yönelsin, amacına uygun sanat eğitimi ile yetişmiş, estetik beğenisi gelişmiş

bireylerin kendilerine ve toplumlarına katkıları daha fazla olacaktır (Buyurgan ve Buyurgan, 2012: 5). Bu yüzden de eğitimin her türünde ve her sürecinde sanatın bazen amaç, bazen de araç olarak ama daima ve mutlaka sürece dahil edilmesi önerilmektedir (Erinç, 1985: 45). Ancak sanatın eğitim değerini gösteren ampirik kanıtların eksikliği, sanat eğitimi için ciddi bir sorun oluşturmaktadır (Kisida ve Bowen, 2019).

2. Sanat Temelli Öğrenme

Sanat dünyası ve bilim dünyası ve dolayısıyla yönetim bilimi, genellikle birbirine karşıt alanlar olarak görülmüşlerdir. Bilim, ontolojisi, metodolojileri ve uygulamaları, “bilimsel” yollarla elde edilen katı, soğuk verilere dayalı olarak genellikle nesnel akıl dünyasına ait olarak kabul edilirken, sanatların öznel, duygular ve estetik alanında sağlam bir şekilde kök saldığı düşünülmektedir. Ancak, incelendiğinde bu ayrımın o kadar da keskin hatlı olmadığı görülmektedir (Boltanski ve Thévenot, 2006: 158-161; Tran vd., 2018: 504).

Günümüz iş dünyasında her geçen gün yeni ve giderek daha karmaşık hale gelen sorunlarla karşı karşıya kalan örgütlerde başarılı olmak için tüm öğrenicilerin iletişim, iş birliği, eleştirel düşünme ve yaratıcılık gibi temel becerilerde ustalaşmaları gerekmektedir. Sanat, yöneticilere örgütlerini farklı bir şekilde görmeleri ve yenilikçi yönetim sistemleri tanımlamaları için ilham verecek yeni bir alan sağlamaktayken (Goodson, 2020; Schiuma, 2011: 1-2; Thornhill-Miller vd., 2023), yaratıcılık ve sanat merkezli bir eğitim de öğrenen liderlerin eğitimine ve gelişimine bir öğrenme perspektifi getirme konusunda büyük umut vaat etmektedir (Adler, 2015; Nathan, 2019: 285).

Son yıllarda, “sabit bir dizi özellik ve niteliklere sahip somut mallar” gibi değerlerden, duygusal bağlara ve “yüksek bilgi içeriğine sahip maddi olmayan hizmetler ve deneyimler” deneyimine doğru radikal bir dönüşüm görülmektedir (Romero ve Molina, 2011: 452-453). Eisner (2004) günümüzde ölçmekten çok değer vermeye, kontrolden çok şaşırtmaya, standarttan çok ayrımlara ve olgusal/gerçekten çok hayali/metaforik olana daha fazla odaklanan yeni bir eğitim anlayışına ihtiyaç olduğunu vurgulamakta ve eğitim pratiğini geliştirmede bir kaynak olarak sanat deneyiminden bahsetmektedir. Davis ve McIntosh (2005: xii) ise hem şirket yöneticileri ve sanatçıların hem de izleyiciler ve tüketicilerin dünyayı hem estetik bir duyarlılık hem de stratejik bir eğilimle görmekten fayda sağlayacaklarını belirtmektedirler. Araştırmacılar, iş dünyasının sanatına vurgu yapmakta ve sanat ve iş dünyasını bütünleştirmeyi, bireysel estetikle yapılan işi bir araya getirmeyi, iş dünyasının ekonomik ve sanatsal akışlarını yönetmeyi önermektedirler. İşletmelerin, sunduklarını farklılaştırmanın tek yolunun onları güzel ve duygusal olarak çekici kılmak olduğunun farkına varmış olmaları, günümüzde bir sanat diplomasının yönetimde neden bu denli rağbet gören bir yeterlilik sertifikası olduğunu açıklamaktadır (Pink, 2004). Medya, reklamcılık, iletişim, tasarım, üretim, perakende satış, mimari, moda ve görsel kalite karşılaştırmalarına davet eden hemen hemen tüm diğer insani girişim alanlarındaki dönüşümlerin kalbinde yer alan sanatçıların çalışmalarını incelemek, örgütlere alanlarında diğerlerinden bir adım önde olma yeteneklerini geliştirme fırsatı sunmaktadır (Anderson, 2005: 30). Uygulamalı, algısal ya da bilişsel, her bir sanatsal sürecin arkasında yatan işlevlerin kapsamına yakından bakarak, bir iş ortamının özel ihtiyaçlarına bağlı olarak hangi sanat türünün en fazla katkıyı sağlayabileceğini belirlemek mümkündür. Burada, çözümün mutlaka en belirgin şekilde görünen olmayabileceği göz önünde tutulmalıdır (Spencer, 2005: 67).

3. Sanat Temelli Öğrenme ve Yönetim Eğitimi

Sanat temelli araştırma “Sanatın araştırma yönteminin adımlarından herhangi birinde ya da tümünde birincil rol oynadığı bir araştırma yöntemi” olarak tanımlanmaktadır. Şiir, müzik, görsel sanat, drama ve dans gibi sanat biçimleri araştırma sürecinin kendisi için esastır ve araştırma sorusunun formüle edilmesinde, veri üretilmesinde, verilerin analiz edilmesinde ve araştırma sonuçlarının sunulmasında merkezi öneme sahiptir (Austin ve Forinash, 2005: 460-461). Sanat temelli uygulamalar sanatçı, araştırmacı ve eğitimcilerin çalışmalarında bir araya gelerek ve birbirleri üzerinde yankılanarak, bu iki alanın birbiriyle kesişerek iç içe geçtiği ve birbirini bilgilendirdiği yollarda var olan olasılıklar ve potansiyeller konusunda araştırmacılara önemli bir öngörü sunmaktadırlar (Walsh vd., 2015: 1).

“Örgütlerdeki sanatsal girişimler” olarak da adlandırılan sanat temelli girişimler; sanat temelli olmayan örgütlere, öğrenmeye zemin hazırlamak için sanat dünyasından kişiler, ürünler ya da uygulamaları

deneyimletmekteyken (Berthoin Antal vd., 2019: 442), sanat temelli eğitim güven geliştirmek, paylaşılan değerleri bulmak, algıları değiştirmek, çığır açan fikir ve öngörü için kapasiteyi artırmak için sağ beyin hayal gücünü sol beyin mantığı ve analiziyle birleştirmek, çalışanlara liderlik ve iletişim becerileri ve yüksek performanslı ekip çalışması öğretmek için çeşitli sanat disiplinleri aracılığıyla verilen çalışan ya da personel geliştirme eğitimi olarak tanımlanabilir (The Partnership Movement, 2021).

Springborg'un (2010: 254) "*Çoğu lider resim, müzik ya da şiir gibi daha klasik ortamlarda çalışmak için gerekli becerilere sahip değildir. Bununla birlikte bu araçlar sanat dışı örgütlerdeki iletişime hala yabancıdırlar. Liderlerin liderlik sanatıyla uğraşmak için bu ortamlarda çalışmalarına gerek yoktur. Liderlerin çalışabileceği en belirgin ortam, kavramsal sanatçıların çalıştığı ortamla aynıdır; yani sanat eserinin fikrini aktaran mevcut olan herhangi bir şey*" sözlerinde de vurguladığı gibi, 20. yüzyılın sonunda sanatsal çalışmanın değişen niteliğiyle, bazı sanatçılar bir kez daha liderliğin sanatsal çalışmanın ilgili bir yönü olduğu söylenebilecek yeni tür organizasyonlar geliştirmişlerdir. Böylece liderlik yönleri sanat alanında daha yaygın hale gelmiştir (Lindqvist, 2016: 138).

Sanat temelli öğrenme, yönetim eğitimcilerinin ve liderlik/örgüt geliştirme uygulayıcılarının, bireysel örgüt yöneticilerinin ve liderlerinin öğrenimine ve gelişimine katkıda bulunmak için sanatı pedagojik bir araç niteliğinde bir yardımcı olarak kullandıkları çok çeşitli yaklaşımları tanımlamakta, aynı zamanda da örgütsel öğrenme ve gelişmeye katkıda bulunmaktadır (Nissley, 2010: 13). Kaynaklarda yaygın olarak gösterilen en eski örnek, 1970 yılında örgütü, çalışmalarını ve insanlarını sanatın odak noktası haline getirecek ihtisas projelerine katılmaya istekli örgütler aramaya başlayan Birleşik Krallık'taki Artist Placement Group olmakla birlikte (Cacciatore ve Panozzo, 2021: 171; Duval, 2019: 49; Tung, 2013), sanat temelli öğrenme ve yönetim eğitimi son yıllarda, çok sayıda sektörde ve örgütte liderleri geliştirmek ve eğitmek için uluslararası düzeyde yaygın olarak kabul gören bir yaklaşım haline gelmiştir (Tawadros, 2015: 339; The Partnership Movement, 2021).

Örgütlerde sanatın kullanımı, marjinal bir olgudan, çok uygulanan bir yaklaşıma dönüşen 21. yüzyılın bir trendi olarak tanımlanmaktadır (Seifter ve Buswick, 2010). Çalışmanın estetik olarak deneyimlenebileceğine dair görüş, çalışmanın sanatla karşılaştırmalı olarak incelenmesinin öğretici olabileceğini düşündürmektedir. Çalışma, aslında sanatla benzer özelliklere sahip olabilir ve bu özellikler estetik deneyimi teşvik etmek için benzer şekilde işlev görebilirler (Sandelands ve Buckner, 1989: 120). Sanat dünyasının örgütlerin dünyasına bu şekilde bir giriş yapması, bazen kolayca anlaşılabilirken bazen de çok şaşırtıcı görünebilir (Berthoin Antal, 2014). Sanat, benliği ortaya çıkaran bilinçdışı zihni kıskırtabilmektedir. Kişinin kendini tanıması, liderliğin temelini oluşturmaktadır (Lindsey, 2011: 56). Bununla birlikte bir yöneticinin işinin önemli bir parçası, örgüt çalışanlarının yeteneklerini ve liderlik becerilerini tam olarak geliştirdiklerinden emin olmaktır ve sanat, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimleri için harika bir fırsat sunmaktadır (Seifter, 2005: 6).

Sanatın eğitimde ve örgütlerde sanat dışı bağlamlarda uygulanması, disiplinler arası araştırmalar ile ilerici, demokratik ve genellikle hibrit olan eğitim ve kültür içerikli paradigmalara ilişkili olarak ele alınmaktadır (Cahnmann-Taylor, 2008). Sanat öğrenimi sadece "*duygusal*" bir disiplin değil, derin düşünme ve entelektüel titizlik gerektiren bir disiplindir (Nathan, 2019: 286). Sanatsal bir deneyime katılmak, öğrencilerin fizyolojik (dokunma, hissetme, duyma, koklama vb. algı ve dikkatle ilgili duyular) ve bilişsel (duygular ve anlayışlar) tepkileriyle sonuçlanmaktadır (Katz-Buonincontro, 2011: 3). Bu eğitim programları öğrencilere iş birliği, iletişim, yaratıcılık, problem çözme, kararlılık, azim ve sorumluluk gibi önemli liderlik becerileri kazandırmaktadır (Harmon, 2017). Dönüşümsel öğrenme üzerinde çalışmalar yürüten birçok akademisyen ve uygulayıcı sanattan faydalanmaktadır. Çünkü sanat temelli yöntemler, yeni görme, olma, yapma ve bilme yolları sağlaması yanı sıra somutlaştırılmış, duygusal deneyimleri de teşvik etmekte (Bishop ve Etmanski, 2021: 1) ve bu şekilde bütünsel öğrenme deneyimlerine katkıda bulunmak için bir arada var olan çok boyutlu fırsatlar ve perspektifler sağlamaktadırlar (Wallrauch, 2022: 10).

Dünya çapında 1500'den fazla CEO'nun katıldığı bir IBM Araştırması olan "*Karmaşıklıkla Yararlanma*" (*Capitalizing on Complexity*) giderek daha da karmaşıklaşan bir dünyada başarılı bir şekilde yön belirlemek için titizlik, yönetim disiplini, bütünlük ve hatta vizyondan daha fazlasının gerektiğini ortaya

koymakta ve bu noktada yaratıcılığın önemini vurgulamaktadır (IBM Global Business Services, 2010). Yaratıcılık inovasyonun kalbinde yer aldığı ve inovasyon büyümenin itici gücü olup işin olmazsa olmaz bir parçası olduğu için, sanata dayalı öğrenme, çeşitli kilit liderlik girişimlerinde bir eğitim aracı olarak kullanılmaktadır (Seifter, 2005: 6).

4. Sanat Olarak Liderlik

Ganjoo'nun (2019) “*Tüm üst düzey yöneticiler iyi birer lider değildir, kişiyi iyi bir lider yapan şey iyi liderlik becerilerine sahip olmasıdır. Liderlik, kişileri kendilerine verilen görevleri istekli, verimli ve yetkin bir şekilde yerine getirmeleri için etkileme sanatı ya da sürecidir.*” sözlerinde de olduğu gibi, liderlik ve sanat, daha önce pek çok çalışmada birbirleriyle ilişkilendirilmişlerdir (Caulfield vd., 2021; De Pree, 2004; Götz, 2006; Palus, 2007; Taormina, 2010: 41). Bu analogilerin bazen zorlama olabildiğini belirten ve liderliğin sadece bir metafor olarak değil, gerçek anlamda bir sanat olduğunu vurgulayan O'Malley (2012) liderlerin sanatını değerlendirmek için şu kriterlerin kullanılmasını önermektedir: Niyet (belirli fevkalade sonuçlara ulaşmak için açık bir taahhütte bulunuyorlar mı?), odaklanma (önemliyi önemsizden ayırmak için iş ortamının belirli özelliklerini diğerlerinden daha fazla öne çıkarıyorlar mı?), beceri (işin kritik yönlerinde hüner ya da ustalık sergiliyorlar mı; İnsanları, örgütleri ve işin gerçekleştirilme şeklini anlamak için bir temele sahipler mi?), biçim (iletişimlerini, yapılarını, politikalarını vb. birleşik, tutarlı bir bütün halinde birleştiriyorlar mı?), temsil (amaçları, basit direktifler vermek ve gerçeğin doğrudan beyanlarını yapmak yerine, açık olmayan ve büyüleyici şekillerde mi aktarıyorlar?), hayal gücü (sıradanlıktan yeni bir farkındalık ya da anlayış duygusu yaratmak üzere, şaşırtıcı ve alışılmamış şekilde ayrılıyorlar mı?), otantiklik (bireyselliklerinin ve kişisel inançlarının dürüst bir ifadesi olan stilistik bir ayırt edicilik sunuyorlar mı?), angaje olma (entelektüel çabayı ve yaratıcı düşüncüyü teşvik eden karmaşık ve zorlu bilgiler sunuyorlar mı?), zevk (bir grubun üyeleri arasında paylaşılan, daha güçlü bağları teşvik eden ve kişisel tatmini teşvik eden duygusal olarak ödüllendirici deneyimler sağlıyorlar mı?), insan önemi (bir kişinin kim olduğu, neyin en önemli olduğu, kültürel olarak neyin değerli olduğu ve neyin mümkün olduğu hakkında kişisel düşünmeye olanak tanıyorlar mı?), bağlam (kurumsal uygulamalar, gelenekler, talepler ve normlarla orantılı eylemlerde bulunuyorlar ve anlaşılır ve uygun bir tarzda iletişim kuruyorlar mı?), eleştiri (ne kadar iyi performans gösterdikleri ve ne kadar takdir edilmeleri gerektiği konusunda başkalarından gelen konuşmaları ve değerlendirmeleri memnuniyetle karşılıyorlar mı?).

21. yüzyılda işin yapılış tarzı, alışlagelmiş olandan çok farklılık göstermektedir. 20. yüzyılda işe yarayan seçenekler ve yaklaşımlar, günümüzde artık çok fazla işe yaramamaktadır. Daha önceleri hayal bile edilemeyen stratejiler, kişinin çalıştığı kurumda değilse bile, dünyanın diğer ucundaki rakiplerinde günlük olarak uygulanmaktadır. Bu yüzden de günümüzde örgütler, yalnızca geçmişte başarılı olmuş yaklaşımlar arasından bir seçim yapmakla yetinmeyip, uygulamaya değer stratejiler de tasarlamalıdır (Adler, 2006: 486). Araştırmacılar da alışılmadık araştırma bağlamlarını ve örgüt bilimindeki örnekleri geliştirmek için araştırmaların yeniden uyumlanmasına dair ihtiyaca işaret etmektedirler (Bamberger ve Pratt, 2010: 665).

Tarih boyunca sanatçılar, yerleşik ilkelere duygusal bir gerçeklik kazandırmak için önde gelen kurumlar tarafından istihdam edilmişlerdir. Yine de yeni küresel toplumumuzda hiçbir kurum, insanların çoğunluğu için değerler ve yön yaratma konusunda geniş bir kabul görmemiştir. Sanat, yeni bir çığır açabilir, insan bilincinin bu ürün ve sermaye akışlarıyla bağlantı kurmasına neden olabilir, kişilerarası bağlantılarımıza enerji verebilir ve icat ile uygulama için yeni kapılar açabilir (Zander ve Zander, 2002).

Sanat, iyi bir liderliğin sürdürülmesinde önemli bir rol oynayabilir. Büyük sanatçılar ve eserleri vizyoner değişimlere ilham verir. Bu arada sanatla ilgilenmek liderlere, özellikle de sonuçların geliştirilmesine çok önem veren liderlere yeni dünyalar açabilir. Sanat, aynı zamanda, mükemmeliyetçiliğin etkileri üzerinde tampon görevi gören öz-şefkatin geliştirilmesine yardımcı olabilir (Pullein, 2020).

Springborg (2010) yaptığı çalışmada, sanatı “*Dünyanın bir bölümünü duyularımız aracılığıyla daha doğrudan ve dünyanın bu bölümüne ilişkin kavram ve fikirlerimiz aracılığıyla daha az algılamamızı sağlamaya yönelik koşulların düzenlenmesi*” olarak tanımlamakta ve “*Liderler her gün kurumda yapılan işlere zemin hazırlayan seçimler yaparlar. ... Tüm bu seçimler, bazı kurumsal söylemlerle ilgili bir fikir/anlamlandırma biçimi için bir araç oluşturan kompozisyonel seçimler olarak anlaşılabilir. Dahası, tüm*

bunlar bir araya geldiğinde, dünyanın bir bölümünü duyularımız aracılığıyla daha doğrudan ve dünyanın bu bölümüne ilişkin kavram ve fikirlerimiz aracılığıyla daha az algulamamızı sağlamaya yönelik bir koşullar düzenlemesi oluşturabilir. Böyle bir düzenleme, bu makalede kullanılan sanat tanımına göre bir sanat eseri olarak adlandırılabilir.” sözleriyle liderliğin bir sanat olduğunu vurgulamaktadır.

Barry'nin (2008: 31-32) *“Liderler, stratejistler, yöneticilerden vb. sanatçı olarak bahsettiğimizde, bazı standartları yeni zirvelere taşıdıkları için, genellikle onların çok yetkin, incelikli, zarif ve belki de estetik olarak sofistike olduklarını söylüyoruz. İşlevsel olarak güzel kompozisyonlar ve performanslar yaratıyorlar.”* diyerek belirttiği gibi, Bolman ve Deal de (2008: 46) *“Modern örgütler kalite, bağlanma ve yaratıcılığı ararken ve çoğu zaman mühendislik bilgisine dayanırken, sanat yönüne çok az önem verir. İşin sanat yönü mühendisliğin yerini almak için değildir, onu güçlendirmek için gereklidir. Sanat yönü olan liderler ve yöneticiler bireylerin kullanılmayan enerjilerini bırakmak ve kolektif performansını geliştirmeye dönük yeni formlarla bugünün gerçeğinin ötesine bakmamızı sağlar. Sanatsal lider hayal gücü kadar kısa notlara, şiir kadar politikaya, yansıtma kadar emretmeye, yeniden çerçeveleme kadar reforma ihtiyaç duyar”* sözleriyle, liderlikte sanat yönünün üzerinde durmuşlardır.

Peters da (2001) kaleme aldığı bir makalede *“İş dünyası bedensiz, kansız bir girişim değildir. Kâr iyidir- müşterinin yaptığımız işin değerini takdir ettiğinin bir işaretidir. Ancak “girişim” yürekle ilgilidir. Güzellikle ilgilidir. Sanatla ilgilidir. İnsanların kendilerini ortaya koymasıyla ilgilidir. Tutku ve bir idealin özveriyle peşinden koşmakla ilgilidir.”* sözleriyle benzer bir argüman ortaya koymaktadır.

VanGundy ve Naiman (2007) *“İşyerinde İşbirliğini Düzenlemek: Ekip Çalışmasını Geliştirmek için Müzik, Doğaçlama, Hikâye Anlatımı ve Diğer Sanatları Kullanmak” (Orchestrating Collaboration at Work: Using Music, Improv, Storytelling and Other Arts to Improve Teamwork)* isimli eserlerinde *“Örgütler yaratıcı ürünler üretmek için tıpkı sanatçıların işlerinin araçlarına ihtiyaç duymaları gibi, ekiplere ihtiyaç duyarlar. Ekiplerde iş birliğini düzenlemenin bir bilimi olabilir ama aynı zamanda bir sanatı da vardır. Sanatçılar, tıpkı yöneticilerin ekip mücadelelerinin sonuçlarını tahmin edebilecekleri gibi, yaratıcı çabalarının sonuçlarını çoğu zaman tahmin edemezler. Yönetim “bilimi” gereklidir ve ekiplerin birlikte daha iyi çalışması için pratik teorilere katkıda bulunur. Ancak daha dengeli bir yaklaşım, bilimi sanatla harmanlayabilir ve ekip etkinliğini artırabilir. Ekip üyelerinin birlikte çalışma çabalarını düzenlemek başlı başına bir sanat biçimini temsil eder. Ekip liderleri, bireylerin her görev için en uygun “kompozisyon”u üretmelerini kolaylaştırması gereken “orquestra şefleri” olarak görülebilirler.”* sözleriyle yönetim biliminin sanatla harmanlanmasının önemini vurgulamaktadırlar.

Yapılan araştırmalarda sanatsal uygulama doğrusal olmayan düşünme tarzlarıyla bağlantılı olarak, iş dünyası ise doğrusal düşünme modelleriyle ilişkili olarak ele alınmaktadır (Bratianu ve Vasilache, 2010; Emery, 1989; Ryder vd., 2002). Szostak ve Sułkowski (2021: 372) yöneticilik ve sanatçılığın birbirinden tamamen ayrı meslekler olduklarına dair yaygın bir inanç olduğunu, ancak bu mesleğin kimliklerinin kesişebildiğini ve iyi bir sanatçının tıpkı iyi bir yönetici gibi çalışabildiğini belirtmektedirler. Araştırmacılar, kişilik özelliklerini kişinin sahip olduğu rol/mesleğin değil, kişinin sanatsal ya da yönetsel görevlerde kullandığı kişiliğinin belirlediğini eklemektedirler. Yams ve Helldorff (2017: 219-220) yaptıkları araştırmada, kişilerin hayatta oynadıkları farklı rollere ya da olağan alışkanlıklarına bağlı olarak kendilerinden beklenen belirli düşünce kalıplarına hapsedikleri için, mevcut kalıplarının daha fazla farkına varmalarını, onları gerçek ihtiyaçlarına daha iyi uyacak şekilde nasıl değiştirebileceklerini keşfetmelerini ve farklı kapasitelerini harekete geçirerek düşünme kalıplarını yeniden gözden geçirmelerini önermektedirler.

5. Üniversitelerde Sanat Temelli Öğrenme

Günümüzde liderlik eğitimi giderek daha da ciddiye alınmaya başlanmış ve kurumlar çalışanlarının becerilerini artırmak, onları elde tutmak ve gelecek vaat eden yöneticileri yetiştirmek için gelişim programlarına önemli miktarda zaman ve para ayırmaya başlamışlardır (Klimoski ve Amos, 2012: 685; Lake, 2023). Ancak birçok kurum ve bazı üniversitelerin işletme yüksek lisans programlarının yürütmekte oldukları liderlik gelişim programları incelendiğinde, müfredatlarının genellikle birbirine çok benzediği görülmektedir (Dakduk vd., 2016; Paine, 2017; Segev vd. 1999). Yapılan araştırmaların sonuçları; geleneksel yöntemleri benimsemiş olan liderlik gelişim programlarının ne yazık ki ne günümüzün ne de

geleceğin taleplerini karşılayamadıklarını ortaya koymaktadır (Faix vd., 2020: 59).

Sanat, kişilerin hayal güçlerini gelecekteki yeniliklere açmak konusunda yaratıcılığa öncülük etmektedir. Sürekli yönetim eğitiminde sanat temelli öğrenimin amacı, sanatı iş sürecinin ayrılmaz bir parçası haline getirerek iş kültürünün tam merkezine yerleştirmektir (Jagiello, 2015: 16).

Sanat, birçok üniversitede diğer disiplinlerden ayrılmıştır. Sanat alanındaki profesyonel eğitim, diğer alanlarda eğitim almakta olan öğrencilerin çoğunun yalnızca zaman zaman seçmeli dersler aracılığıyla ziyaret ettiği güzel sanatlar fakültelerinde gerçekleşmektedir (Levine, 2017: 177). Ancak günümüzde giderek daha fazla üniversite, geleceğin iş liderlerini de yaratıcılığı teşvik etmek için sanatı işletme yüksek lisans programlarına dahil etmektedir (World Economic Forum, 2020). Son yıllarda işletme fakültesi programlarına sanatsal girişimlerin dahil edilmesi eğilimi ve bu deneyimler hakkında artan sayıda yayın sebebiyle (ör. Taylor ve Ladkin, 2009; The Economist, 2011; Walsh ve Powell, 2020) bilim ve sanat arasındaki bu radikal ayrımı gözetmeyen (Levine, 2017: 177) çok sayıda işletme okulu stüdyo temelli araştırma ile deneyler yapmaya başlamış ve genellikle sanat ve tasarım okullarında kullanılan profesyonel stüdyolardan ve problem çözme ve yenilik için kullanılan işletme ve devlet stüdyolarından ilham almıştır. İşletme okulu stüdyoları, temel amacı yöneticileri iş sorunlarına zanaat, sanat ve tasarım temelli yaklaşımlar konusunda eğitmek olan geçici birdenbire açılan stüdyolardan tam zamanlı personele sahip özel tesislere kadar biçim bakımından önemli ölçüde farklılık göstermektedirler (Barry ve Meisiek, 2015: 153).

İşletme yüksek lisans programlarının tasarımcıları bir süredir, sanatı uzun zamandır faydalı bir öğretim aracı olarak görmekte ve örneğin, yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmek için performans derslerini kullanmaktadırlar. Bazı okullarda ise sanat ve işletme öğrencileri bir araya getirilmeye çalışılmaktadır. Örneğin Londra’da, Imperial College İşletme Okulu’nun Girişimcilik Yolculuğu programı, finans ve ürün geliştirme becerilerine sahip start-up ekipleri oluşturmak için işletme yüksek lisans öğrencilerini Kraliyet Sanat Koleji’nden tasarım öğrencileriyle bir araya getirmektedir (Moules, 2021). The University of Texas at Dallas’da (2023) yürütülmekte olan “*İş Dünyası için Sanat Temelli Öğrenme*” isimli araştırma projesi kapsamında ise eğitmenler bir dizi çevrimiçi video modülü aracılığıyla, sanata dayalı öğrenmeyi müfredatlarına dahil etmektedirler. Sanat temelli müfredatın, tüm akademik alanlarda yenilikçiliği ve yaratıcılığı geliştirdiği görülmüştür. IEDC-Bled School of Management gibi akademik kurumların bünyesindeki programlar, sanatı işletme yüksek lisans ve profesyonel gelişim programlarının tamamlayıcısı olarak değil, aynı zamanda temel bileşenleri olarak görmeye başlamış ve katılımcılara sayısız yaratıcı, estetik deneyimler sunmuşlardır. Katılımcıların bu programlar sırasındaki sanat deneyimleri, iş yaşamlarında liderlik stilleri ve uygulamaları için metaforlar oluşturmakta ve katılımcılar, bu deneyimlerin gelişimleri üzerinde silinmez izler bıraktığını ifade etmektedirler (Purg ve Sutherland, 2010: 3). The University of the Arts London günümüzün karmaşık küresel sorunlarına yeni çözümler bulmak için strateji, inovasyon ve pazarlamayı sadece sorun çözme değil, fırsat yaratma olarak da inceleyerek kurumsal yaratıcılık ve inovasyona odaklanacak ve bir sanat ve tasarım okulunun yaratıcı kültürünü işletme eğitiminin analitik ve operasyonel güçleriyle birleştirecek yeni bir işletme yüksek lisans programı başlatmayı planlamaktadır (Jagiello, 2015: 22). Boğaziçi Üniversitesi bünyesinde verilen “*Sanatla Yaratıcı Liderlik İletişimi*” eğitimleri (Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi, 2022), Gaziantep Üniversitesi’nde görev yapan daire başkanlarına ve şube müdürlerine klasik liderlik eğitimlerinin ötesinde sıra dışı bir eğitim tasarlamak ve uygulamak amacıyla verilmiş olan “*Sanat Temelli Liderlik Becerileri*” eğitimi (Gaziantep Üniversitesi Haber Merkezi, 2019) ve Suna ve İnan Kıraç Vakfı Pera Müzesi Öğrenme Programları kapsamında verilen “*Keşfedenler: Sanat ile Uygulamalı Öğrenme Pratikleri*” seminerinde, değişken ortamda yeniliklere açık şekilde çalışma ve deneyim yoluyla bilgi ya da becerilerin kazanılmasının sanatla öğrenme kapsamında incelenmesi (Pera Müzesi, 2019) ise ülkemizde uygulanan sanat temelli öğrenme programlarına örnek teşkil etmektedirler.

The Economist’te (2019) yayımlanan “*İşletmeler Sanattan Ne Öğrenebilir: Yaratıcı Düşünen Firmaların ve MBA Programlarının Faziletleri*” (*What Businesses can Learn from the Arts: The Merits of Firms and MBA Programmes that Think Creatively*) başlıklı makalede iş dünyasının sanattan öğreneceği çok şey olduğu belirtilmekte ve sanat eğitiminin çalışanlara daha etkili iletişim kurmaları, şirketlere ise umut vaat eden kişileri nasıl yöneteceklerini öğrenmeleri konusunda yardımcı olabileceğine işaret edilmektedir.

Makalede aynı zamanda, şirketlerin yeni fikirler ve yaratıcılık arayışlarında sanat dünyasını incelemelerinin önemine de dikkat çekilmektedir.

Sanat kişilerin içinde, derinlerde yer alan ve sahip olduklarından haberdar olmadıkları güçlü duyguları harekete geçirir, düşünceyi kıskırtır, ilham verir ve yükselen bir neşe yaratır. Liderlik ve sanat arasında doğrudan paralellikler vardır (Laker, 2022). Liderlik sadece yargılama sanatını içermemekte, aynı zamanda değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık koşullarıyla yüzleşmek için bir öğrenme yönelimi yoluyla onu rafine etmektedir. Liderlik sadece örgütlerle ve iş uygulamalarıyla ilgili olmayıp, aslında tüm sosyal ilişkilerin merkezi bir yönüdür ve liderler aracılığıyla ortak iyiye hizmet eden toplumlar inşa etmenin ayrılmaz bir parçasıdır (Antonacopoulou ve Bento, 2018). Bu yüzden de son zamanlardaki liderlik modelleri, başarı için uyarlanabilir, stratejik ve sosyo-duygusal yeteneklerin önemini vurgulamaktadırlar. Buna bağlı olarak liderlik gelişimi programları eskisi gibi “liderlik” kavramının öğrenilmesini değil, kimliğe ve problem çözmeye odaklanan bir yaklaşım olan liderliğin deneyimsel olarak öğrenilmesini hedeflemektedirler (Tawadros, 2015: 337).

Sanat temelli yöntemler, belirsizlikle başa çıkmaya yönelik içgörü ve süreçler geliştirmeye yardımcı olabilirler (Holtham ve Biagioli, 2021: 759). Çeşitli sanat eserlerinin belirli düşünme biçimlerine göre analiz edilmesi, öğrencileri konfor alanlarından çıkmaya ve mevcut sorunla yüzleşmeye zorlayacak ve bu şekilde bakma, gözlemlenme, yansıtma ve anlamlandırma becerilerini geliştirmelerine yol açacaktır (Mitra vd., 2010: 78). Bu yüzden Walsh ve Powell (2020: 160) yaptıkları çalışmada, sanat temelli bir işletme yüksek lisans programının, profesyonel işletme eğitiminde geleneksel modellere göre daha etkili ve duyarlı bir model sunduğunu savunmaktadırlar.

İş dünyası ve sanat arasındaki ilişkiye dair yerleşik kanı, bunun büyük ölçüde tek yönlü bir ilişki olduğu yani örgütler sanatı destekleyebilir, finanse edebilir ya da tanıtabilirlerken, sanatın örgütler perspektifinden sunabileceği hiçbir şey olmadığı yönündedir (Schiuma, 2011). Kurumsal sanat satın alma geleneği uzun bir geçmişe sahiptir ve kurumsal sanat koleksiyonları yaygındır (Jacobson, 1993). Ancak ne yazık ki pek çok örgütün sanat koleksiyonları hala “*kişisel itibar, kurumsal prestij ve uzun vadeli yatırım ve çalışma ortamının dekorasyonu*” ile ilgilidir. Bununla birlikte bazı koleksiyoncular, sanat koleksiyonlarını örgütte farklı görmeyi ve düşünmeyi öğrenmek için olası bir kaynak olarak görmektedirler (Barry ve Meisiek, 2010: 1511; İçci Saltık ve Yılmaz, 2019: 517). Benzer şekilde, son yıllarda, sanat ve bilim arasındaki ilişkiye yönelik ilgide önemli bir artış olmuş (Braund ve Reiss, 2019) ve buna bağlı olarak giderek daha fazla sayıda araştırmacı, danışman ve sanatçı tarafından örgütlere sanat dünyasından fikir ve uygulamaların getirilmesi önerilmiştir (ör. Adler, 2006; Anderson vd., 2011; Berthoin Antal vd., 2011; Biehl-Missal, 2011; Herles, 2006; Schiuma, 2009; Seifert ve Buswick, 2005). Böylece yönetim uygulamaları, sanatsal uygulamalar içinde yer almıştır. Sanat yönetimi 1960’lardan bu yana bir ders olarak okutulmaktadır ve artık dünyanın dört bir yanındaki sanat yöneticileri insan kaynakları yönetimi, rekabet stratejisi, operasyon yönetimi ve örgüt yapısı kavramlarına aşina hale gelmiştir (Barry, 2008: 32). Sanat dünyası ile örgütler arasında aktif olarak köprüler kurmaya çalışan aracı kuruluşların büyümesi ise, sanatsal girişimlerin kullanımını artıran bir diğer faktördür (Berthoin Antal, 2014).

Yaratıcı süreçler, yaratıcı ve inovatif sonuçlara ulaşılabilmesini mümkün kılacakları ve genel performansın artmasına neden olabilecekleri için önemli addedilmektedirler (Gilson ve Shalley, 2004). Yeni bilgi, farklı bilgi yapıları ve türlerinin birleşiminden ya da aralarındaki uyumsuzluktan ortaya çıkabilir. Çok farklı oldukları varsayılan kültürler arasındaki uyumsuzluklar, örgüt kültüründe yer alan varsayımları ve rutinleri ortaya çıkarabilir ve bunlara meydan okuyabilir ve böylece çift döngülü öğrenmeyi tetikleyebilir (Berthoin Antal, 2014). Darsø’nun da (2004: 155) “*Sanatsal ve sanatsal süreçlerin uygulanması, iş dünyasını birbirine bağlı iki şekilde daha iyi iş yapmak için ileriye taşıyabilir: Biri inovasyon ve kâr, diğeri daha insancıl ve enerjik örgütler için.*” sözlerinde vurguladığı gibi, örgütlerin yaratıcılığın faydalarına yönelik farkındalıkları arttıkça, işyerlerinde birçok sanat programı, inovasyona sebep olmak için yeni bir yaklaşım olarak kullanılmaya başlanmıştır. Sanatsal girişimlerin örgütlerdeki etkileri üzerine yapılmış olan bir araştırmanın sonuçları, sanatsal girişimlerin en yaygın etkisinin, katılımcıların “*daha fazla ve farklı görme*” deneyimi yaşamaları olduğunu; bunun, katılımcıların sanatsal girişimin, derinlemesine düşünme yoluyla etraflarındaki şeylerin daha fazla farkına varmalarına ve sorgulamalarına yardımcı olarak yeni bakış açıları

edinmelerini ya da mevcut bakış açılarını genişletmelerini sağladığı anlamına geldiğini ortaya koymaktadır (Berthoin Antal ve Strauß, 2013). Bununla birlikte, sanatsal girişimlerin örgütlerde kullanımıyla ilgili literatür, yeni ve neredeyse tamamen anekdot niteliğindedir ve sadece birkaç çalışma, sanatın önemini anlamının yaratıcılık üzerindeki etkilerini teorik olarak araştırmaya ve altta yatan psikolojik süreçleri ortaya çıkarmaya çalışmıştır (An ve Youn, 2018: 468). Literatürde bu konuyu ele alan çalışmalar, yöneticilerin niyetlerini ve akademisyenlerin umutlarını belgeler niteliktedir (Berthoin Antal, 2014).

6. Sanat Temelli Liderlik Üzerine Yapılmış Olan Çalışmalar

Sanat temelli yöntemlerin, iş dünyası ve sanat arasındaki daha geniş çaplı karşılıklı faydalı görüş alışverişinin bir parçası olarak kullanılması, genellikle bireysel ve kurumsal gelişim ve değişim alanını ilgilendirmektedir (Carlucci ve Schiuma, 2018: 338). Sanat temelli girişimlerin örgütlerde eğitimde kullanımı, kurslara ve atölye çalışmalarına dayanmakta ve hem profesyonel hem de kişisel gelişim amaçları için sanat temelli beceri ve tutumları geliştirmek ya da kullanmak için estetik deneyimsel öğrenme fırsatları sunmayı amaçlamaktadır (Schiuma, 2011: 51).

Sanat temelli yöntemlerin bireyler yanı sıra, örgütsel gelişim ve değişime yardımcı olmak için kullanımının artmasıyla birlikte, araştırmacılar bu yöntemlerin nasıl ve neden etkili olduklarını araştırmaya başlamışlardır (ör. Darsø, 2004; Nissley, 2004; Taylor, 2008). Ancak bu tür yaklaşımlara ilişkin literatür, henüz yeni oluşmaya başlamıştır ve neredeyse tamamen anekdot niteliğindedir. Sadece birkaç çalışma, sanatın yaratıcılık üzerindeki etkilerini teorik olarak araştırmaya ve altta yatan psikolojik süreçleri ortaya çıkarmaya çalışmıştır (An ve Youn, 2018: 467; Goldman vd., 2016: 12).

Davis ve McIntosh (2005: x) iş dünyasının sanatsal bir akışa sahip olduğunu ortaya koymayı hedefledikleri çalışmalarında, akışın birey ve örgütünün içindeki hayal gücü, duygu, zekâ ve deneyim gibi yararlanılabilecek sanatsal girdilerle başladığını, yaratma, üretme ve bağlantı kurma gibi sanatsal süreçlerin sanatsal çıktılarının, örgütün müşterilerinin güzellik, heyecan, keyif ve anlam arzularını tatmin ettiğini belirtmektedirler.

Sandelands ve Buckner (1989: 120) yaptıkları çalışmanın sonucunda estetik deneyimin sanatla sınırlı olmadığını, iş hayatının da ayrılmaz bir parçası olabileceğini ve işin estetik deneyimlerini teşvik etmenin yüksek yönetim kademelerine veya belirli iş türlerine ya da herhangi bir örgüte özgü münferit bir olgu gibi görünmediğini belirtmektedirler.

Woodward ve Funk (2010) yaptıkları çalışmada günümüzde liderlerin, artan bir belirsizlik ve karmaşıklık dünyasında liderlik etmek, anlam yaratmak ve etkili adımlar atmak konusunda zorluklarla karşı karşıya olduklarını, örgüt araştırmalarının estetik konusunda artan ilgisinin kısmen bu tür benzeri görülmemiş koşullara yanıt olarak geliştiğini belirtmektedirler. Araştırmacılar bu bakış açısıyla liderlerin, estetik yargıdan, algısal bir duruştan ve dünyaya dair mantıklı anlatılar yaratma becerisinden oluşan yeni bir yeterliğe ihtiyaç duyduklarını ve bu estetik yeterliğin icrasının sanatçı-lider tarafından gösterilen sanatta görüldüğünü eklemekte ve liderlik gelişimine yönelik mevcut hakim olan yaklaşım liderlerde bu yeterliğin geliştirilebilmesi konusunda sınırlı kaldığı için ağırlıklı olarak estetik bilgi temelli bir yorumbilimden yararlanılması gerektiğini önermektedirler.

Thomson (2010) yaptığı çalışmada kişilerin içinde yaşadıkları dünyaya bir iz bırakma arzularına sanatsal bir bakış açısı getirmenin bir örgütün daha iyi performans göstermesi konusunda önemli bir potansiyeli ortaya çıkardığını ve çok önemli bir fark yarattığını ortaya koymaktadır.

Dervişoğlu'nun (2008) yaptığı çalışmanın sonuçları örgütlerin kültür ve sanat faaliyetlerini desteklemenin farklı stratejik boyutlara sahip nedenleri olduğunu, kültür ve sanat faaliyetlerinin desteklenerek uzun süreli bakış açılarının geliştirilmesinin işletmenin diğer alanlardaki stratejilerine destek vereceğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları stratejik bakış açısına sahip örgütlerde kültür ve sanata verilen desteklerin finansal ve kaliteli algılanma amacı, pazarlamaya yönelik marka, imaj, itibar gibi sebepler ya da örgüt içine dönük kültür ve eğitim gibi unsurlardan kaynaklandığı ortaya koyulmaktadır.

Carpenter'ın (2014) yaptığı çalışmanın sonuçları, sosyal içerikli sanat temelli uygulamaların yeni bir tür liderlik rolünü teşvik edecek şekilde konumlandırılmaları durumunda, yalnızca bir lider yetiştirme aracı olarak değil, liderliğin ortaya çıktığı, küresel ve yerel topluluklarda birbirlerinin ihtiyaçlarına cevap vermek için başkalarına ilham verdiği bir uygulama olarak da yapılmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Taylor ve Ladkin (2009) yaptıkları çalışmada, daha önce yapılmış olan araştırmalarda örgütlerde sanat temelli yöntemlere dair açık kuramlaştırmalar ve sanat temelli yöntemlerin diğer tanımlarındaki örtük kuramlaştırmaların çok çeşitli olduğunu, ancak çalışmalarda çok çeşitli farklı hedeflere ve sonuçlara yol açabilecek çok çeşitli yaklaşımlar kullanıldığı için, sanat temelli yöntemler üzerine birbiriyle uyumlu sonuçlardan bahsetmenin şimdilik çok zor olduğunu vurgulamaktadırlar. Çalışmada, aynı zamanda sanat temelli yöntemlerin en kötü ihtimalle, yönetim geliştirme faaliyetlerine yeni bir şey ekleyerek ilgi çekici bir "ayın çeşnisi" olarak değerlendirilebilecekken, en iyi ihtimalle de yetenekli uygulayıcıların, iyi tanımlanmış hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmak için sanat temelli yöntemleri kullanacakları belirtilmektedir.

Kökalan'ın (2010) drama eğitiminin yöneticilerin beşerî ilişkiler yetenekleri ve kavramsal ilişkileri üzerindeki etkisini incelediği araştırmanın sonuçları, drama eğitiminin katılımcıların beşerî ilişkiler yeteneklerini arttırdığı, bununla birlikte drama eğitimi alan kişilerin daha yaratıcı oldukları ve olaylara daha bütünsel bakabilme yeteneği kazandıklarını ortaya koymaktadır.

Winther'in (2018) yenilikçi eğitim süreçleri yoluyla somatik farkındalık, yaratıcılık ve somut liderliğin nasıl geliştirebileceğine ve pratiğe yakın, sanatsal ortaya çıkarma yöntemlerinin bu süreci hem araştırmaya hem de tasvir etmeye ne kadar katkıda bulunabileceğine dair yaptığı araştırmanın bulguları, somutlaştırılmış liderliğin, neşeli, savunmasız ve öznel olarak deneyimlenen risk dolu durumların ortak bir yaratıcı eğitim yolculuğunun parçası haline geldiği gerçek dünya öğrenme süreçleri yoluyla geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır. Araştırmacı, öğretme yöntemlerin yanı sıra somutlaştırma ve liderlik temalarının daha geniş eğitim alanlarında uygulanabileceğini vurgulamaktadır.

Whitelaw (2012: 240-241) yaptığı çalışmada, sanatın değişime açıklık, yenilikçilik, aracılık, sorgulama, sosyal hayal gücü ve farklılıklar arasında diyalog gibi pek çok kişinin 21. yüzyıl için zorunlu olduğunu düşündüğü özellikleri teşvik etmek konusundaki benzersiz gücünü incelemektedir. Araştırmacı, bunların öğrenilebilir ve aktarılabilir beceriler değil, özenle tasarlanmış pedagoji ile beslenebilir yeterlikler olduğunu belirttiği bu çalışma ile 21. yüzyılda öğrenimde çok disiplinli yaklaşımların ele alınmasına dair bir çağrıda bulunmakta ve sanatın 21. yüzyılda eğitimde etkin bir rol oynayabileceğini vurgulamaktadır.

Düsterbeck (2006) yaptığı çalışmada yöneticilerin sahneleyecekleri teatral bir oyunun, bir yandan yöneticilerde yaratıcı potansiyeli uyandıran, diğer yandan da yöneticilerin kendilerine ve şirketlerine yeni bir gözle bakabilecekleri bir gözlem yolu oluşturan bir girişim türü olduğunu belirtmektedir.

Jepsen ve Reckhenrich (2006) yaptıkları çalışmada örgütsel gelişime yönelik sanatsal girişimlerin, örgütte mevcut olan yaratıcı potansiyeli keşfetmeye ve onu örgütsel hedefler anlamında kullanmaya nasıl yardımcı olabileceğini açıklamaktadırlar.

Gayá Wicks ve Rippin (2010) sanatın deneyime dayandığı ve nihai ürünün sanatsal değeri kadar katılım süreciyle de ilgili olduğu görüşünden yola çıktıkları araştırmalarında, liderliğin tıpkı sanat gibi, benlik ve örgütsel yaşamın karmaşıklığı içinde anlaşılmaz, son derece kötü ve öteki olana dair deneyimlerimizi bastırmak yerine tutabildiğinde insanlık durumuyla en yapıcı şekilde ilişki kurabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Bathurst vd. (2010) yaptıkları çalışmada estetik bir şekilde liderlik etmeyi, liderlerin rasyonel, nesnel iletişimin ötesine geçen duyu algılarını kullanarak ilham verebileceği ve motive edebileceği süreçler olarak tanımlamakta ve estetik farkındalığa sahip olarak çalışmanın liderlere saf araçsallığı tamamlayan bir dizi entelektüel ve duygusal araç sağlayabileceğini ileri sürmektedirler.

Peña ve Grant'ın (2019) yaptıkları çalışmanın bulguları sanat temelli deneyimin, katılımcıların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak, öz yeterliliklerini ve öz farkındalıklarını artırmak için liderlik gelişimine duydukları ihtiyacı vurguladığını ve katılımcılar arasında zihin yapısını dönüştürme sürecinde deneyimin yararını ortaya koymaktadır.

Goldman vd.'nin (2016) yaptıkları araştırmanın sonuçları sanat temelli inovasyon eğitimi sonucunda katılımcıların duygusal zekâ davranışı, karşılıklı saygı, aktif takip, çözüme doğru ilerlemede güven ve iletişimde şeffaflık konularında kontrol gruplarına göre önemli ölçüde daha güçlü performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Birch'in (2014) bireylerin işyerindeki zor konuşmalarıyla başa çıkmalarına yardımcı olan kurumsal bir tiyatro yöntemini kullanarak yaptığı çalışmanın sonuçları, katılımcılarda güven, farkındalık ve başkalarıyla ilişkilerde eylemlilik konusunda iyileşmeler olduğunu, bunun yanı sıra örgütsel tiyatronun katılımcıların öğrenme deneyimlerini somutlaştırmalarını sağlayan güçlü bir öğrenme yöntemi olduğunu ve katılımcılarda kişisel dönüşüme yol açtığı ortaya koymaktadır.

Springborg ve Ladkin (2018) sanat temelli girişimlerin örgütler için değerli öğrenme çıktılarına sahip olduğunu ortaya koymayı amaçladıkları çalışmalarında, sanat ve eğitim felsefesini, nörobilimdeki "bedenlenmiş biliş" olarak bilinen gelişmeler ışığında yeniden ele almışlar ve davranış değişikliğinde simülasyonların oynadığı rolü ve sanat temelli girişimlerin simülasyonların yaratılmasını nasıl teşvik edebileceğini incelemişlerdir.

Herles'in (2006: 215-216) yaptığı çalışmanın sonuçları, sanat ve sanat tarihinin, temel liderlik nitelikleri için ideal-tipik bir okul olduğunu kanıtlamaktadır. Sanat tarihinin mesajını anlamak ve içselleştirmek, liderlerde tarih ve sorumluluk bilincine, karmaşık ve alışılmadık düşünmeye, değer standartlarının koşulluluğuna ilişkin içgörüyü, hoşgörü ve çoğulculuğun kabulüne ve kavramsal düşüncenin sınırlarına dair içgörüyü dair eğitim unsurlarına yol açmaktadır.

Meisiek ve Barry (2018) çalışmalarında, kurumsal kaygıları ele alarak çeşitli araçlarla sanatsal olarak çalışmanın, çalışanların alışlagelmiş görme, bilme ve hareket etme biçimlerini sorgulamalarına yardımcı olup olamayacağını araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre bazı durumlarda ilişkiler başarıyla sonuçlanırken, bazı durumlarda çalışanlar kendilerini kaybolmuş hissetmişlerdir. Araştırmacılar, çalışma sonuçlarına dayanarak, paydaşların sanatsal çalışma ile iş kaygıları arasında anlamlı ve dinamik bir denge kurabilecekleri "tath noktalar" kavramını ortaya atmışlardır.

Holtham ve Biagioli'nin (2021) sanat/tasarım ve işletme/yönetim gibi birbirinden oldukça farklı iki disiplinden akademisyenler arasında uzun yıllar süren bir işbirliği yolculuğunun ana hatlarını çizdikleri çalışmalarının sonuçları, hem ticari hem de sosyal örgütlerin artan karmaşıklık ve belirsizlikle karşı karşıya kaldıkça, daha istikrarlı zamanlarda planlama ve karar verme için geliştirilen rasyonel yönelimli araçları, belirsizliği ve bilmemeyi varsayan ve hatta hoş karşılayan araçlarla desteklemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Lindsey'in (2011) yaptığı çalışmanın sonuçları, katılımcıların liderlik metaforunu ifade etmelerine yardımcı olmak için sanatın kullanılmasının, örtük bilginin ifade edilmesine yol açtığını ve katılımcıların liderliğin nasıl ortaya çıktığına ve liderlerin çoklu rollerine ilişkin bilinçli farkındalıkları ile birleştirildiğini ortaya koymaktadır.

Kaimal vd.'nin (2016) yaptıkları araştırmanın sonuçları, görsel sanatlarla rehber eşliğinde etkileşimin katılımcılarda kendileri hakkında içgörü (içsel öğrenme), başkalarının ne şekilde öğrendikleri hakkında anlayış (kişilerarası öğrenme) ve yaratıcı kendini ifade etme ve uygulamadaki değişiklikler yoluyla bir eylemlilik duygusunun geliştirilmesine yol açtığını ortaya koymaktadır.

Latham (2014) yaptığı çalışmada geleneksel pozitivist liderlik araştırma metodolojilerinin sanat formlarıyla birleştirilmesini, nitel uygulamaya dayanan ve ifade kısıtlamalarıyla sınırlanmayan yaratıcı bir bilgi üretme sürecine alan açmanın bir yolu olarak önermektedir.

Reckhenrich (2006) yaptığı çalışmada "Liderlik özgün bir sanat teması mıdır?", "Sanat ve iş dünyası birbirlerinden ne öğrenebilir ve birbirlerine karşılıklı olarak nasıl fayda sağlayabilirler?", "Sanatla iç içe olmalarının şirketler ve yönetim kurulu üyeleri üzerindeki etkileri nelerdir?" sorularına bir örgüt danışmanı olarak da çalışan bir sanatçının bakış açısından cevap aramaktadır.

Steed'in (2005) yaptığı araştırmanın sonuçları etkileşimli tiyatro temelli eğitimin katılımcıların zihinlerini ve kalplerini daha eksiksiz bir anlayışa açarak, bireylerin bu sürece dahil edilmesi için olağanüstü güçlü bir yol sağladığını ve tiyatro temelli eğitimin özünde katılımcıları içeren ve anlama yolunu açan zorlayıcı bir yöntem olduğunu ortaya koymaktadır.

Romanowska vd.'nin (2013: 1017) yaptıkları çalışmanın sonuçları sanat temelli yaklaşımın liderlerin davranışlarında uzun vadeli faydalı değişiklikleri teşvik etmede geleneksel eğitime göre daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Sorsa vd.'nin (2018: 373) yaptıkları araştırmanın sonuçları müziğin gelişmekte olan sanat temelli girişimler alanında, kişilerin ve enstrümanların ara yüzünü keşfetmek ve bu enstrümanların ekip üyelerinin ekiplerinin işleyişi hakkında anlaşılması güç bilgileri detaylandırıp ifade ettikleri koordinasyon nesnelere nasıl hizmet edebileceğini anlamak için zengin ancak yeterince çalışılmamış bir fırsat sunmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Müzikal performansın doğasında bulunan senkronizasyon ve toplu katılım süreçleri, katılımcıların kendileri ve meslektaşları hakkında yeni anlayışlar yaratabilecekleri ve kelimelerle ifade edemeyecekleri zorluklara rağmen çalışabilecekleri birer yapı iskelesi görevi görmektedirler. Estetik, maddi ortam ve kişiler arası dinamiğin bir birleşimi olarak müzik, grupların kolektif ritimlerini bulabilecekleri ve çabalarını senkronize etmek için yeni yollar keşfedebilecekleri kolektif bir mekanizma sağlamaktadır.

Urgan'ın (2020) yaptığı araştırmanın sonuçları sanatsal etkinliklere katılan farklı mesleklere sahip bireylerin kendi kimliklerinden sıyrılarak, müziğin birleştirici gücü ile bir araya gelmekte olduklarını ve sanatsal etkinliklere katılan çalışanların, lider sanatçılardan güçlü bir destek alarak, aldıkları bu gücü kendi örgütsel yaşamlarında bir sinerjiyle kullandıklarını ortaya koymaktadır. Çalışmada aynı zamanda örgütsel alana yansıyan bu sinerjinin örgütler için olumlu sonuçları olduğu ortaya koyulmakta ve örgütlerin çalışanlarının sanatsal faaliyetlere katılımını desteklemelerinin önem arz ettiği vurgulanmaktadır.

Wright'ın (2021) yaptığı çalışmanın sonuçları, beceri setlerinin, tüm sanat türleri dahil olmak üzere çeşitli ortamlardan öğrenilebileceğini ya da edinilebileceğini, bir sanat türünü öğrenmenin, kişiyi liderlik rollerine uygun şekilde hazırlayabileceğini ortaya koymaktadır.

Yongwen'in (2015) yaptığı çalışmanın sonuçları sanatçıların sanat temelli öğrenmeyi iş hayatında uygularken genellikle sorunu girişimcilere açıklamak ve olası çözümler sunmak ve kısa ve uzun vadeli etkiler ile duyarlılık ve rasyonalite arasındaki dengeyi korumak konusunda zorlukla karşılaştıklarını, bu yüzden de sanatçıların girişimcilerin sorunlarını ve ihtiyaçlarını anlamak için girişimci topluluklarına dahil edilmeleri gerektiğini, bu şekilde uzun vadeli etkileri güçlendirmek, gerçek yaşam problemlerini çözmek ve pratik sonuçlar üretmek için rasyonel düşünce ve pratik araçlar geliştirmek için ilgili alanlarda araştırma ve uygulama yapmalarını gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sutherland ve Jelinek'in (2015: 301) yaptığı çalışmanın sonuçları, sanat temelli yöntemlerin liderlik ve örgütsel yaşam hakkında yeni anlayışlar geliştirmeye yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır. Sanata dayalı öğrenmede estetik ön plana çıkmakta ve sanat ve sanat yoluyla öğrenme, estetik bir bilme biçimi oluşturmaktadır.

Sonuç

Liderlik ve sanat, temelde yeni bir vizyonu hayata geçirmeyi hedeflemektedir (Laker, 2022). Liderler yenilik ya da değişimi başlatan bireylerdir. İster iş dünyasında, ister toplumda, ister devlet yönetiminde ya da kâr amacı gütmeyen örgütlerde olsun büyük liderler de aynı büyük sanatçılar gibi yeni bir şey yaratmakta ve bunu dünyaya sunmaktadırlar (Halpern ve Lubar, 2003: xiii; Scharmer, 2009: 22). Dünyada daha iyi toplumlar, örgütler ve liderliğe dair büyük bir özlem duyuluyor olmakla birlikte, öncelikle ekonomi, siyaset ve askeriye dayalı olan geleneksel liderlik yaklaşımlarının istenen sonuçları üretmekte başarısız olduğu inkâr edilemez bir gerçektir (Ippolito ve Adler, 2018: 358). Tekrarlanan bu tür başarısızlıklar, geleneksel yaklaşımların yanı sıra sanatsal girişimlerin denenmesine yol açmıştır (Adler, 2006; 2015; Berthoin Antal vd., 2016; Berthoin Antal vd., 2019; Zambrell, 2016). Liderlik ve sanat, sanat temelli uygulamalar aracılığıyla sanatçı, araştırmacı ve eğitimcilerin çalışmalarında bir araya gelmiş ve birbirleriyle etkileşim

içine girmişlerdir. Bu iki alanın birbiriyle kesişerek iç içe geçtiği ve birbirini bilgilendirdiği yollarda var olan olasılıklar ve potansiyeller araştırmacılara önemli bir öngörü sunmaktadırlar (Walsh vd., 2015: 1). Ancak ne yazık ki sanatsal yetkinlikler liderlik gelişimi programlarına nadiren dahil edilmektedirler. Bunun sebeplerinden biri, sanatsal yetkinliklerin çoğunlukla liderlik davranışından ayrı tutularak sadece müzik, resim, dans, heykel ve mimari gibi özel sanatsal ortamlara indirgenmesidir. Bu yüzden lider adaylarının sanatsal yönleri diğer yönlerine kıyasla daha az beslenmekte, dolayısıyla yaratıcı potansiyelleri azalmaktadır (Cowan, 2007: 157).

Yönetimde sanat, hem örgütsel öğrenme dinamiklerini harekete geçirmek ve desteklemek için bir öğrenme platformu hem de bir örgütün estetik boyutlarını yönetmek konusunda bir yöntem işlevi görebilir. Sanatın yönetsel kullanımı, günümüzün yönetim anlayışını zenginleştirmenin ve 21. yüzyılın iş ortamının zorluklarıyla yüzleşmeye daha uygun yeni yönetim modelleri ve sistemleri geliştirmenin çok önemli bir yolu olarak kabul edilebilir (Schiuma, 2011: 44). Strauß (2018: 545) örgütlerde sanatsal girişimlerin öğrenme ve değişimi başlatma potansiyeline işaret etmekte ve araştırmacıları ve uygulayıcıları örgütlerdeki sanatsal girişimler alanında ortak değer yaratmaya davet etmekte, odağı değerlerden değer yaratma süreçlerine kaydırmayı önermektedir. Cowan ise (2007: 176-178) liderlik gelişiminde sanatsal yetkinliklerin daha belirgin bir şekilde ön plana çıkarılması ve sanatsal boyutların liderlik gelişiminin gerçek bir parçası olabilmesinin önemini vurgulamakta ve lider gelişim programlarının içeriğinde vizyon oluşturma, doğaçlama, yansıtma ve kapsayıcılığın sanatsal boyutlarının dikkatli bir şekilde kullanılmasının gerekliliğinin altını çizmektedir.

Adler ve Delbecq'in (2018: 133) "*Çağdaş dünyamızın ve onun kültürünü bu denli güçlü bir şekilde etkileyen örgütlerin, bilinçleri güzellik ve bilgelikle şekillenen liderlere hiçbir dönemde olmadığı kadar ihtiyacı vardır.*" sözlerinde de üzerinde durdukları gibi, bu çalışmada örgütlerin liderlik gelişim programlarında sanat temelli yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. Ancak Al-Hattami vd.'nin (2013: 44) bazı atölye çalışmaları ve derslerin verilmesinin eğitimcilerin öğretme biçimlerini bir gecede değiştirmesine dair bir beklenti oluşturmaması gerektiği ve bunun üstlenmeleri gereken sürekli bir taahhüt olduğu önerisini de göz önüne alarak, liderlik gelişiminde sanat temelli girişimlerin kullanılmasının, eğitim programlarını tasarlayanlar ve düzenleyenler için bu yaklaşıma bir giriş olabileceği söylenebilir. Bu yolda önce denemek, daha sonra deneyimlemek ve ardından benimsemek üzere adım adım ilerlenmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Çalışma bulguları, aşılması gereken bazı engeller olsa da liderlik gelişim programlarına sanat temelli yöntemlerin daha fazla dahil edilmesine dair taahhüdün umut verici olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma, sanat eğitiminin lider davranışını ve liderlik gelişimini etkilemedeki rolünün daha iyi anlaşılabilmesi konusunda yapılan literatür analizi ile müfredatlarında sanat ve sanatsal yöntemleri uygulayan liderlik gelişim programlarına dair kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Çalışmada, sanat temelli liderlik üzerine daha önce yapılmış olan araştırmaların sonuçları hakkında bir özet sunulmakta, bununla birlikte sanat temelli liderliğin günümüz örgütlerinde liderlik gelişiminde kullanılmak üzere kavramsallaştırılması önerilmektedir. Örgütlerdeki sanatsal girişimler liderlerin yönetsel deneyimlerine dair önemli potansiyellere sahiptir. Bu yaklaşım liderlere, liderlik gelişimi sırasında unutulmaz deneyimler yaşatarak rehberlik etmekte ve çeşitli liderlik gelişim hedeflerini desteklemektedir. Buradan yola çıkılarak sanat temelli liderlik üzerine daha fazla araştırma yapılmasının gerekliliğinin altı çizilmekte ve bu araştırmanın Leavy (2009: 2-3) tarafından "*...veri üretimi, analizi, yorumlanması ve temsili de dahil olmak üzere sosyal araştırmanın tüm aşamalarında farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından kullanılan bir dizi metodolojik araç. Ortaya çıkan bu araçlar, sosyal araştırma sorularını teori ve pratiğin iç içe geçtiği bütüncül ve angaje yollarla ele almak için yaratıcı sanatların ilkelerini benimsemektedir*" olarak tanımlanan sanat temelli uygulamalar konusunda çalışmalar yapmak üzere araştırmacıları teşvik edeceği ümit edilmektedir.

Birçok çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da kısıtları bulunmaktadır. Araştırma sürecinin titizlikle ve sistematik bir şekilde yürütülmesine özen gösterilmesine rağmen (Rowe 2014: 243), literatür taraması tek bir araştırmacı tarafından yapılmıştır. Literatür taramaları, her tür araştırma için bir temel oluşturmaktadırlar. Bilgi gelişimi için bir temel oluşturabildikleri gibi, politika ve uygulama için kılavuzlar da oluşturabilirler. Aynı zamanda bir etkinin kanıtını sağlayabilir ve iyi yürütüldükleri takdirde belirli bir alan için yeni fikirler

ve yönler belirmesine çıkmasına yol açabilirler. Böylece gelecekteki araştırma ve teori için zemin oluşturmaktadırlar (Snyder, 2019). Sanat temelli liderlik üzerine daha önce yapılmış olan çalışmalar, sanatın geleneksel rasyonel, bilimsel, verimli bir liderliğe odaklı müfredatı tamamlayabileceği iddialarını doğrulamaktadırlar. Sanat yardımıyla yönetim, liderlik, örgütsel gelişim ve iş geliştirme için insanlı unsurlarını ön plana çıkarmak ve bunları desteklemek mümkündür (Sutherland ve Jelinek, 2015: 303). Esslinger (2009: xi), sanatçıların ve iş liderlerinin daha sürdürülebilir, estetik açıdan hoş ve doğrudan ya da dolaylı olarak daha karlı bir gelecek sunacak stratejiler oluşturmak için güçlerini birleştirmelerini önermektedir. Akademisyenlerin ve yöneticilerin bu çağrıya yanıt vermelerinin yanı sıra liderlik gelişiminde çok yönlü bir eğitim üzerinde yeniden düşünmenin ve sanatın değerini daha fazla fark etmenin zamanı gelmiştir.

Sonnolar

1. *Eski köye yeni âdet getirmek*: Alışılmamış, yadırganan bir yeniliği yapmaya kalkışmak (Türk Dil Kurumu, 2023).
2. *New wine in old bottles*: Something new added to or imposed upon an old or established order (Collins Dictionary, 2023).

Kaynaklar

- ADHIATMA, A., Rahayu, T., Fachrunnisa, O. (2019). *Gamified Training: A New Concept to Improve Individual Soft Skills*, Jurnal Siasat Bisnis, C. 23, S. 2, 127-141.
- ADLER, N.J. (2006). *The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do?* Academy of Management Learning & Education, C. 5, S. 4, 486-499.
- ADLER, N.J. (2015). *Finding Beauty in a Fractured World: Art Inspires Leaders – Leaders Change the World*, Academy of Management Review, C. 40, S. 3, 480-494.
- ADLER, N.J., Delbecq, A.L. (2018). *Twenty-First Century Leadership: A Return to Beauty*. Journal of Management Inquiry, C. 27, S. 2, 119-137.
- AL-HATTAMİ, A.A., Muammar vd. (2013). *The Need for Professional Training Programmes to Improve Faculty Members Teaching Skills*. European Journal of Research on Education, C. 1, S. 2, 39-45.
- AN, D.ve YOUN, N. (2018). *The Inspirational Power of Arts on Creativity*, Journal of Business Research, C. 85, 467-475.
- ANDERSON, M. (2005). *The Quality Instinct: How an Eye for Art can Save Your Business*, Journal of Business Strategy, C. 26, S. 5, 29-32.
- ANDERSON, J., Reckhenrich vd. (2011). *The Fine Art of Success: How Learning Great Art can Create Great Business*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- ANTONACOPOULOU, E. ve BENTO, R.F. (2018). *From Laurels to Learners: Leadership with Virtue*, Journal of Management Development, C. 37, S. 8, 624-633.
- ARDICHVILI, A. ve MANDERSCHIED, S.V. (2008). *Emerging Practices in Leadership Development: An Introduction*, Advances in Developing Human Resources, C. 10, S. 5, 619-631.
- AUSTIN, D. ve FORINASH, M. (2005). Arts-based Inquiry. B. Wheeler (Ed.), *Music Therapy Research* (2nd Ed.) içinde (458-471). Gilsum, NH: Barcelona.
- BAMBERGER, P.A.ve PRATT, M.G. (2010). *From the Editors: Moving Forward by Looking Back: Reclaiming Unconventional Research Contexts and Samples in Organizational Scholarship*, Academy of Management Journal, C. 53, S. 4, 665-671.
- BARRY, D. (2008). The Art of... D Barry & H. Hansen (Ed.), *The Sage Handbook of New Approaches to Organization Studies* içinde (31-41). London: Sage Publications.
- BARRY, D. ve MEISIEK, S. (2010). *Sensemaking, Mindfulness and the Workarts: Seeing More and Seeing Differently*, Organization Studies, C. 31, 1505-1530.

- BARRY, D. ve MEISIEK, S. (2015). *Discovering the Business Studio*, Journal of Management Education, C. 39, S. 1, 153-175.
- BATHURST, R., Jackson vd. (2010). *Leading Aesthetically in Uncertain Times*, Leadership, C. 6, S. 3, 311–330.
- BERTHOIN ANTAL, A. (2014). When Arts Enter Organizational Spaces: Implications for Organizational Learning, Berthoin Antal, Ariane Meusbürger Peter Suarsana, Laura (Ed.), *Learning Organizations: Extending the Field* içinde (177-201). Dordrecht: Springer Verlag,
- BERTHOIN ANTAL, A., Debucquet vd. (2019). *When Top Management Leadership Matters: Insights From Artistic Interventions*. Journal of Management Inquiry, C. 28, S. 4, 441-457.
- BERTHOIN ANTAL, A., Gómez de la Iglesia vd. (2011). *Managing Artistic Interventions in Organisations. A Comparative Study of Programmes in Europe* (2nd Updated and Expanded Edition). Gothenburg, Sweden: TILLT Europe.
- BERTHOIN ANTAL, A. ve STRAUß, A. (2013). *Artistic Interventions in Organisations: Finding Evidence of Values-Added. Creative Clash Report*. Berlin: WZB.
- BERTHOIN ANTAL, A., Woodilla vd. (2016). Artistic Interventions in Organizations: Introduction. U. Johansson Sköldbörg, J. Woodilla & A. Berthoin Antal (Ed.), *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice* içinde (3-17) New York, NY: Routledge.
- BIEHL-MISSAL, B. (2011). *Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen Kunst als Instrument und Inspiration nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- BIRCH, P. (2014). *Forum Conversations: An Organizational Theatre Method for Improving Managers' Interpersonal Communication*. Manchester Business School, Unpublished Doctoral Dissertation.
- BISHOP, K. ve ETMANSKI, C. (2021). *Down the Rabbit Hole: Creating a Transformative Learning Environment*, Studies in the Education of Adults, C. 52, S. 2, 133-145.
- BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ YAŞAMBOYU EĞİTİM MERKEZİ (2022). Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi web sayfasından erişildi: *Sanatla Yaratıcı Liderlik İletişimi*. <https://buyem.boun.edu.tr/egitim/sanatla-yaratıcı-liderlik-iletisimi.html> (Erişim: 28.02.2022)
- BOLMAN, L.G. ve DEAL, T.E. (2008). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak: Yetenek, Tercih ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BOLTANSKI, L. ve THÉVENOT, L. (2006). *On Justification. Economies of Worth*. Princeton: Princeton University Press.
- BRATIANU, C. ve VASILACHE, S. (2010). *A Factorial Analysis of the Managerial Linear Thinking Model*, International Journal of Innovation and Learning, C. 8, S. 4, 393–407.
- BRAUND, M. ve REISS, M.J. (2019). *The 'Great Divide': How the Arts Contribute to Science and Science Education*. Canadian Journal of Science, Mathematics and Technology Education, 19, 219–236 (2019).
- BUYURGAN, S. ve BUYURGAN, U. (2012). *Sanat Eğitimi ve Öğretimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- CACCIATORE, S. ve PANOZZO, F. (2021). *Models for Art & Business Cooperation*, Journal of Cultural Management and Cultural Policy, 7(2), 169-198.
- CAHNMANN-TAYLOR, M. (2008). Arts-based Research: Histories and New Directions. M. Cahnmann-Taylor & R. Siegesmund (Ed.), *Arts-based Research in Education: Foundations for Practice* içinde (3–15). London: Routledge.
- CARLUCCI, D. ve SCHIUMA, G. (2018). *An Introduction to the Special Issue "The Arts as Sources of Value Creation for T business: Theory, Research, and Practice"*, Journal of Business Research, 85, 337–341.
- CARPENTER, B.S. (2014). *Leading through Giving and Collaborating: Considerations for Socially Engaged Arts-based Practice and Collaborative Leadership*, Visual Inquiry: Learning & Teaching Art, 3(3), 307-320.

- CAULFIELD, J.L., Lee vd. (2021). *Leadership as an Art: An Enduring Concept Framed within Contemporary Leadership*, Leadership & Organization Development Journal, C. 42, S. 5, 735-747.
- COWAN, D.A. (2007). *Artistic Undertones of Humanistic Leadership Education*, Journal of Management Education, 31(2), 156–180.
- CUNLIFFE A.L. (2002). *Reflexive Dialogical Practice in Management Learning*, Management Learning, C. 33, S. 1, 35-61.
- ÇAKIR İLHAN, A. (1995). *Üniversitelerde Sanat Eğitiminin Gerekliliği*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, A.Ü. Basımevi, 1, 174-183. Ankara.
- DAKDUK, S., Malavé vd. (2016). *Admission Criteria for MBA Programs: A Review*, SAGE Open, C. 6, S. 4.
- DARSØ, L. (2004). *Artful Creation: Learning-Tales of Arts in Business*. Frederiksberg, Denmark: Samfundslitteratur.
- DAVIS, S. ve MCINTOSH, D. (2005). *The Art of Business: Making All Your Work a Work of Art*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- DE PREE, M. (2004). *Leadership is an Art*. New York: Doubleday.
- DERVİŞOĞLU, H.G. (2008). *İşletmelerde Sanatın Rolü ve Yönetimin Bir Stratejik İletişim Aracı Olarak Sanata Bakışı*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- DUVAL, S. (2019). Identity, Rhetoric, and Method in the Collaborations of Experiments in Art and Technology, the Artist Placement Group, and the Art and Technology Program at the Los Angeles County Museum of Art. D. Cateforis, S. Duval, S. Steiner (Ed.), *Hybrid Practices: Art in Collaboration with Science and Technology in the Long 1960s* içinde (45-59). Oakland, California: The University of California Press.
- DÜSTERBECK, L. (2006). Vorhang auf! Bühne frei! Das Zusammenspiel von Beratung, Führung und Theater. K. Götz (Ed.), *Führung und Kunst* içinde (155-173). München: Rainer Hampp Verlag.
- EISNER, E.W. (2004). *What can Education Learn from the Arts about the Practice of Education?* International Journal of Education & the Arts, C. 5, S. 4, 1–12.
- EMERY, L. (1989). *Believing in Artistic Making and Thinking*, Studies in Art Education, C. 30, S. 4, 237–248.
- ERİNÇ, M.S. (1985). *Yaşamı Güdüleyici Bir Etken. Estetik Kaygı, Sanat Yazıları I*, Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları, 45-50.
- ESSLINGER, H. (2009). *A Fine Line: How Design Strategies are Shaping the Future of Business*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- FAIX, W.G., Windisch vd. (2020). *A New Model for State-Of-The-Art Leadership Education with Performance as a Driving Factor for Future Viability*, Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, C. 2, 59–74.
- FERREIRA, F.A.F. (2018). *Mapping the Field of Arts-based Management: Bibliographic Coupling and Co-Citation Analyses*, Journal of Business Research, C. 85, 348-357.
- FINE, M. ve DESMOND, L. (2015). *Inquiry-based Learning: Preparing Young Learners for the Demands of the 21st Century*, Educator's Voice, C. 7, 2-11.
- GANJOO, C. (2019, April 01). *Leadership Decoded, Leaders Pave the Way to Excellence*. Entrepreneur India web sayfasından erişildi: <https://www.entrepreneur.com/en-in/growth-strategies/heres-why-leadership-is-an-art-of-influencing-people-to/331577> (Erişim: 15.01.2023)
- GAYÁ WICKS, P. ve RIPPIN, A. (2010). *Art as Experience: An Inquiry into Art and Leadership using Dolls and Doll-making*, Leadership, C. 6, S. 3, 259–278.

- GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ HABER MERKEZİ (2019, 9 Ocak). *GAÜN’de Bir İlk Daha “Sanat Temelli Liderlik Eğitimi”*. Gaziantep Üniversitesi Haber Merkezi web sayfasından erişildi. <http://habermerkezi.gantep.edu.tr/?p=50878> (Erişim: 28.02.2022)
- GENÇAYDIN, Z. (1990). *Sanat Eğitiminin Düşünsel Temelleri Ortaöğretim Kurumlarında Resim-İş Öğretimi ve Sorunları*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- GILSON, L.L. ve SHALLEY, E.C. (2004). *A Little Creativity Goes A Long Way: An Examination of Teams’ Engagement in Creative Processes*, Journal of Management, C. 30, S. 4, 453-470.
- GOLDMAN, K.H., Yalowitz vd. (2016, August 3). *The Impact of Arts-based Innovation Training on the Creative Thinking Skills, Collaborative Behaviors and Innovation Outcomes of Adolescents and Adults*. The Art of Science Learning web sayfasından erişildi: <https://www.artofsciencelearning.org/wp-content/uploads/2016/08/AoSL-Research-Report-The-Impact-of-Arts-Based-Innovation-Training-release-copy.pdf> (Erişim: 14.04.2023)
- GOODSON, S. (2020, September 25). *Movement Thinking: New Leadership Inspired by Art Movements: How Businesses can Borrow from Cultural Movements to Grow and Transform Companies*. Inc. web sayfasından erişildi: <https://www.inc.com/scott-goodson/movement-thinking-new-leadership-inspired-by-art-movements.html> (Erişim: 15.01.2023)
- GÖTZ, K. (2006). *Führung und Kunst (Managementkonzepte, 33)*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-322140>
- HALPERN, B.L. ve LUBAR, K. (2003). *Leadership Presence: Dramatic Techniques to Reach Out, Motivate, and Inspire*. New York: Penguin Group.
- HARMON, W. (2017, July 20). *How Art Teachers are Helping Build the Next Generation of Leaders*. The Art of Education University web sayfasından erişildi: <https://theartofeducation.edu/2017/07/july-fostering-leadership-students-art/> (Erişim: 14.04.2023)
- HERLES, D. (2006). Die Kunst als Schule für Führungspersönlichkeiten – Fünf Anmerkungen zum Bildungswert der Bildenden Kunst. K. Götz (Ed.), *Führung und Kunst* içinde (215-227). München: Rainer Hampp Verlag.
- HOLTHAM, C. ve BIAGIOLI, M. (2021). *Innovating through Hybridisation: Art-based Pedagogy in Leadership Development*, International Journal of Art & Design Education, C. 40, S. 4, 748-760.
- IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES (2010). *Capitalizing on Complexity Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. IBM web sayfasından erişildi: <https://www.ibm.com/downloads/cas/1VZV5X8J> (Erişim: 15.01.2022)
- INDEED EDITORIAL TEAM (2022, August 08). *What Is the Importance of Leadership?* Indeed web sayfasından erişildi: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-leadership> (Erişim: 19.11.2022)
- İĞCİ SALTİK, B. ve YILMAZ, M. (2019). *Şirketlerin Sanata Etkileri*, İdil, C. 56, 515-524.
- IPPOLITO, L.M. ve ADLER, N.J. (2018). *Shifting Metaphors, Shifting Mindsets: Using Music to Change the Key of Conflict*, Journal of Business Research, C. 85, 358-364.
- İSTANBUL KÜLTÜR SANAT VAKFI (2014). *Türkiye’de Sanat Eğitimi (Yeniden) Düşünmek*. İstanbul Kültür Sanat Vakfı web sayfasından erişildi: https://www.iksv.org/i/content/230_1_SanatEgitimi_2014.pdf (Erişim: 19.11.2021)
- JACOBSON, M. (1993). *Art for Work: The New Renaissance in Corporate Collecting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- JAGIELLO, J. (2015). *A Case Study: Art-based Interventions into Management Education*. 4th Participatory Innovation Conference, 18-20 May 2015, The Hague University of Applied Sciences.
- JEPSEN, S. ve RECKHENRICH, J. (2006). Kreativität als Kapital: Künstlerische Interventionen in der Organisationsentwicklung. Zwei Beispiele aus der Praxis. K. Götz (Ed.), *Führung und Kunst* içinde (175-187). München: Rainer Hampp Verlag.

- KAIMAL, G., Drescher vd. (2016). *Learning about Leadership from a Visit to the Art Museum*, International Journal of Education & the Arts, C. 17, S. 6.
- KATZ-BUONINCONTRO, J. (2011). *How Might Aesthetic Knowing Relate to Leadership? A Review of the Literature*, International Journal of Education & the Arts, C. 12, S. SI 1.3.
- KIRIŞOĞLU, O.T. (2002). *Beşikten Mezara Sanat ve Kültür Eğitimi*, Çoluk Çocuk Dergisi. Ankara: Kök 10 (31).
- KISIDA, B. ve BOWEN, D.H. (2019, February 12). *New Evidence of the Benefits of Arts Education*. Brookings web sayfasından erişildi: <https://www.brookings.edu/blog/brown-center-chalkboard/2019/02/12/new-evidence-of-the-benefits-of-arts-education/> (Erişim: 06.03.2022)
- KLIMOSKI, R. ve AMOS, B. (2012). *Practicing Evidence-based Education in Leadership Development*, Academy of Management Learning & Education, C. 11, S. 4, 685-702.
- KÖKALAN, Ö. (2010). *Drama Eğitiminin Yönetici Adaylarının Beşerî İlişkiler Yeteneği ve Kavramsal Yeteneği Üzerine Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- LAKE, S. (2023, February 09). *Why This Top Part-Time MBA Program is Focusing on Leadership Training*. Fortune web sayfasından erişildi: <https://fortune.com/education/articles/why-this-top-part-time-mba-program-is-focusing-on-leadership-training/> (Erişim: 01.04.2023)
- LAKER, B. (2022, March 09). *Is Leadership An Art Or Science?* Forbes web sayfasından erişildi: <https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2022/03/09/is-leadership-an-art-or-science/?sh=4215f8bf699b> (Erişim: 06.03.2022)
- LATHAM, S.D. (2014). *Leadership Research: An Arts-Informed Perspective*, Journal of Management Inquiry, C. 23, S. 2, 123-132.
- LAVY, I. (2015, July 10). *Art & Leadership: From Henri Matisse to Erwin Wurm, Seeing the Similarities between Leaders and Artists*. U.S. News: A World Report web sayfasından erişildi: <https://www.usnews.com/opinion/articles/2015/07/10/the-relationship-between-art-leadership-and-innovation#:~:text=Like%20the%20artist%2C%20the%20leader,%2Dthe%2Dbox%2Dthinking>. (Erişim: 15.01.2022)
- LEAVY, P. (2009). *Method Meets Art: Arts-based Research Practice*. New York: Guilford Press.
- LEVINE, S.K. (2017). *Aesthetic Education: Learning through the Arts*. E.G. Levine & S.K. Levine (Ed.), *New Developments in Expressive Arts Therapy: The Play of Poiesis* içinde (177-180). London: Jessica Kingsley Publishers.
- LINDQVIST, K. (2016). *Leadership in Art and Business*. E. Raviola & P. Zackariasson (Ed.), *Arts and Business: Building a Common Ground for Understanding Society* içinde (135-147). New York: Routledge.
- LINDSEY, J.L. (2011). *FineArt Metaphors Reveal Leader Archetypes*, Journal of Leadership & Organizational Studies, C. 18, S. 1, 56-63.
- MEISIEK, S. ve BARRY, D. (2018). *Finding the Sweet Spot between Art and Business in Analogically Mediated Inquiry*, Journal of Business Research, C. 85, 476-483.
- MITRA, A., Hsieh vd. (2010). *Learning How to Look: Developing Leadership through Intentional Observation*, Journal of Business Strategy, C. 31, S. 4, 77-84.
- MOLDOVEANU, M. ve NARAYANDAS, D. (2019, March-April). *The Future of Leadership Development*. Harvard Business Review web sayfasından erişildi: <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development> (Erişim: 15.01.2022)
- MORTENSEN, R. (2018, October 22). *The Impact of Art on a Community*. Brooks Resources Corporation web sayfasından erişildi: <https://brooksresources.com/2018/10/the-impact-of-art-on-a-community/> (Erişim: 15.01.2022)

- MOULES, J. (2021, December 01). *Learning to Take Leadership Roles in the Arts*. Financial Times web sayfasından erişildi: <https://www.ft.com/content/5a230dcf-c844-422e-9499-62bc832ff0e1> (Erişim: 15.01.2022)
- NATHAN, L.F. (2019). Creativity, the Arts, and the Future of Work. J.W. Cook (Ed.), *Sustainability, Human Well-Being, and the Future of Education* içinde (283-310). Palgrave Macmillan, Cham.
- NISSLEY, N. (2004). The ‘Artful Creation’ of Positive Anticipatory Imagery in Appreciative Inquiry: Understanding the ‘Art of’ Appreciative Inquiry as Aesthetic Discourse. D. L. Cooperrider, M. Avital (Ed.), *Constructive Discourse and Human Organization: Advances in Appreciative Inquiry (Vol. 1)* içinde (283– 307). New York: Elsevier.
- NISSLEY, N. (2010). *Arts-based Learning at Work: Economic Downturns, Innovation Upturns, and the Eminent Practicality of Arts in Business*, Journal of Business Strategy, C. 31, S. 4, 8-20.
- O’MALLEY, M. (2012, August 24). *Every Leader Is an Artist*. <https://hbr.org/2012/08/every-leader-is-an-artist> (Erişim: 15.01.2022)
- PAINE, N. (2017). *Building Leadership Development Programmes: Zero-Cost to High-Investment Programmes that Work*. London, UK: Kogan Page.
- PALUS, C.J. (2007). *The Art and Science of Leadership*, Leadership in Action, C. 19, S. 1, 12-13.
- PEÑA, D. ve GRANT, K. (2019). *The Impact of an Art-based Experience on Leadership Development*, Work Based Learning e-Journal International, C. 8, S. 2, 59-83.
- PERA MÜZESİ (2019). *Keşfedener: Sanat ile Uygulamalı Öğrenme Pratikleri*. Pera Müzesi web sayfasından erişildi: <https://www.peramuzesi.org.tr/Images/pdf/seminer-pdf.pdf> (Erişim: 01.04.2023)
- PETERS, T. (2001, November 30). *Tom Peters’s True Confessions*. Fast Company web sayfasından erişildi: <https://www.fastcompany.com/44077/tom-peters-true-confessions> (Erişim: 06.03.2022)
- PINK, D.H. (2004, February). *Breakthrough Ideas for 2004*, Harvard Business Review, 21–22.
- PULLEIN, C. (2020, May 27). *How Art Can Improve Your Leadership*. Medium web sayfasından erişildi: <https://medium.com/carl-pullein/how-can-art-improve-your-leadership-a577111d7fd0> (Erişim: 06.03.2023)
- PURG, D. ve SUTHERLAND, I. (2010). *Arts-based Leadership Development at the IEDC-Bled School of Management*, Business Leadership Review, C. 7, S. 4, 1-7.
- RECKHENRICH, J. (2006). Was können die Bilder? „Stills“, ein Kunstprojekt über wertorientierte Führung. K. Götz (Ed.), *Führung und Kunst* içinde (201-213). München: Rainer Hampp Verlag.
- ROMANOWSKA, J., Larsson vd. (2013). *Effects on Leaders of an Art-based Leadership Intervention*, Journal of Management Development, C. 32, S. 9, 1004-1022.
- ROMERO, D. ve MOLINA, A. (2011). *Collaborative Networked Organisations and Customer Communities: Value Co-Creation and Co-Innovation in the Networking Era*, Journal of Production Planning & Control, C. 22, S. 5–6, 447–472.
- ROWE, F. (2014.) *What Literature Review is not: Diversity, Boundaries and Recommendations*, European Journal of Information Systems, C. 23, S. 3, 241- 255.
- RYDER, N., Pring vd. (2002). *Lack of Coherence and Divergent Thinking: Two Sides of the Same Coin in Artistic Talent?* Current Psychology, C. 21, S. 2, 168–175.
- SAFFERSTONE, M.J. (2005). *Organizational Leadership: Classic Works and Contemporary Perspectives*, CHOICE: Current Reviews for Academic Libraries, C. 42, 959-975.
- SAN, İ. (1987). *Çocuğun ve Gencin Sanat Eğitimi*, Milliyet Sanat Dergisi, C. 162, 9-11 ve 63.
- SAN, İ. (2010). *Sanat Eğitimi Kuramları*. Ankara: Ütopya Yayınları.
- SANDELANDS, L.E., BUCKNER, G.C. (1989). Of Art and Work: Aesthetic Experience and the Psychology of Work Feelings. L.L. Cummings & B.M. Staw (Ed.) *Research in Organizational Behavior (Vol. 11)* içinde (105-132). Greenwich, CT: JAI.

- SCHARMER, C.O. (2009). *Theory U – Leading from the Future as it Emerges*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- SCHIUMA, G. (2009). *The Value of Arts-based Initiatives: Mapping Arts-based Initiatives*. London: Arts & Business.
- SCHIUMA, G. (2011). *The Value of Arts for Business*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- SEGEV, E., Raveh vd. (1999) *Conceptual Maps of the Leading MBA Programs in the United States: Core Courses, Concentration Areas, and the Ranking of the School*, *Strategic Management Journal*, C. 20, S. 6, 549–565.
- SEIFTER, H. (2005). *Surfacing Creativity: An Interview with Terry McGraw*, *Journal of Business Strategy*, C. 26, S. 5, 6.
- SEIFTER, H. ve BUSWICK, T. (2005). *Arts-based Learning for Business [Special Issue]*, *Journal of Business Strategy*, C. 26, S. 5.
- SEIFTER H. ve BUSWICK, T. (2010). *Editors Note: Special Issue on Creatively Intelligent Companies and Leaders: Arts-based Learning for Business*, *Journal of Business Strategy*, C. 31, S. 4, 1-6.
- SNYDER, H. (2019). *Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines*, *Journal of Business Research*, C. 104, 333-339.
- SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (2015). *SHRM Research Overview: Leadership Development*. Society for Human Resource Management web sayfasından erişildi: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/17-0396%20Research%20Overview%20Leadership%20Development%20FNL.pdf> (Erişim: 15.01.2022)
- SORSA, V., Merkkiniemi vd. (2018). *Little Less Conversation, Little More Action: Musical Intervention as Aesthetic Material Communication*, *Journal of Business Research*, C. 85, 365-374.
- SPENCER, M. (2005). *It Takes Two to Tango*, *Journal of Business Strategy*, C. 26, S. 5, 62-68.
- SPRINGBORG, C. (2010). *Leadership as Art - Leaders Coming to their Senses*, *Leadership*, C. 6, S. 3, 243–258.
- SPRINGBORG, C. ve LADKIN, D. (2018). *Realising the Potential of Art-based Interventions in Managerial Learning: Embodied Cognition as an Explanatory Theory*, *Journal of Business Research*, C. 85, 532-539.
- STEED, R. (2005). *The Play's the Thing: Using Interactive Drama in Leadership Development*, *Journal of Business Strategy*, C. 26, S. 5, 48-52.
- STRAUB, A. (2018). *Value-Creation Processes in Artistic Interventions and Beyond: Engaging Conflicting Orders of Worth*, *Journal of Business Research*, C. 85, 540-545.
- SUTHERLAND, I. (2013). *Arts-based Methods in Leadership Development: Affording Aesthetic Workspaces, Reflexivity and Memories with Momentum*, *Management Learning*, C. 44, S. 1, 25-43.
- SUTHERLAND, I. ve JELINEK, J. (2015). *From Experiential Learning to Aesthetic Knowing: The Arts in Leadership Development*, *Advances in Developing Human Resources*, C. 17, S. 3, 289–306.
- SZOSTAK, M. ve SUŁKOWSKI, L. (2021). *The Identity and Self-Perception of Artists- Managers, Problems and Perspectives in Management*, C. 19, S. 1, 372–386.
- TAORMINA, R.J. (2010). *The Art of Leadership: An Evolutionary Perspective*, *International Journal of Arts Management*, C. 13, S. 1, 41-55.
- TAWADROS, T. (2015). *Developing the Theater of Leadership: An Exploration of Practice and the Need for Research*, *Advances in Developing Human Resources*, C. 17, S. 3, 337–347
- TAYLOR S.S. (2008). *Theatrical Performance as Unfreezing: Ties that Bind at the Academy of Management*, *Journal of Management Inquiry*, C. 17, S. 4, 398–406.
- TAYLOR, S.S. (2012). *Leadership Craft, Leadership Art*. New York: Palgrave Macmillan.

- TAYLOR, S.S., LADKIN, D. (2009). *Understanding Arts-based Methods in Managerial Development*, Academy of Management Learning and Education, C. 8, 55–69.
- THE ECONOMIST (2011, February 17). *Schumpeter: The Art of Management—Business has Much to Learn from the Arts*. Economist web sayfasından erişildi: <https://www.economist.com/business/2011/02/17/the-art-of-management> (Erişim: 15.01.2022)
- THE ECONOMIST (2019, December 12). *What Businesses can Learn from the Arts: The Merits of Firms and MBA Programmes that Think Creatively*. Economist web sayfasından erişildi: https://www.economist.com/business/2019/12/12/what-businesses-can-learn-from-the-arts?utm_medium=cpc.adword.pd&utm_source=google&ppccampaignID=18151738051&ppcadID=&utm_campaign=a.22brand_pmax&utm_content=conversion.direct-response.anonymous&gclid=Cj0KCQjwiZqhBhCJARIsACHHEH-wXDV3wyV8hY35cwg0WUNUqyUoQJmHU1V7RUh8AAGaOGx0cAQRn-0aAjTNEALw_wcB&gclsrc=aw.ds (Erişim: 06.03.2023)
- THE PARTNERSHIP MOVEMENT (2021). *Building Partnerships with Business: Arts-based Training Programs*. The Partnership Movement web sayfasından erişildi: <http://cachecreate.org/wp-content/uploads/2021/03/Building-Partnerships-With-Businesses-%E2%80%94Arts-Based-Training-Programs.pdf> (Erişim: 24.03.2022)
- THE UNIVERSITY OF TEXAS AT DALLAS (2023). *Arts-based Learning for Business*. The University of Texas at Dallas Institute for Innovation and Entrepreneurship web sayfasından erişildi: <https://innovation.utdallas.edu/art-based-learning-for-business> (Erişim: 06.03.2022)
- THOMSON, G. (2010). *The Art and Science of Experiential Leadership: Culture at the Core of Process Change Success*, Journal of Business Strategy, C. 31, S. 4, 85–89.
- THORNHILL-MILLER, B., Camarda vd. (2023). *Creativity, Critical Thinking, Communication, and Collaboration: Assessment, Certification, and Promotion of 21st Century Skills for the Future of Work and Education*, Journal of Intelligence, C. 11, S. 54.
- TRAN, M.K., Goulding vd. (2018). *The Orchestra of Ideas: Using Music to Enhance the ‘Fuzzy Front End’ Phase of Product Innovation*, Journal of Business Research, C. 85, 504–513.
- TRILLING, B. ve FADEL, C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- TUNG, W.H. (2013). *Art for Social Change and Cultural Awakening: An Anthropology of Residence in Taiwan*. Lanham: Lexington Books.
- TÜRK DİL KURUMU (2023). *Atasözleri ve Deyimler Sözlüğü*. Türk Dil Kurumu web sayfasından erişildi: <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim: 06.03.2023)
- URGAN, S. (2020). *Örgütsel Davranışta Sanat Etkisi ve Musikide Hizmetkar Liderler: Cavit Ersoy ve Hüseyin Erbay Örneği*, Social Science Development Journal, C. 5, S. 22, 51-65.
- ÜNVER, E. (2016). *Neden ve Nasıl Sanat Eğitimi*, İdil, C. 5, S. 23, 865-878.
- VANGUNDY, A.B. ve NAIMAN, L. (2007). *Orchestrating Collaboration at Work: Using Music, Improv, Storytelling and Other Arts to Improve Teamwork*. USA: BookSurge Publishing.
- WALLRAUCH, T.E. (2022). *A Phenomenological Exploration of the Lived Experiences of Nursing Faculty on the Role of Arts-Based Experiential Learning in Their Leadership Development and Practice*. Johnson University: Unpublished Doctoral Dissertation.
- WALSH, A. ve POWELL, P. (2020). *Re-Imagining the MBA: An Arts-based Approach*, Higher Education Pedagogies, C. 5, S. 1, 148-164.
- WALSH, S., Bickel vd. (2015). Introduction. S. Walsh, B. Bickel, C. Leggo (Ed.) *Arts-based and Contemplative Practices in Research and Teaching* içinde (1-19). New York, NY: Routledge.
- WHITELAW, J. (2012). *Cultivating Aesthetic Practice for 21st Century Learning: Arts-based Literacy as Critical Inquiry*. University of Pennsylvania: Unpublished Doctoral Dissertation.

- WINTHER, H. (2018). *Dancing Days With Young People: An Art-based Coproduced Research Film on Embodied Leadership, Creativity, and Innovative Education*, International Journal of Qualitative Methods, C. 17, 1–10.
- WOODS, P.A., Culshaw vd. (2020). *Arts-based and Embodied Methods of Leadership Development: Report of a Literature Review*. Hatfield, Hertfordshire, UK: Centre for Educational Leadership, School of Education, University of Hertfordshire.
- WOODWARD, J.B. ve FUNK, C. (2010). *Developing the Artist-Leader*, Leadership, C. 6, S. 3, 295-309.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2020, January 09). *When An Artist Becomes A Leader*. Forbes web sayfasından erişildi: <https://www.forbes.com/sites/worldeconomicforum/2020/01/09/when-an-artist-becomes-a-leader/?sh=38f379c893e4> (Erişim: 19.11.2021)
- WRIGHT, C.G. (2021). *The Impact of a Creative Arts Skill Set on Leadership*. The Faculty of the College of Graduate Studies Lamar University: Unpublished Doctoral Dissertation.
- YAMS, N.B. ve HELLDORFF, E. (2017). The Rag Rug: Weaving Together Artistic and Business Patterns of Thinking. E. Raviola, P. Zackariasson (Ed.) *Arts and Business: Building a Common Ground for Understanding Society* içinde (217-230). New York: Routledge.
- YOLCU, E. (2009). *Sanat Eğitimi Kuramları ve Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- YONGWEN, P. (2015). *Art-based Learning in Business in Mainland China*, Creative Arts in Education and Therapy (CAET), C. 1, S. 1, 41-52.
- ZAMBRELL, K. (2016). Managers in Artistic Interventions and Their Leadership Approach. U. Johansson Sköldberg, J. Woodilla & A. Berthoin Antal (Ed.), *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice* içinde (185-203) New York, NY: Routledge.
- ZANDER, R.S. ve ZANDER, B. (2002). *The Art of Possibility*. Middlesex: Penguin Books.