

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME (SİYASAL) ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TASARIM ODAKLI DÜŞÜNCE VE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÜRÜN
GELİŞTİRME VE ÇEŞİTLENDİRMEDEKİ
ROLÜ: ÖZEL MEVDUAT BANKALARI
ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

ECE NUR BAKIR

2501160914

TEZ DANIŞMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖKÇE AKDEMİR ÖMÜR

İSTANBUL - 2021

ÖZ

TASARIM ODAKLI DÜŞÜNCE VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÜRÜN GELİŞTİRME VE ÇEŞİTLENDİRMEDEKİ ROLÜ: ÖZEL MEVDUAT BANKALARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

ECE NUR BAKIR

Küresel pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı hedefleyen işletmeler rakiplerinden farklılaşmak için inovasyon faaliyetlerine odaklanmaktadır. Tasarım odaklı düşünce yaklaşımı, kullanıcıların karşılanmamış istek ve ihtiyaçlarını tespit etmeye yönelik metodolojisi ile işletmelere rekabet avantajı vaat etmekte, inovasyon çıktılarını güçlendirmektedir. Tasarım odaklı düşüncenin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilerek yönetim pratiklerine dahil edilmesinde ve organizasyonun genel inovasyon faaliyetlerinde örgüt iklimi, organizasyon yapısı ve ulusal kültür çerçevesinde örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Bu tez çalışmasında tasarım odaklı düşüncede örgüt kültürünün ürün geliştirme ve çeşitlendirmeye yönelik etkilerine dair bankacılık sektöründe yedi adet özel mevduat bankasıyla gerçekleştirilen keşifsel bir analiz yürütülecektir.

Anahtar Kelimeler: Tasarım Odaklı Düşünce, İnovasyon, Örgüt Kültürü, Ürün Geliştirme, Ürün Çeşitlendirme

ABSTRACT

THE ROLE OF THE RELATIONSHIP BETWEEN DESIGN THINKING AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON PRODUCT DEVELOPMENT AND DIVERSIFICATION: A QUALITATIVE RESEARCH ON PRIVATE DEPOSIT BANKS

ECE NUR BAKIR

Businesses aiming for sustainable competitive advantage in global markets focus on innovation activities to differentiate themselves from their competitors. Design thinking approach strengthens innovation outputs and promises a competitive advantage to businesses with its methodology that identifies users' unmet demands and needs. Organizational culture within the framework of organizational climate, organizational structure and national culture plays an important role in the incorporation of design thinking into management practices by the members of the organization and in the general innovation activities of the organization. In this thesis, an exploratory analysis will be conducted with seven private deposit banks in the banking sector on the effects of organizational culture on product development and diversification in design thinking.

Keywords: Design Thinking, Innovation, Organizational Culture, Product Development, Product Diversification

ÖNSÖZ

Küresel pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı hedefleyen işletmeler, müşterilerin karşılanmamış istek ve ihtiyaçlarına odaklanmakta, farklılaşma stratejilerine yönelmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya yönelik iş stratejileri geliştirmesinde ve ürün geliştirme ile çeşitlendirme faaliyetlerini yönetmesinde tasarım odaklı düşünce önemli bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Tasarım odaklı düşüncenin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilerek yönetim pratiklerine dahil edilmesinde ve organizasyonun genel inovasyon faaliyetlerinin yürütülmesinde örgüt iklimi, organizasyon yapısı ve ulusal kültür çerçevesinde örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada tasarım odaklı düşünce, örgüt kültürü ve ürün geliştirme ile ürün çeşitlendirme arasındaki etkileşimlerin analiz edilerek, tasarım odaklı düşüncenin bu denklemdaki rolünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde tasarım odaklı düşüncenin kavramsal çerçevesi detaylandırılarak incelenmiştir. İkinci bölümde tasarım odaklı düşüncenin katalizatörü örgüt kültürüne ve ürün geliştirme ile ürün çeşitlendirme stratejilerinin inovasyon ve tasarım odaklı düşünce ile ilişkisine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, 01.09.20 tarihi itibarıyla 200'ün üzerinde şubesi olan Özel Mevduat Bankalarında görevli yedi adet yöneticiyle gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlar ile tasarım odaklı düşünce, örgüt kültürü ve ürün geliştirme ile ürün çeşitlendirme kavramları arasındaki etkileşimlere yönelik bulgular detaylandırılarak analiz edilmiştir.

Tezimin altapısını oluştururken deneyimlerini benimle paylaşan, tez sürecim boyunca akademik ve manevi desteklerini benden esirgemeyen değerli hocam tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gökçe Akdemir ÖMÜR'e ve araştırma sürecimdeki destekleri için Prof. Dr. Emrah CENGİZ'e teşekkür etmeyi bir borç biliyorum. Eğitim hayatım boyunca her türlü imkânı sunan, tezime çalıştığım süreçte ihtiyaç duyduğum ortamı sağlayan kıymetli annem Hülya ALTINADA'ya, bana eleştirel düşüncüyü öğreten babam Nurettin BAKIR'a, tez sürecinde her zaman yanımda olan yol arkadaşım Burak YOLAÇAN'a ve değerli arkadaşlarım Begüm AKYÜZ, Gülensu KAHRAMAN ve Emine ARSLAN'a yürekten teşekkür ediyorum.

Ece Nur BAKIR, İSTANBUL

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

UNSURLARI İLE TASARIM ODAKLI DÜŞÜNCE

1.1. Tasarım Odaklı Düşünce Kavramının Devinimleri.....	5
1.1.1. Zihinsel Devinim: Geri Çıkarım Tekniği.....	8
1.1.2. Dönemsel Devinim: Tasarım Odaklı Düşüncedeki Öncül Gelişmeler	14
1.1.3. Modelsel Devinim: Tasarım Odaklı Düşünceye Yön Veren Modeller ...	26
1.1.3.1. 3I Modeli	27
1.1.3.2. Hasso Plattner Enstitüsü Modeli	28
1.1.3.3. Stanford Tasarım Okulu Modeli.....	29
1.1.3.4. Çift Elmas Modeli	31
1.1.3.5. Darden İşletme Okulu Modeli	33
1.2. Süreç Olarak Tasarım Odaklı Düşünce.....	36
1.2.1. Yaratıcı Problem Çözme Süreci ile Tasarım Odaklılık	36
1.2.2. Tasarım Odaklı Düşünce Sürecinde Araçlar	42
1.2.2.1. İhtiyaç Bulma.....	46
1.2.2.2. Fikir Üretme.....	56
1.2.2.3. Test etme ve Uygulama	60
1.3. Kesişim Noktaları ile Tasarım Odaklı Düşünce ve İnovasyon	65
1.4. Tasarım Odaklı Düşüncenin Örgütsel Unsurları.....	72
1.4.1. Tasarım Odaklı Düşünebilen Örgütlerdeki Tetikleyiciler	78
1.4.1.1. İnsan Odaklılık	78
1.4.1.2. Belirsizliğe Karşı Tolerans ve Risk Alma	79

1.4.1.3.	Deneyselcilik	80
1.4.1.4.	Hatalara ve Başarısızlığa Karşı Tolerans	81
1.4.1.5.	Optimizm.....	82
1.4.1.6.	Merak Etmek ve Eleştirel Soru Sormak	83
1.4.1.7.	Açık Fikirlilik	83
1.4.1.8.	Takımlar ve İş Birliği	84
1.4.1.9.	Holistik Düşünce	85
1.4.1.10.	Öğrenme Odaklılık	87
1.4.2.	Tasarım Odaklı Örgütlerde Lider ve İzleyenler.....	89
1.4.3.	Küresel Ölçekte Tasarım Odaklı Düşünen İşletmeler	98

İKİNCİ BÖLÜM

TASARIM ODAKLI DÜŞÜNCENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÜRÜN GELİŞTİRME VE ÇEŞİTLENDİRMEDEKİ YANSIMALARI

2.1. Örgüt Kültürü	101
2.1.1. Kültür Kavramı ve Kavramın Örgütlere Yansıması.....	102
2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Gelişimi.....	107
2.1.2.1. Rousseau'nun Örgüt Kültürü Modeli	117
2.1.2.2. Schein'in Örgüt Kültürü ve Hatch'in Kültürel Dinamikler Modeli	118
2.1.2.3. Örgüt Kültürünün Örtük Yönleri	122
2.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri	125
2.1.4. Örgüt Kültürünün Organizasyonlardaki Yeri ve Önemi	127
2.2. Tasarım Odaklı Düşünceye Zemin Hazırlayan Yaratıcı Örgüt Kültürü ..	130
2.2.1. Yaratıcılık ile Hofstede'nin Ulusal Kültür Boyutlarının İlişkisi	142
2.2.1.1. Bireysellik ve Kolektivizm	145
2.2.1.2. Güç Mesafesi	147
2.2.1.3. Belirsizlikten Kaçınma	150
2.2.1.4. Maskülenlik ve Femininlik	153
2.2.2. Yaratıcı Örgüt İklimi	156
2.2.2.1. Yönetim Desteği	161
2.2.2.2. İletişim	171
2.2.2.3. Takdir ve Tanıma Sistemleri.....	175
2.2.3. Yaratıcılığı Destekleyen Organizasyon Yapıları.....	178

2.3. Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirme.....	187
2.3.1. İnovasyonun Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirme ile İlişkisi	188
2.3.1.1. Geliştirme Temelli Yenilik: Artımsal İnovasyon	190
2.3.1.2. Fark Yaratma Temelli Yenilik: Radikal İnovasyon.....	192
2.3.2. Tasarım Odaklı Düşünce Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirme	195
2.3.3. Ansoff ve “Ways to Grow” Matrislerinin Karşılaştırılması	198

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TASARIM ODAKLI DÜŞÜNCE, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÜRÜN GELİŞTİRME VE ÇEŞİTLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE ÖZEL MEVDUAT BANKALARINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	204
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	205
3.2.1. Araştırma Sorunsalları.....	212
3.2.2. Araştırmanın Tasarımı.....	214
3.2.3. Araştırmanın Ana Kütlesi.....	216
3.2.4. Veri Toplama Süreci.....	217
3.2.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği.....	218
3.3. Araştırma Bulguları.....	220
3.3.1. Tasarım Odaklı Düşünce ve İnovasyon Yaklaşımına İlişkin Bulgular	220
3.3.1.1. Tasarım Odaklı Düşünce Yaklaşımına Yönelik Bulgular	220
3.3.1.2. İnovasyon Yaklaşımına Yönelik Bulgular.....	225
3.3.1.3. Tasarım Odaklı Düşünce ve İnovasyonun Farklarına Yönelik Bulgular	229
3.3.2. Tasarım Odaklı Düşünce Sürecine İlişkin Bulgular.....	231
3.3.2.1. İhtiyaç Bulma Aşamasına Yönelik Bulgular	235
3.3.2.2. Fikir Üretme Aşamasına Yönelik Bulgular	239
3.3.2.3. Test Etme ve Uygulama Aşamasına Yönelik Bulgular	241
3.3.3. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular	244
3.3.3.1. İnovasyonu Destekleyen Örgüt İklimine İlişkin Bulgular.....	250
3.3.3.1.1. Yönetim Desteğine Yönelik Bulgular	250
3.3.3.1.1.1. Orta Kademe Yöneticilerin Rolüne Yönelik Bulgular	252
3.3.3.1.1.2. Çalışanların Katılımının Sağlanmasına Yönelik Bulgular	256

3.3.3.1.2. İnovasyon Teşvik Programları ve Tanıma Takdir Sistemlerine Yönelik Bulgular.....	260
3.3.3.1.3. İletişime Yönelik Bulgular.....	267
3.3.3.1.3.1. Bilgi Paylaşımına Yönelik Bulgular.....	269
3.3.3.1.3.2. Dış Çevre ile İletişime Yönelik Bulgular	270
3.3.3.2. Ulusal Kültüre İlişkin Bulgular.....	274
3.3.3.2.1. Yabancı Yönetici Etkinliğine İlişkin Bulgular.....	275
3.3.3.2.2. Ulusal Kültürün İnovasyon Faaliyetleri ile İlişkisine Yönelik Bulgular.....	277
3.3.3.3. Organizasyon Yapısına İlişkin Bulgular.....	283
3.3.3.3.1. Çevik (Agile) Yapılanmaya Yönelik Bulgular	284
3.3.3.3.1.1. Proje Temelli Örgütlenmeye Yönelik Bulgular	286
3.3.3.3.1.2. Çok Disiplinli Takım Çalışmasına Yönelik Bulgular	288
3.3.3.3.1.3. Hiyerarşi ve Çevik Yapılar ile İlişkisine Yönelik Bulgular ...	289
3.3.3.3.2. Çift Yönlü Örgütlenmeye Yönelik Bulgular.....	291
3.3.3.3.3. Formalleşmeye Yönelik Bulgular	294
3.3.3.4. Örgüt Kültürü ile Tasarım Odaklı Düşünce İlişkisine Yönelik Bulgular	295
3.3.4. Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirme Stratejilerine İlişkin Bulgular	301
3.3.4.1. İnovasyon Stratejisine Yönelik Bulgular.....	301
3.3.4.2. Artımsal ve Radikal İnovasyona Yönelik Bulgular	304
3.3.4.3. Tasarım Odaklı Düşüncenin Yenilikçi Faaliyetler ile İlişkisine Yönelik Bulgular	306
3.4. Genel Değerlendirme	308
SONUÇ.....	316
KAYNAKÇA	326
EK-1. İNOVASYONUN ÜRÜN GELİŞTİRME VE ÇEŞİTLENDİRME İLE İLİŞKİSİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR.....	392
EK-2. TÜRKÇE LİTERATÜRDE TASARIM ODAKLI DÜŞÜNCE KAVRAMINA YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR	395
EK-3. ARAŞTIRMANIN YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORU FORMU	399
EK-4. ÜLKELERİN TASARIM ODAKLI DÜŞÜNCEYE VERDİKLERİ ÖNEME YÖNELİK YAPILAN BİR ANALİZ.....	401

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1: Analitik ve Sezgisel Düşünce Ayrımı.....	13
Tablo 1. 2: Tasarım Odaklı Düşünce Kavramının Gelişimi.....	23
Tablo 1. 3: Tasarım Odaklı Düşünce Modellerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	34
Tablo 1. 4: Tasarım Odaklı Düşünce Sürecinin Yalınlaştırılmış 3 Aşaması	37
Tablo 1. 5: Geleneksel Organizasyonlar ve Tasarım Dükkanlarının Karşılaştırması	74
Tablo 1. 6: Tasarım Odaklı Düşünen Örgütlerde Zıt Fikirlerin Uyumu	76
Tablo 1. 7: Tasarım Odaklı Yöneticiler ile Geleneksel Düşünen Yöneticiler Arasındaki Farklar.....	90
Tablo 2. 1: Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi.....	112
Tablo 2. 2: Örgüt Kültürünün Farklı Tanımları	114
Tablo 2. 3: Örgüt Kültürü ve İnovasyon ile Yaratıcılık İlişkisini İnceleyen Çalışmalar	132
Tablo 2. 4: Organizasyonun İnovasyon Yönelimini Etkileyen Örgüt Kültürü Değişkenleri	139
Tablo 2. 5: Bireysellik ve Kolektivizm Boyutları Arasındaki Farklar.....	145
Tablo 2. 6: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesi Arasındaki Farklar.....	148
Tablo 2. 7: Belirsizlikten Kaçınmanın Düşük ve Yüksek olduğu Kültürler Arasındaki Farklar.....	151
Tablo 2. 8: Femininlik ve Maskülenlik Boyutları Arasındaki Farklar	153
Tablo 2. 9: Ansoff Matrisi.....	198
Tablo 3. 1: Örgüt Kültürü ve İnovasyon ile Yaratıcılık İlişkisini İnceleyen Çalışmalar ve Metodolojileri.....	208
Tablo 3. 2: Tasarım Odaklı Düşünce Örgüt Kültürünün Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirmedeki Rolüne Yönelik Görüşme Formunun Soru Dağılımı.....	214
Tablo 3. 3: Ortaklık ve Şube Sayısı Esasına Göre Katılımcıların Demografik Dağılımları	217
Tablo 3. 4: Katılımcıların Tasarım Odaklı Düşünce Yaklaşımları	223
Tablo 3. 5: Katılımcıların Tasarım Odaklı Düşünce Kavramlarını Kullanma Yoğunlukları	224
Tablo 3. 6: Katılımcıların İnovasyon Yaklaşımları.....	228
Tablo 3. 7: Katılımcıların İnovasyon ve Tasarım Odaklı Düşünce Farkına İlişkin Yaklaşımları	230
Tablo 3. 8: Katılımcıların İnovasyon Sürecinde En Çok Değer Verdikleri Kavramlar	234
Tablo 3. 9: Katılımcıların İnovasyon Sürecinde Fiziksel Alan Kullanımı.....	241
Tablo 3. 10: Test Etme Aşamasında MVP'den Faydalanan Katılımcılar	243
Tablo 3. 11: Katılımcıların Örgüt Kültürü Tanımlarında Kullandıkları Kavramlar	248
Tablo 3. 12: Örgüt Kültürünün Desteklenmesinde Üst Yönetim ve Orta Kademe Yöneticilerin Rollerinin Karşılaştırılması	255
Tablo 3. 13: Katılımcıların İnovasyonun Teşviki İçin Benimsedikleri Uygulamalar	263

Tablo 3. 14: Katılımcıların Farklılaşan İnovasyon Teşvik Uygulamaları.....	264
Tablo 3. 15: Katılımcıların Ortaklık Yapısına İlişkin Veriler	274
Tablo 3. 16: Bankalardaki Yabancı Yönetici Etkinliği	276
Tablo 3. 17: Katılımcı 1, Katılımcı 3 ve Katılımcı 4’ün İfadelerinin Ulusal Kültür Özelinde Kıyaslanması.....	280
Tablo 3. 18: Hiyerarşinin Büyüklük ve Çevik Yapılanma ile İlişkisinin Kod Analizi	290
Tablo 3. 19: Çalışanlar Özelinde Kültür Değişkenlerine Yönelik Bulgular	298
Tablo 3. 20: Tasarım Odaklı Düşünce ve İnovasyon İlişkisi	307
Tablo 3. 21: Görüşme Belgelerinde En Çok Bahsedilen Kavramların Frekans Tablosu.....	314



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1: Tasarım Odaklı Düşünce Çerçevesinde İnovasyon Noktası	7
Şekil 1. 2: Tasarım Odaklı Düşüncenin Tasarım ve Yönetim Literatürlerinde Gelişimi	18
Şekil 1. 3: IDEO 3I Tasarım Odaklı Düşünce Modeli.....	27
Şekil 1. 4: Hasso Plattner Enstitüsü Tasarım Odaklı Düşünce Modeli	28
Şekil 1. 5: Stanford Tasarım Okulu Tasarım Odaklı Düşünce Modeli.....	30
Şekil 1. 6: İngiltere Tasarım Konseyi'nin Çift Elmas Modeli.....	32
Şekil 1. 7: Darden İşletme Okulu Tasarım Odaklı Düşünce Modeli	33
Şekil 1. 8: Fırtına ve Tasarım Odaklı Düşünce Süreci	38
Şekil 1. 9: Iraksak ve Yakınsak Düşünce	40
Şekil 1. 10: Fikir Üretme ve Seçim Aşamalarının Hasso Plattner Enstitüsü Modeline Uyarlanması	41
Şekil 1. 11: T-Shaped ve Tek Yönlü Kişiler	44
Şekil 1. 12: Katılım ve Gözlem Arasındaki Süreklilik	48
Şekil 1. 13: Empati Haritası.....	54
Şekil 1. 14: Fikir Hunisi	67
Şekil 1. 15: Bilgi Hunisi	69
Şekil 2. 1: Rousseau'nun Örgüt Kültürü Modeli.....	117
Şekil 2. 2: Schein'in Örgüt Kültürü Modeli ve Hatch'in Kültürel Dinamikler Modeli	121
Şekil 2. 3: Stanley Herman'ın Örgüt Kültürü Modelinin Tasarım Odaklı Düşünce Yaklaşımı ile Yorumlanması	124
Şekil 2. 4: Çift Yönlü Organizasyon Yapısı	181
Şekil 2. 5: Ansoff ve Ways to Grow Matrislerinin Karşılaştırılması	201
Şekil 3. 1: Nitel Araştırma Öncesi Öngörülen Model.....	213
Şekil 3. 2: Nitel Araştırma Sonrası Gerçekleşen Model.....	213
Şekil 3. 3: Tasarım Odaklı Düşünce Kavramlarının Frekans Dağılımı.....	224
Şekil 3. 4: Katılımcı Görüşmelerinde Tasarım Odaklı Düşünce Yaklaşımına İlişkin Frekans Dağılımı	225
Şekil 3. 5: Katılımcıların İnovasyon Yaklaşımlarının Frekans Analizi.....	228
Şekil 3. 6: Katılımcıların İhtiyaç Bulma Aşamasını Müşteri Odaklılık ile İlişkilendirdiği İfadelerinin Yoğunluğu	237
Şekil 3. 7: Müşteri Odaklılık ve İhtiyaç Bulma ile Alt Kodlarının Kesişimi	238
Şekil 3. 8: Katılımcıların Örgüt Kültürünü Tanımlarken Kullandıkları Kavramların Karşılaştırılması	249
Şekil 3. 9: İnovasyon Sürecinde Sahayla İletişimi Olan Çalışanların ve İç Müşteri Olarak Çalışanların Frekans Analizi	259
Şekil 3. 10: İnovasyon Sürecinde Sahayla İletişimi Olan Çalışanların ve İç Müşteri Olarak Çalışanların Oransal Dağılımı	259
Şekil 3. 11: Katılımcıların İnovasyonun Teşviki İçin Benimsedikleri Uygulamaların Frekans Analizi	264

Şekil 3. 12: Tanıma ve Takdir Sistemlerinin Frekans Analizi.....	266
Şekil 3. 13: Takdir ve Tanıma Sistemlerinin Yüzdelik Dağılımı	266
Şekil 3. 14: Dünya Trendlerini Takibe Önem Verdiklerini İfade Eden Katılımcılar	271
Şekil 3. 15: İnovasyon Sürecinde İş Birliği Yapılan Dış Partiler	273
Şekil 3. 16: Türkiye ve Güney Avrupa Ülkesinin Bireysellik Boyutunda Aldıkları Puanlar.....	281
Şekil 3. 17: Katılımcıların Ulusal Kültürlerinin Belirsizlikten Kaçınma Puanları ..	282
Şekil 3. 18: Katılımcıların Hiyerarşi - Çevik Yapılar İlişkisine Yönelik İfadeleri..	290
Şekil 3. 19: Katılımcı 6'nın Çift Yönlü Örgütlenmeye İlişkin İfadeleri	293
Şekil 3. 20: Katılımcıların Formalleşmeye İlişkin İfadeleri	294
Şekil 3. 21: Katılımcıların Tasarım Odaklı Düşünceyi Tetikleyen Unsurlara Yönelik İfadelerinin Frekans Analizi.....	300
Şekil 3. 22: Katılımcıların İnovasyon Stratejilerine Yönelik İfadelerinin Frekans Analizi	303
Şekil 3. 23: Katılımcıların Radikal ve Artımsal İnovasyona Yönelik İfadelerinin Frekans Analizi	306
Şekil 3. 24: Görüşme Belgelerinde En Çok Bahsedilen Kavramlar ile Hazırlanan Kod Bulutu.....	314

GİRİŞ

Uluslararası rekabetin güçlendiği, tüketici talep ve ihtiyaçlarının hızla değiştiği, ürün yaşam döngüsünün kısaldığı 21. yüzyıl, işletmeler için farklılaşma stratejilerini zorunlu kılmaktadır. İşletmeler, rakiplerinden farklılaşmak için inovasyon faaliyetlerine her zamankinden daha çok odaklanmakta, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve devamlılığını sağlamak için inovasyon süreçlerine yönelik yeni yaklaşımlar aramaktadırlar. Tasarım odaklı düşünce, insan odaklı zihniyetiyle müşteri problemlerini anlayarak bu problemlere yönelik yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretme potansiyeli ile işletmelere bir perspektif sunmaktadır.

Tasarım odaklı düşünce, tasarım literatüründen doğarak yönetim literatürüne uzanan, felsefi temellere dayanan, kendi metodolojisine sahip kapsamlı bir problem çözme yaklaşımıdır. İnsan odaklı bakış açısı ile tasarım odaklılık, kullanıcıların dile getirmedikleri istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmayı ve geliştirdiği ürün ve hizmetlerle kullanıcıların hayatına bir değer katmayı amaçlamaktadır. Tasarım odaklı düşünce, felsefesi, metodolojisi ve araçlarıyla, herkesin yaratıcı fikirler geliştirebileceğini savunmakta, yaratıcı düşünceyi beslemekte ve problemlere yönelik özgün çözümlerin üretilmesini sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, varsayımları, inanç ve değerler sistemi ile tasarım odaklı düşüncenin içselleştirilmesinde ve inovasyonun gerçekleşmesinde önemli bir faktördür. İnovasyon odaklı örgüt kültürü, örgüt üyelerini inovasyona yönlendirme potansiyeline sahip bir etmen olarak, organizasyon içerisindeki yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri beslemektedir. İnovasyonun çalışanlardan beklenen bir örgütsel faaliyet olduğunu vurgulayan inovasyon odaklı örgüt kültürü, örgüt iklimine yansiyarak, çalışanları yaratıcı düşünceye teşvik etmektedir. Örgüt kültürünü ve iklimini destekleyen bir organizasyon yapısı ise inovasyon için gerekli olan örgütsel işleyişi sağlamak açısından önem taşımaktadır.

Ulusal kültür, toplumların davranışlarını şartlandıran, olaylara karşı tutumlarını, algılarını, yükledikleri anlamları şekillendiren bir kavram olarak, organizasyonun yaratıcı ve yenilikçi potansiyelini tanımlamakta, tasarım odaklı düşüncenin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmesinde etkili olmaktadır. Ulusal kültür değerleri örgüt

kültürüne yansiyarak, yönetim faaliyetlerini, örgüt üyelerinin bakış açılarını, iş yapış şekillerini ve birbirleri ile ilişkilerini etkilemekte, organizasyondaki inovasyon faaliyetleri ve ürün geliştirme ile çeşitlendirme üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bu tez çalışmasında, tasarım odaklı düşüncede örgüt kültürünün ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirmedeki rolü incelenecektir. Tezin birinci bölümünde tasarım odaklı düşünceye yönelik kavramsal bir  er eve sunulmuştur. Bu bölümde ilk olarak tasarım odaklı düşüncenin zihinsel, dönemsel ve modelsel devinimleri açıklanmıştır. Buna ek olarak tasarım odaklı düşünce sürecine ve bu süreçte kullanılan tasarım odaklı düşünce araçlarına değinilmiştir. Daha sonra tasarım odaklı düşünce ile inovasyon ilişkisine yer verilerek, iki kavram arasındaki farklar ve ortak noktalar irdelenmiştir. Örgüt düzeyinde uygulanan bir disiplin olan tasarım odaklı düşüncenin geliştiği ve benimsendiği örgütler detaylandırılarak incelenmiş ve küresel tasarım odaklı işletmelerden örneklere yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, tasarım odaklı düşüncenin katalizatörü örgüt kültürünün ürün geliştirme ve çeşitlendirmedeki yansımaları incelenmiştir. İlk olarak kültür kavramına, akabinde ulusal kültürün örgüt kültürüne yönelik etkilerine değinilmiştir. Örgüt kültürü kavramı açıklanmış, örgüt kültürünün gelişimine ve organizasyon için önemine yer verilmiştir. Buna ek olarak tasarım odaklı düşünceye zemin hazırlayan örgüt kültürleri, Hofstede'nin ulusal kültür boyutları, örgüt iklimi ve organizasyon yapısı çerçevesinde detaylandırılarak incelenmiştir. Daha sonra ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme stratejileri inovasyon ve tasarım odaklı düşünce çerçevesinde ele alınmıştır. Bu bölümde tasarım odaklı düşünce, örgüt kültürü ve ürün geliştirme ile çeşitlendirme arasındaki etkileşimler incelenmiş, bu etkileşimlere kanıt olacak çalışmalara yer verilmiştir.

Tezin    nc  ve son bölümünde ise, 01.09.20 tarihi itibariyle 200' n üzerinde şubesi olan  zel Mevduat Bankalarında görevli yedi adet inovasyon yöneticisi ile ortalama 60 dakika süren derinlemesine mülakatlar ile yürütülen araştırmanın sonuçları ele alınacak, bankalardaki tasarım odaklı düşünce süreci, örgüt kültürü ve ürün geliştirme ile ürün çeşitlendirme kavramları arasındaki etkileşimlere yönelik analizler gerçekleştirilecektir. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi

açıklanmıştır. Daha sonra araştırmanın yöntemi kapsamında bu araştırmanın sorunsalları, tasarımı, ana kütle seçimi, geçerliliği ve güvenirliği incelenmiştir. Son olarak, araştırmanın bulgularına yer verilmiştir ve üçüncü bölümün genel değerlendirilmesi yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

UNSURLARI İLE TASARIM ODAKLI DÜŞÜNCE

21. yüzyılın teknolojiye dayalı, küresel rekabet içeren yeni normal düzeninde başarılı olmak ve bu başarıyı korumak, şüphesiz ki geçen yüzyılın alışıldık işletme anlayışlarından farklı bakış açıları gerektirmektedir. Ürün yaşam döngüsünün gitgide kısaldığı, tüketici talep ve ihtiyaçlarının hızla değiştiği pazarlarda sürdürülebilir ve başarılı olmak, işletmelerin faaliyetlerini farklı yetenekler ile yürütmelerini zorunlu kılmaktadır.¹ Bu durum işletmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve devamlılığını sağlamak için yeni arayışlar içerisinde olmaya itmiştir. İlgili alanyazında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya yönelik iş stratejileri geliştirmede tasarım odaklı düşünce önemli bir araç olarak görülmektedir.²

Kavramsal çerçevesi ile tasarım odaklı düşünce, kullandığı araçlarla ve çözmeye odaklandığı problemlere dair yaklaşımı ile kullanıcıların karşılanmamış istek ve ihtiyaçlarına yoğunlaşmakta, yalnızca pazarda değil, aynı zamanda kullanıcıların hayatında da bir fark yaratmayı hedeflemektedir. Tasarım odaklılığın bütün metodolojisi, değer yaratmak üzerine kuruludur. İlgili literatürde, tasarım odaklı düşüncenin ortaya çıkardığı bütün ürün ve hizmetlerde, kullanıcılara “dokunma” gayesinin ön planda tutulduğu belirtilmektedir. Kullanıcıların bir ürünü değil, bir anlamı satın aldığı tezinden hareketle tasarım odaklı düşünce, empati, anlama, yorumlama gibi insana ait kavramlarla kullanıcılara anlam ifade edecek ürün ve hizmetler tasarlanmasını sağlar ve karşılıklı bir fayda amaçlar.³

Çalışmamızın birinci bölümünde, kavramsal çerçeveye şekillenen tasarım odaklı düşünce yaklaşımı detaylandırılarak incelenecektir. Tasarım odaklılığın kavramının devinimleri incelenecek ve akabinde, tasarım odaklı düşünce sürecine, tasarım

¹ Tatjana Volkova, Inga Jakobsone, “Design Thinking as a Business Tool to Ensure Continuous Value Generation”, Intellectual Economics Vol.10, Issue.1, 2016, p.64

² Christine Noweski, Andrea Scheer, Nadja Buüttner, Julia von Thienen, Johannes Erdmann, Christoph Meinel, “Towards a Paradigm Shift in Education Practice: Developing Twenty-First Century Skills with Design Thinking”, Design Thinking Research, Understanding Innovation, 2012, p.71

³ Pietro Micheli, Sarah J. S. Wilner, Sabeen Hussain Bhatti, Matteo Mura, Michael B. Beverland, “Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda”, Journal of Product Innovation management, Vol.36, No.2, 2019, pp.133-134

odaklılığın inovasyon ile ilişkisine, benzerlikleri ve farklılıklarına yer verilecektir. Örgüt düzeyinde uygulanan bir disiplin olan tasarım odaklı düşüncenin geliştiği ve benimsendiği örgütler tanımlanacak, özelliklerine değinilecek ve küresel tasarım odaklı işletmelerden örneklere yer verilecektir.

1.1. Tasarım Odaklı Düşünce Kavramının Devinimleri

Tasarım odaklı düşünce, tasarım kavramını, tasarımcılardan ve fiziksel ürünlerden bağımsızlaştırarak, gelenekselin dışına çıkaran bir problem çözme yaklaşımıdır. Tasarım odaklı düşüncedeki “tasarım”, fiziksel ürün yaratmanın ötesinde çok yönlü problemlere çözüm getirmektir ve başka alanlarda uzmanlaşmış kişiler tarafından da öğrenilip, uygulanabileceği fikrine dayanmaktadır.⁴ Bu problem çözme yaklaşımının hem kâr amacı güden işletmeler hem de sivil toplum kuruluşları tarafından benimsendiğini belirten Jeanne Liedtka (2014), kavramın farklı kullanım alanları olduğunu vurgulamıştır. J. Liedtka tasarım odaklı düşünceyi, örgüt içi problemlerin çözümünde, organizasyonun müşterileriyle etkileşiminin artırılmasında, yönetim uygulamalarının geliştirilmesinde ve toplumun deneyimlediği sosyal sıkıntıların ortadan kaldırılmasında başvurulan bir yaklaşım olarak değerlendirmektedir.⁵ Bu yaklaşım farklı disiplinlerde yaygın kullanım alanına sahip olmasından ötürü, kavramın literatürde kesin ve net bir tanımı yoktur, diğer bir ifadeyle alanyazındaki yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Kavramın yönetim literatürüne taşınmasında etkili isimlerden biri olan Tim Brown (2009) tasarım odaklı düşünceyi, güçlü, etkili, herkesin uygulayabileceği, işletmenin ve toplumun tüm alanlarına entegre olabilecek ve benimsendiği birimde çığır açan fikirlerin üretilip, uygulanabileceği bir inovasyon yaklaşımı olarak değerlendirmektedir.⁶ Tasarım Yönetimi Enstitüsü’nün eski başkanı Thomas Lockwood tarafından yapılan tanımlama benzer çizgide olmakla beraber, kavramın barındırdığı unsurlara da atıf yapmaktadır. T. Lockwood (2009) tasarım odaklı

⁴ Ulla Johansson, Jill Woodilla, “Towards an Epistemological Merger of Design Thinking”, Strategy and Innovation, 8th European Academy Of Design Conference, Scotland, 2009, p.3

⁵ Jeanne Liedtka, “Innovative Ways Companies are Using Design Thinking”, Strategy & Leadership, Vol.42, Issue: 2, 2014, pp.42-43

⁶ Tim Brown, “Change By Design”, New York, Harper Business, 2009, p.3

düşünceyi, gözlem, iş birliği, hızlı öğrenme, fikirlerin görselleştirilmesi, hızlı kavram prototiplemesi ile eş zamanlı işletme analizini vurgulayan, insan merkezli bir inovasyon süreci olarak tanımlamaktadır.⁷ Tasarım odaklı düşünce kapsamının genişleyip yönetim literatürüne doğru evrilmesinde etkili isimlerden bir diğeri olan Roger Martin (2009) ise tasarım odaklılığı, mantık ve sezgi, bilim ve sanat, güvenilirlik ve geçerlilik gibi birbirinin “zıttı” kavramlar arasında verimli bir dengeyi bulmasına yönelik devamlı arayışları ifade eden bir disiplin olarak açıklamaktadır.⁸

Alanyazındaki yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmış ve yorumlanmış olmasına rağmen tasarım odaklılık kavramı temelde, tasarımcıların problem çözme sürecindeki bilişsel stratejilerinden ilham alınarak geliştirilmiş bir düşüncedir.⁹ Bu sebeple, tasarım odaklı düşünceyi temellendirmek için tasarımcıların yaratma sürecinden bahsetmek gerekmektedir.

Tasarımcılar, kullanıcıların arzuladığı, teknik olarak elverişli ve yapılabilir, ekonomik açıdan ise uygulanabilir olanı en etkili noktada bir araya getirirler. Bu nokta, tasarım sürecini yönlendirir ve yaratılan ürün veya hizmetler bu üç kavrama da hizmet eder. Tasarım odaklı düşünce de insanların ihtiyaç ve arzularına, işletme stratejisiyle uyumlu ve teknolojinin desteklediği altyapı ile karşılık veren ve bunları müşteri değerine dönüştürebilen bir süreçtir.¹⁰ Şekil 1.1’de tasarım odaklı düşüncenin yaratıcı sürecinde dengelenmesi gereken üç faktör gösterilmektedir.

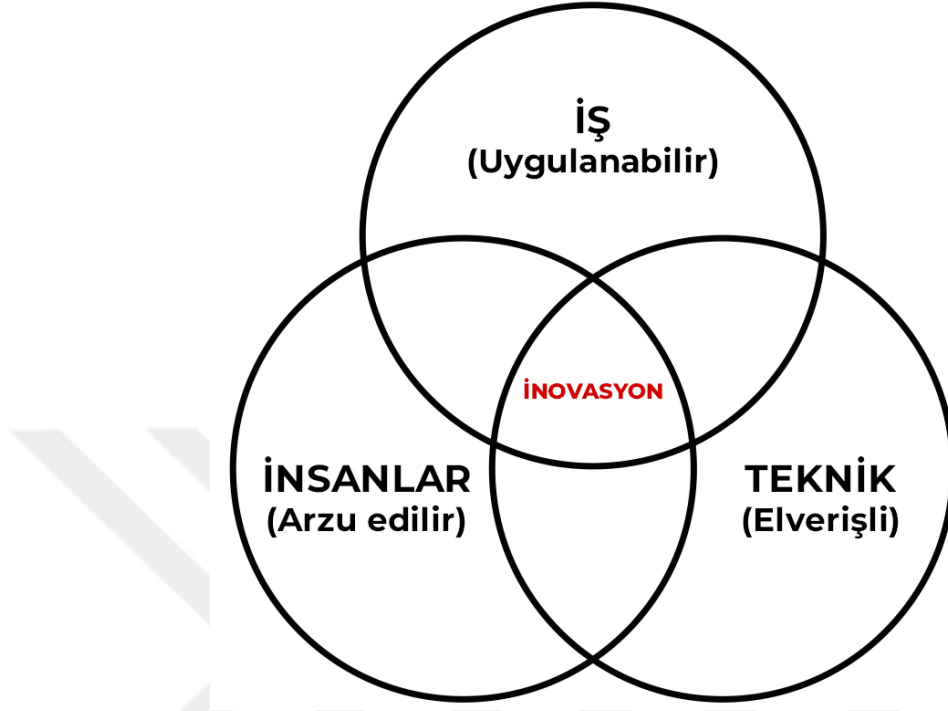
⁷ Jeanne Liedtka, “Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction”, Journal of Product Innovation Management, Vol.32, No.6, 2015, p. 926

⁸ Roger Martin, “The Design of Business”, Harvard Business Press, Boston, 2009, p. 62

⁹ Petra Badke-Schaub, Norbert Roozenburg, Carlos Cardoso, “Design thinking: A paradigm on its way from dilution to meaninglessness?”, Proceedings of the 8th Design Thinking Research Symposium (DTRS8), Sydney, p.39

¹⁰ Brown, a.g.e., p. 4.

Şekil 1. 1: Tasarım Odaklı Düşünce Çerçevesinde İnovasyon Noktası



Kaynak: Tom Kelley, David Kelley, “Yaratıcı Özgüven: İçimizdeki Yaratıcı Potansiyeli Serbest Bırakmak”, Çev. Pınar Şengözer, Optimist Yayınları, 2013, s.31

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere, iş, insanlar ve teknik bileşenlerinin kesişimi, tasarım odaklı düşünce çerçevesinde geliştirilen inovasyondur. Kullanıcı odaklı bir yaklaşım olan tasarım odaklı düşüncede ilk faktör insandır ve insani ihtiyaçların gözlem ve empatiyle derinlemesine anlaşılmasını gerektirir.¹¹ İkinci faktör olan teknik açıdan uygulanabilirlik, işletme teknolojisinin yaratılacak ürün ya da hizmet için uygunluğunu ifade ederken iş faktörleri ise, kullanıcıya sunulan ürün veya hizmetin uzun vadede kendini finanse etmesi gereğini işaret eder.¹² Bu üç faktörün dengelendiği noktada, işletmenin **inovasyon kapasitesi** artar.¹³ İnovasyon kapasitesi, işletmenin iç ve dış çevresindeki fırsatları keşfetmek ve kullanmak için sahip olduğu yetenek ve

¹¹ Tom Kelley, David Kelley, “Yaratıcı Özgüven: İçimizdeki Yaratıcı Potansiyeli Serbest Bırakmak”, Çev. Pınar Şengözer, Optimist Yayınları, 2013, s.32-33

¹² Kelley, Kelley, **a.g.e.**, pp.31-32

¹³ Dimitra Chasanidou, Andrea A. Gasparini, Eunji Lee, “Design Thinking Methods and Tools for Innovation”, International Conference of Design, User Experience, and Usability, 2015, p.12

kaynaklarını sürekli iyileştirmesini ifade eder.¹⁴ Başka bir ifadeyle inovasyon kapasitesi, organizasyonun yenilik yapma potansiyelidir.¹⁵ 2000’li yılların başlarında rekabetin ekran grafiklerinin kalitesi çerçevesinde döndüğü oyun sektöründe Nintendo Wii’nin hareket algılayıcı yeni teknolojisiyle geliştirdiği oyunlar ve akabinde yakaladığı başarı, bu üç faktörün etkili kullanımının işletmeye getireceği kazançla dair güzel bir örnektir.¹⁶

Tasarım odaklı düşünce yaklaşımına ilişkin yapılan genel bir bilgilendirme sonrasında kavramın zihinsel, dönemsel ve modelsel devinimlerinin açıklanması, tasarım odaklılığın bütün yönleriyle anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

1.1.1. Zihinsel Devinim: Geri Çıkarım Tekniği

Tasarım odaklı düşünceyi derinlemesine anlamak için kavramın felsefi boyutuna değinilmesi gerekmektedir. Tasarım odaklı düşüncenin zihinsel altyapısını, geriçıkarm (abductive reasoning) olarak Türkçeleştirilen bir çıkarım türü oluşturmaktadır. Geriçıkarm, bilinen mantık yürütme türlerinden ayrılır ve üçüncü bir yol sunar.¹⁷ Bu yöntem, tasarım odaklı düşünce sürecinde farklı içgörüler ortaya çıkarmak için çelişkili, aynı zamanda karmaşık bilgilerin sentezinde ve tasarım problemlerine yönelik yeni çözümlerin üretilmesinde etkili bir rol oynamaktadır.¹⁸

Geriçıkarmın üçüncü yolu temsil ettiği çıkarım türleri arasında, tümdengelim ile tümevarım bulunur ve bu akıl yürütme yöntemleri Aristotelyen mantıkta, mevcut bilgilere dayanarak yeni bilgilere ulaşmayı hedeflerler.¹⁹

Tümdengelim, problemi genelden özele düşünerek sonuca ulaşmayı hedefleyen bir çıkarım türüdür. Örneğin; “tüm kargalar siyahtır” önermesini doğru kabul eden ve

¹⁴ Helena Forsman, "Innovation Capacity and Innovation Development in Small Enterprises: A Comparison Between The Manufacturing and Service Sectors", Research Policy, Vol.40, No.5, 2011, p.740

¹⁵ Daniel I. Prajogo, Pervaiz K. Ahmed, "Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance", R&D Management, Vol.36, No.5, 2006, p.504

¹⁶ Brown, **a.g.e.**, p.18

¹⁷ Roger Martin, "Design Thinking: Achieving Insights via the ‘Knowledge Funnel’", Strategy & Leadership, Vol.38 No.2, 2010, p.38

¹⁸ Andy Dong, Dan Lovallo, Ronny Mounarath, "The Effect of Abductive Reasoning on Concept Selection Decisions", Design Studies, Vol.37, 2015, p.39

¹⁹ Ömer Faik Anlı, "Aristoteles ve Yöntem: Tümevarım ve Tümdengelim", Bilim ve Ütopya, Sayı 208, Ekim 2011, İstanbul, s.65

tümdengelim çıkarım yöntemini benimseyen kişi, kahverengi kuşların karga olmadığı sonucuna ulaşacaktır.²⁰

Buna karşılık **tümevarım**, problemi özelden genele ilerleyecek şekilde ele alır. Sınırlı sayıda gözlemden hareket ederek genel sonuçlar oluşturabilmektedir.²¹ Aynı örnek üzerinden açıklamak gerekirse, problem çözümünde tümevarım yöntemini kullanan bir kişi, gördüğü kahverengi kuşun karga olmadığından yola çıkarak, kahverengi kuşların genel olarak karga olmadığı çıkarımını yapacaktır.

Lineer mantık yürütme yöntemlerinden ayrılarak farklı bir bakış açısı sunan geriçıkırım ise Amerikan Filozof Charles Sanders Pierce tarafından mantık felsefesine kazandırılmış bir akıl yürütme yöntemidir. 1867 yılında C. S. Pierce, tümdengelim ve tümevarım çıkarımları haricinde bir çıkarım çeşidinin daha olduğunu ileri sürmüştür ve bu yeni çıkarım türüne **geriçıkırım** adını vermiştir.²² Geriçıkırım, tümdengelim ve tümevarım yöntemlerinin aksine, hiçbir yeni bilginin eski bilgiden türeyemeyeceğini kabul eden bir akıl yürütme yöntemidir. C. S. Pierce'e göre, yeni düşünceler, eski bilgilerden yola çıkılarak tümdengelim ya da tümevarım yöntemiyle kanıtlanamaz. Dolayısıyla, eğer yeni düşünceler kabul edilmiş bu iki mantık yoluyla üretilemiyorsa, üçüncü bir mantık olmalıdır.²³ Bu üçüncü yol da geriçıkırımdır, duyguların rasyonellik kadar önemli olduğu bir düşünce biçimidir.²⁴

Geriçıkırım, zıt kutuplar arasında kurduğu denge ile farklı bakış açılarından eş zamanlı faydalanmayı savunan bir akıl yürütme yöntemi olarak, tasarım odaklı düşüncenin en önemli aracıdır.²⁵ Bu sebeple, tasarım odaklı düşüncenin işleyişinde, benimsediği kavram ve araçlarında, bu çıkarım yönteminin etkilerini görmek mümkündür. Tasarım odaklı düşünce geriçıkırım sürecine benzer bir şekilde, holistik düşüncüyü ön planda tutmaktadır. Tasarımcılar, problemlere sistem düşüncesiyle yaklaşp geniş bir

²⁰ Martin, **a.g.e.**, p. 63.

²¹ Anlı, **a.g.e.**, p.65

²² Nazlı İnönü, "Yeni Bir Çıkarım Türü: Geriçıkırım", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe Anabilim Dalı, 2006, p.14

²³ Martin, **a.g.e.** p.64

²⁴ Tomis Kapitan, "Peirce and The Autonomy Of Abductive Reasoning", Erkenntnis, Vol. 37, 1992, p.8

²⁵ Roger Martin, "Design Thinking: Achieving Insights via the "Knowledge Funnel", Strategy & Leadership, Vol.38 No.2, 2010, p.40

çerçeveden bakarak, çözüm üretmeye çalışırlar,²⁶ buldukları çözümlerle de bir fark yaratmayı hedeflerler.²⁷ Tasarım odaklı düşünce süreci, fark yaratan çözümler üretilmesi için yaratıcı düşünce tarafından yönlendirilir ve kavramın empati, gözlem, takım çalışması, öğrenme odaklılık, risk alma, deneysellik gibi temel unsurları²⁸ ile benimsediği araçlar, yaratıcı sürece hizmet eder. C. S. Peirce'in geriçıkırım hakkında kaleme aldığı, “Yeni bir fikri başlatan tek çıkarım şekli olmasından dolayı yaratıcıdır”²⁹ cümlesi, tasarım odaklı düşüncenin problem çözümüne bakış açısıyla geriçıkırım kavramının birebir örtüştüğünün bir göstergesidir.

Verilen bilgilere ek olarak geriçıkırımın, çıkarımın veya çözümün doğruluğu hakkında mutlak garanti sağlayamadığını belirtmek gerekir: Ulaşılan bilgi yanlış da olabilir ancak önemli olan akıllı kuşkularından arındırmak, özgür bırakmak ve yaratmaktır.³⁰ Bu akıl yürütme yöntemini benimseyen ve yaratıcı düşünce ile yönlendirilen tasarım odaklılıkta da çözümlerin doğru ya da yanlışlığı değil, probleme cevap verilebilirliği tartışılır. Tasarım odaklı düşüncenin disiplinler arası işleyişinden ötürü, aynı probleme çeşitli yorumlar yapıldığı görülür. Dolayısıyla farklı bakış açılarının bulunduğu bir süreçte kesin, net ve doğru çözümler aramak mümkün değildir. Hata yapmak da bu sürecin bir parçasıdır ve her deneyim tatmin edici sonuçlara ulaşmak için bir fırsattır.³¹

Geriçıkırım kavramı tasarım odaklı düşüncüyü, bilgiye ulaşma sürecindeki yaklaşımı ile de etkilemiştir. C. S. Peirce, geriçıkırmı yalnızca bir çıkarım türü olarak tanımlamamış, aynı zamanda bir bilimsel buluş metodu olarak tündengelim ve

²⁶ Charles L. Owen, “Design Thinking: Driving Innovation”, Institute of Design, Illinois Institute of Technology, 2006, p.4, https://www.id.iit.edu/wp-content/uploads/2015/03/Design-thinking-driving-innovation-owen_desthink06.pdf (Çevrimiçi) 16 Nisan 2020.

²⁷ Clio Dosi, Francesca Rosati, Matteo Vignoli, “Measuring Design Thinking Mindset”, International Design Conference- Design 2018, p.1997

²⁸ Dosi vd., **a.g.e.** pp.1995-1996

²⁹ Charles Sanders Peirce, Collected Papers, Ed. by: Charles Hartshome and Paul Weiss, Cambridge, Harvard University Press, 1931, Vol.II, p. 53 as cited in İnönü, a.g.e. p.30

³⁰ Maria Eunice Quilici Gonzalez, Willem (Pim) Ferdinand Gerardus Haselager, “Creativity: Surprise and Abductive Reasoning”, Semiotica, Vol.153, No.1/4, 2005, p.329

³¹ Julia von Thienen, Christoph Meinel, Claudia Nicolai, “How Design Thinking Tools Help To Solve Wicked Problems” In H. Plattner, C. Meinel, & L. Leifer (Eds.), Design Thinking Research, Building Innovation Eco-systems, 2014, pp.99-101

tümevarım ile birlikte bilimsel araştırmanın safhalarına da yerleştirmiştir.³² Nazlı İnönü, C. S. Peirce’a göre araştırma sürecini şu şekilde açıklamıştır:

“...Ona göre her bilimsel araştırma şaşırtıcı bir olgunun gözlemlenmesi ile başlar. Bilimsel araştırmanın ilk safhası olan geriçkarım, bu olgunun neden ortaya çıktığını açıklamaya yönelik bir hipotezin ortaya atılmasıdır. İkinci safha olan tümdengelim bu hipotezden yeni sonuçlar çıkarmaktır. Üçüncü safha olan tümevarım ise hipotez ve sonuçları ampirik olarak test etmek ve doğrulamaktır.”³³

R. Martin’in ilgili alanyazına kazandırdığı ve tasarım odaklı düşüncenin temel kavramlarından biri olan bütünleştirici düşünce de benzer bir sürece vurgu yapar. Tasarım odaklı düşünce uygulayıcıları, bir ya da birden fazla fikir üretmek için geriçkarımdan, bulunan fikirleri mantıksal sonuçlarına kadar takip etmek, sonuçları öngörmek ve fikirleri uygulamada test etmek için tümdengelimden, varılan sonuçlardan genel yargılar üretmek için ise tümevarımdan faydalanırlar.³⁴ Aynı zamanda, R. Martin ’in bütünleştirici düşünce yaklaşımının birbirinin zıttı gibi görünen kavramları birlikte düşünmeyi ve aralarında denge kurmayı önemseyen öğretisi, geriçkarım yönteminin duygular ve mantığa yaptığı atıf ile aynı çizgidedir. Bütünleştirici düşünce de geriçkarım yöntemi gibi, problemlerin çözümünde farklı bakış açıları arasında seçim yapmayı değil, bunları aynı potada eriterek çözüme ulaşmayı hedefler.³⁵

Bu bilgiler ışığında tasarımcılar ve tasarım odaklı düşünen işletmelerin, C. S. Pierce’nin dünyasında yaşadıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Yeni bilgilere, olgulara ulaşmak için aktif olarak arayıştadırlar, kabul edilmiş açıklamalara meydan okurlar, muhtemel yeni dünyaları anlamlandırmaya çalışırlar.³⁶ Tasarımcılar ve tasarım odaklı düşünen organizasyonlar bu süreçte kendilerini sezgilerinden

³² İnönü, **a.g.e.** s.14

³³ **A.e.**

³⁴ David Dunne, Roger Martin, “Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion”, Academy of Management Learning & Education, 2006, Vol. 5, No. 4, p.518

³⁵ Brian Leavy, “Roger Martin explores three big ideas: Customer Capitalism, Integrative Thinking and Design Thinking”, Strategy & Leadership, Vol. 39, No. 4, 2011, p.21

³⁶ Martin, **a.g.e.** p.65

soyutlamazlar, aksine sezgileri ile analitik bilgiyi birleştirerek, sonuca ulaşmaya çalışırlar.³⁷

Tasarım odaklı düşüncenin günümüzdeki anlam ve kavrayışına evrilmesindeki önemli isimlerden biri olan Herbert Alexander Simon da sınırlı rasyonellik kavramı ile sezgisel düşüncenin en az analitik düşünce kadar önemli olduğunu belirtmiştir. H. A. Simon’a göre (1972), problemin çözümünde rol oynayan değişkenler karmaşık veya belirsiz olabilir, karar verici bütün bilgiye sahip olmayabilir ya da edindiği bilgiyi işleyerek verimli bir hale dönüştüremeyebilir.³⁸ Bu tür durumlarda karar verici, sınırlı rasyonelliğini sezgisel düşünce ile birleştirerek problemi en tatmin edici şekilde çözümüne kavuşturacak olan kararı vermelidir.³⁹ Bu görüşünü profesyonel ve acemi satranç oyuncularıyla yaptığı nitel araştırmasıyla doğrulayan H. A. Simon (1987) profesyonel satranç oyuncularının rasyonelliğin yanında sezgileriyle de hareket ettiklerini gözlemlemiştir. Ona göre, uzmanların sezgisel düşünceye dayalı hamleleri, deneyimlerinden, zihinsel altyapılarından ve sahip olduğu bilgilerden kaynaklanmaktadır.⁴⁰ H. A. Simon’ın satranç gibi mantıkla özdeşleşmiş bir oyun etrafında yaptığı araştırması, sezgisel düşüncenin analizden bağımsız olmadığını ve iki düşünce şeklinin birbirinin tamamlayıcısı olduklarını göstermektedir.⁴¹

İşletmeler, analitik ve sezgisel düşünce gibi, güvenilirlik ve geçerlilik, mevcut bilgiyi kullanma ve yeni bilgi arayışı gibi zıt uygulamaları temsil eden kavramlar arasında da bir denge oluşturmalıdırlar.⁴² Tablo 1.1’de bu kavramların analitik ve sezgisel düşünce başlıkları altında nasıl sınıflandırıldığı görölmektedir.

³⁷ Anna Rylander, “Design Thinking as Knowledge Work: Epistemological Foundations and Practical Implications”, *Journal of Design Management*, Vol.4, pp.5

³⁸ Herbert Simon, “Theories of Bounded Rationality”, in *Decision and Organization*, C. B. Radner and R. Radner (eds.), North-Holland, Amsterdam, 1972, pp.163, 164, 170

³⁹ Behrooz Kalantari, “Herbert A. Simon on Making Decisions: Enduring Insights and Bounded Rationality”, *Journal of Management History*, Vol.16 No.4, 2010, p.516

⁴⁰ Herbert A. Simon, George B. Dantzig, Robin Hogarth, Charles R. Plott, Howard Raiffa, Thomas C. Schelling, Kenneth A. Shepsle, Richard Thaler, Amos Tversky, Sidney Winter, “Decision Making and Problem Solving”, *Interfaces*, 17(5), 1987, p.22

⁴¹ Herbert A. Simon, “Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion”, *Academy of Management Perspectives*, Vol.1, No.1, 1987, pp.57-64

⁴² Martin, **a.g.e.** pp.18, 37

Tablo 1. 1: Analitik ve Sezgisel Düşünce Ayrımı

Analitik Düşünce	Sezgisel Düşünce
Güvenilirlik	Geçerlilik
Mevcut Bilgiyi Kullanma	Yeni Bilgi Arayışı

Kaynak: Roger Martin, “The Design of Business”, Harvard Business Press, Boston, 2009, temel alınarak, yazar tarafından geliştirilmiştir.

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere, güvenilirlik kavramı ile mevcut bilgilerden faydalanma analitik düşünce başlığının altında yer alırken, geçerlilik ve yeni bilgi arayışı ise sezgisel düşüncenin altında sınıflandırılmıştır. Analitik düşünce ve barındırdığı kavramlar güvenli bölge olarak nitelendirilebilirken, sezgisel düşünce ve içerdiği kavramlar riski işaret etmektedir. Güvenli bölge ve riski temsil eden bu kavramlar, benimsendiği işletmenin bakış açısını yansıtır ve yönetim faaliyetlerini etkilerler.

Geleneksel yönetim düşünceleri ile yürütülen organizasyonlar, tutarlı ve tahmin edilebilir sonuçlara ulaşmak olan **güvenilirlik** kavramına odaklanırlar. 2000’lerden sonra çoğu işletme yöneticisi, algoritmik karar alma tekniklerinin ve üst düzey yazılımlara sahip olmanın, beklenen başarıyı getireceğine inanmaktadır. Ancak güvenilirliğe olan bu inanç, işletmelerin **geçerlilik** kavramından uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Geçerlilik kavramı ise güvenilirlikten farklı olarak, arzu edilen sonuçlara ulaşmayı amaçlar. Güvenirliğin aksine statükoyu değil, yeniliği kucaklar. Güvenilirlik, deneyim, kanıt, analitik bilgi ise, geçerlilik, gelecek hakkında tahminlerde bulunmak, risk almaktır.⁴³ Bu bağlamda, küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren geleneksel

⁴³ Martin, **a.g.e.** p. 37- 48

ve modern yönetim düşüncesindeki işletmelerin, güvenilirlikten geçerlilik eksenine doğru bir kayma yaşadığı ifade edilebilir.

Yönetim teorisyeni James March (1991), işletmenin hayatta kalması ve refahı için, mevcut bilgilerin kullanılması ile yeni fırsatların keşfi arasındaki **optimum dengeye** vurgu yapar. Yeni bilgi arayışı; risk alma, deneyimleme, esneklik, keşfetme, inovasyonu kapsarken, mevcut bilginin kullanımı seçimler, üretim, etkinlik, uygulama ve icra etmek demektir. İşletmenin sadece yeni bilgi keşfine odaklanması, organizasyonun yetersiz fayda ile yüksek deney maliyetlerine katlanmasına sebep olurken, mevcut bilgiye odaklanması ise, işletmelerin değişmeyen bir dengenin içinde kapana kısılmalarına sebep olur. İşletmeler, rekabetin uluslararası boyutlarda yaşandığı pazarlarda yalnızca statükonun koruyucusu konumunda kalabilirler.⁴⁴ Organizasyonun başarısı için elzem olan bu iki kavramın dengesi, işletmeye arzu edilen başarıyı vaat etmektedir.

İlgili alanyazında kavramı çeşitli şekillerde açıklayan birçok çalışma olsa da tasarım odaklı düşünceyi, en basit tabiriyle üçüncü yol olarak tanımlamak mümkündür. Tasarım odaklı düşünce, kavramlar arasında herhangi bir seçim gerektirmeden, holistik bir bakış açısıyla problemlere yaklaşan bir disiplindir.⁴⁵

Kavramsal olarak çerçevesini çizdiğimiz tasarım odaklı düşüncenin gelişimine zemin hazırlayan gelişmeler, kavramın alanyazınındaki yerinin anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

1.1.2. Dönemsel Devinim: Tasarım Odaklı Düşüncedeki Öncül Gelişmeler

İşletme sorunlarının tespitine ve çözümüne odaklanan akademik yaklaşımlar, işletmelerin uygulamaları ile birlikte diyalektik evrilmiştir. Endüstri devriminin getirdiği makineleşme, seri üretim ve fabrikalaşma, örgütlerin verimlilik odaklı bakış açıları ile Taylorizmi doğururken, Hawthorne deneylerinin sonucu insana verilen önemi arttırmıştır. Aynı şekilde, tüketiciye bakış açısı da endüstri devrimi sonucunda

⁴⁴ James March, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", Organization Science, Vol.2, No.1, 1991, p. 71-72

⁴⁵ Brown, a.g.e., 2009, p.4

türeyen “ne üretirsek satın alırlar” anlayışından, ancak onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanabileceği inancına doğru evrilmiştir. Rekabetin olmadığı, talebin arzı aştığı ve “ürünlerin kendisi sattığı”, dolayısıyla üreticilerin tüketiciye ulaşmak için çabalamadığı dönem⁴⁶ 20. yüzyılda sona ermiştir. 21. yüzyıl uluslararası rekabetin de etkisiyle, farklılaşmanın önem kazandığı bir devirdir.⁴⁷

Küreselleşme ile sınırların kalktığı, iletişim teknolojileriyle kullanıcıların her şeyden haberdar olabildiği ve istedikleri her ürüne, hizmete, bilgiye ulaşabildiği yeni normal düzende, insan odaklılık ve değer yaratma, yüksek pazar paylarına ulaşmak için benimsenmesi gereken yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin bu kavramları baz alarak oluşturdukları stratejiler benzer işletmeler arasından fark edilmelerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır.⁴⁸

Rekabet ile farklılaşma kavramlarını buluşturan önemli çalışmalardan birisi Edward de Bono’ya aittir. E. De Bono (1992), işletmeler arası rekabetin, ayakta kalmak için gerek olduğunu; ancak asıl başarıyı rekabetüstü olmanın getirdiğini belirtmektedir. Rekabetüstü olmak, işletmelerin ürettikleri değer tekelleriyle kendi yarışlarını yaratmasıdır, rakiplerle aynı yarışta koşmayı reddetmektir.⁴⁹ Aynı çizgide, Chan Kim ve Renée Mauborgne (2004) de rekabetin kıyas noktası olarak alınmaması gerektiğini vurgularken mavi ve kırmızı okyanus metaforundan bahsetmektedirler. C. Kim ve R. Mauborgne’a göre rekabet üstünlüğü sağlama endişesi, işletmeleri kırmızı okyanuslardan mavi okyanuslara doğru yönlendirmektedir. Bugünün pazar uzamlarında yani kırmızı okyanuslarında, apansız bir rekabet devam eder, arz talebin çok üzerinde seyrederken; mavi okyanuslar, henüz fark edilmemiş fırsatları ile hiçbir rakibin olmadığı pazarları simgeler. İşletmelerin hedeflemesi gereken, mavi okyanuslardır.⁵⁰

⁴⁶ Ronald A. Fullerton, “How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the "Production Era"”, Journal of Marketing, Vol.52, January 1988, p.108

⁴⁷ Seth Godin, “Mor İnek: Farklılaşarak İşinizi Dönüştürün”, Çev. Levent Göktem, MediaCat, Kasım 2018, p.32

⁴⁸ Esra Nemli Çalışkan, “Uluslararası Yönetim: Stratejik Bir Yaklaşım”, 1. bs. İstanbul, Beta Yayınları, 2011, pp.161-162

⁴⁹ Edward De Bono, “Rekabetüstü (Sur/Petition)”, 1.bs, İstanbul, Çev. Oya Özel, Remzi Kitabevi, 1996, pp.12, 86

⁵⁰ W. Chan Kim, Renée Mauborgne, “Mavi Okyanus Stratejisi”, HBR’s 10 Must Reads, Strateji, Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, Ekim 2017, pp.164-171

İşletmelerin stratejilerinin farklılaşma üzerine olması gerektiğini vurgulayan bu yaklaşımlar, bu farklılaşmanın nasıl yaratılacağı sorunsalını gündeme getirmektedir. Değer tekelleri ya da mavi okyanusları yaratmanın farklı yolları mevcuttur. Bu yöntemlerden birisi de yaratıcı düşünmek ve bu yaratıcılığı, işletmenin stratejik yönetiminin merkezine koymaktadır. Tasarım odaklı düşünce de müşteriye merkeze koyan bakış açısıyla, yaratıcı çözüm üretme teknikleriyle buna hizmet etmektedir.⁵¹

Farklılaşma ile rekabet avantajı elde etmeye ilişkin çalışmaların tasarım odaklı düşünce kavramının gelişmesinde etkili olduğu görülmektedir. İşletmelerin farklılaşma stratejilerine gün geçtikçe daha fazla önem vermesi, tasarım odaklı düşüncenin gelişiminde önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Tasarım odaklı düşünce, örgütün inovasyon performansını artıran bir yaklaşım olarak işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına cevap verme kabiliyetlerini arttırmakta ve farklılaşma ile rekabet avantajı kazanılmasını sağlamaktadır.⁵²

Tasarımın kapsamı yıllar içerisinde genişleyerek bugünün tasarım fikrine ve tasarım odaklı düşüncesine doğru evrilmiştir. Etimolojik olarak Latince “designare” sözcüğünden gelen tasarım kavramı, bugün çizim, eskiz ve aynı zamanda planlama ve tasarlama olarak adlandırdığımız sözcükleri ve süreci içermekte, fikir ve onu ortaya koymak için kullanılan araçlar anlamına da gelmekteydi.⁵³ Tasarım odaklı düşünce ise tasarım kavramından evrilmiş ve tasarım alanında çalışmalar yapan akademisyenlerin çalışmalarına dayandırılan bir yaklaşımdır.⁵⁴

Ulla Johansson-Sköldberg ve Jill Woodilla (2010), tasarım odaklı düşünce yaklaşımını, tasarım ve yönetim literatürlerini inceleyerek, iki ayrı kolda değerlendirmişlerdir. Tasarım literatüründe bu yaklaşım, “tasarımcı gibi düşünme”dir. Profesyonel tasarımcı uygulamalarının akademik altyapısını ve tasarımcıların sözel olmayan yetkinliklerinin nasıl yorumlanıp karakterize edilebileceğini anlatır, teori ve pratiği tasarım perspektifinden birleştirir. Yönetim literatüründe ise “tasarım odaklı

⁵¹ Teerayout Wattanasupachoke, “Design Thinking, Innovativeness and Performance: An Empirical Examination”, International Journal of Management and Innovation, Vol.4, Issue.1, 2012, p.10

⁵² A.e.

⁵³ M. Barnard, “Sanat, Tasarım ve Görsel Kültür”, Ankara: Ütopya Yayınları, 2002, s.92’den aktaran Nihan Akdemir, “Tasarım Kavramının Geniş Çerçevesi: Tasarım Odaklı Yaklaşımlar Üzerine Bir İnceleme”, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 7(1), 2017, s.86

⁵⁴ Lucy Kimbell, “Rethinking Design Thinking: Part I”, Design and Culture, Vol. 3, Issue 3, 2015, p.289

düşünce” kavramı, farklı bir yaklaşımı ifade eder. Bu yaklaşım, tasarımcıların uygulamalarının ve yetkinliklerinin, 1980’li yıllara kadar algılanan tasarım kapsamının ötesinde kullanılmasıdır.⁵⁵

Tasarım literatürünün 2. Dünya Savaşı’nın getirdiği acil problemlere dair yeni, bilimsel yöntemlerin uygulanmasına ve yaratıcılık tekniklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalarla gelişmeye başlamasına⁵⁶ rağmen tasarım kavramının yönetim akademisyenleri tarafından ilgi görmeye başlaması 1980’li yıllara⁵⁷, diğer bir deyişle küreselleşmenin kendisini hissettirdiği, toplumsal dönüşümlerin yaşandığı, Soğuk Savaş’ın iki bloğunun haricinde Japonya gibi yeni güçlerin belirdiği, dolayısıyla global rekabetin kendisini hissettirmeye başladığı yıllara, dayanmaktadır. 1980’lerde ilgili alanyazında yer edinmeye başlayan, tasarım ile yönetim kavramları arasında bağ kuran bu yeni tasarım odaklı yaklaşımının yönetim literatüründe yankı bulması ise ancak milenyumdan sonra gerçekleşmiştir.⁵⁸

Lotta Hassi ve Miko Laakso (2011), U. Johansson-Sköldberg ve J. Woodilla’nın çalışmasını temel alarak, tasarım odaklı düşünce çerçevesinde tasarım ve yönetim literatürlerini anlamak, literatürler arasındaki farkı ortaya koymak için Hollanda, ABD ve Finlandiya’da kavrama aşına uzmanlarla nitel bir araştırma gerçekleştirmişlerdir.⁵⁹ Bu görüşmeler sonucunda, L. Hassi ve M. Laakso, tasarım odaklı düşüncenin gelişiminde rol oynayan önemli isimleri yıllarıyla beraber Şekil 1.2’deki gibi görselleştirmişlerdir.

⁵⁵ Ulla Johansson-Sköldberg, Jill Woodilla and Mehves Çetinkaya, “Design Thinking: Past, Present and Possible Futures”, Creativity and Innovation Management, Vol.22, No.2, 2013, pp.122-123

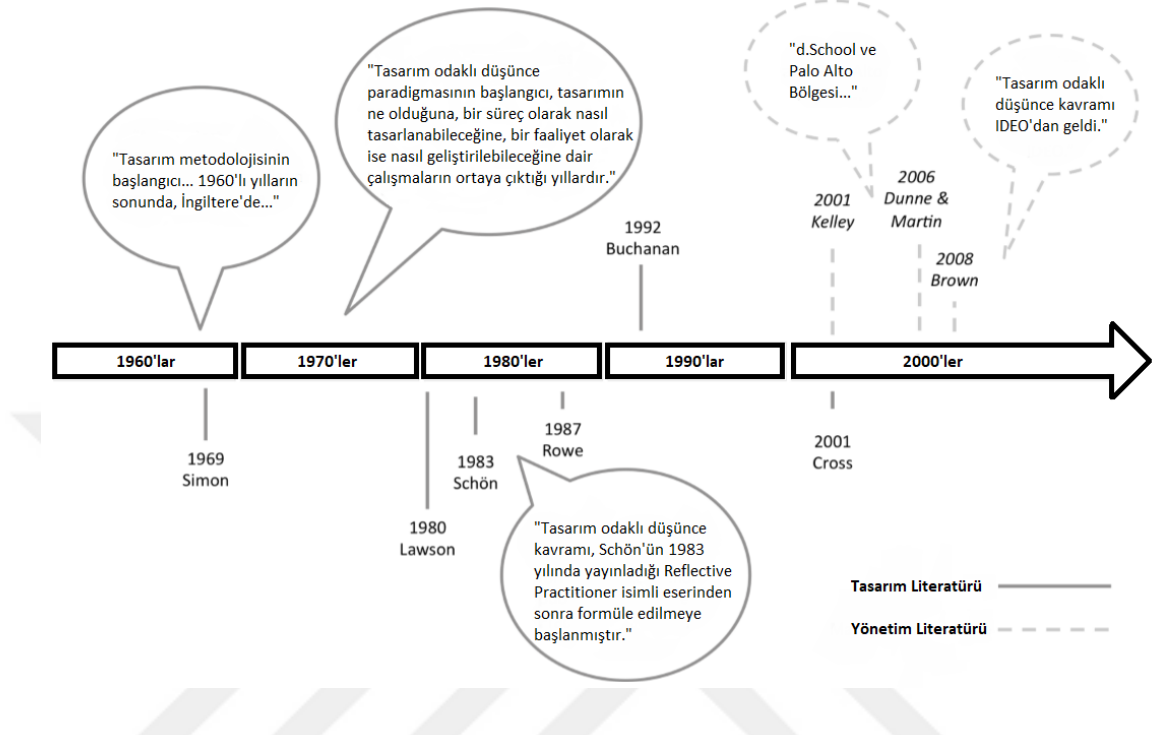
⁵⁶ Nigel Cross, “Science and Design Methodology: A Review”, Research in Engineering Design, Vol.5, 1993, p.63

⁵⁷ Johansson-Sköldberg, Woodilla, Çetinkaya, **a.g.e.**, p.122

⁵⁸ **A.e.**

⁵⁹ Lotta Hassi, Miko Laakso, “Design Thinking in the Management Discourse: Defining the Elements of the Concept”, The 18th International Product Development Management Conference, Innovate Through Design, Delft, the Netherlands, 2011, pp.2-3

Şekil 1. 2: Tasarım Odaklı Düşüncenin Tasarım ve Yönetim Literatürlerinde Gelişimi



Kaynak: Lotta Hassi, Miko Laakso, "Design Thinking in the Management Discourse: Defining the Elements of the Concept", The 18th International Product Development Management Conference, Innovate Through Design, Delft, the Netherlands, 2011, p.5

Şekil 1.2.'deki dairesel görseller tasarım odaklı düşüncenin, uzmanlar tarafından algılanan kökenlerinin ve bu uzmanların tasarım odaklı düşünceyi açıklarken atıfta bulundukları anahtar yazarları temsil etmekte,⁶⁰ kutucuklar ise uzmanların görüşmelerdeki söylemlerine işaret etmektedir. Şekilde görüldüğü üzere tasarım odaklı düşünce kavramı 1960'lardaki tasarım literatürü yazınlarına dayandırılmaktadır. H. A. Simon, Bryan Lawson, Donald A. Schön, Peter Rowe, Richard Buchanan ve Nigel Cross kavramın tasarım literatüründe gelişmesinde rol oynayan akademisyenler olarak öne çıkarken, IDEO'nun kurucuları Tom Kelley ve David Kelley, eski CEO'su T. Brown ve strateji danışmanı R. Martin, yönetim literatürü çerçevesinde atıf yapılan kişiler olarak araştırmaya konu olmuşlardır.

Tasarım odaklı düşüncenin, tasarım ve yönetim literatüründe ayrı ayrı değerlendirilmesi bir araştırma metodolojisi olarak kabul edilebilir. Ancak tasarım

⁶⁰ A.e.

odaklı düşünce, tasarım literatüründen doğarak kapsamını genişletmiş, farklı alanlara doğru evrilmiştir. Dolayısıyla çalışmamızda, tasarım odaklı düşüncenin tarihsel gelişimindeki köşe taşlarını tasarım literatüründen başlayarak yönetim literatürüne doğru ilerletmenin daha doğru olacağı düşünülmektedir. Tasarım literatüründeki önemli eserler, yönetim alanına ışık tutmakta, iki literatür arasında böylesi kesin bir çizginin varlığını benimsemek, tasarım odaklı düşüncenin “üçüncü yol” anlayışına ters düşmektedir. Tasarım odaklı düşünce, köklerini tasarımdan alan geniş kapsamlı bir yaklaşımdır. Kavramın bugünkü anlamına evrilmesinde etkili olan yazarlar ve eserleri bu mantık ile ele alınacaktır.

Christopher Alexander 1960 ve 1970’li yıllar arasındaki çalışmalarında tasarımı, fiziksel nesnelere biçim, şekil ya da düzen vermek; tasarımcıyı ise asıl işi somut nesnelerle ilgilenmek olan ayrıcalıklı kişiler olarak tanımlarken⁶¹, aynı dönemlerde H. A. Simon (1969) “The Science of Artificial” isimli kitabında, tasarımın yaratmak ile ilgili olduğundan hareket ederek tasarıma farklı bir açılım getirmekte, tasarımı, “ne olduğu” ile değil, “ne olması gerektiği” ile ilgilenen mühendislik, yönetim veya tıp gibi alanlardaki ilim olarak tanımlamaktaydı. H. A. Simon’a göre tasarım, bir soruna cevap verebilen, mevcut durumları tercih edilenlere dönüştüren rasyonel yöntemlerdir ve her disiplinin merkezinde yer alır, yalnızca mühendislere ya da somut ürünler üreten tasarımcılara özgü değildir.⁶²

H. A. Simon’ın pozitivist ve rasyonalist yaklaşımına karşılık D. A. Schön’ün, felsefi bakış açısı ile yazdığı 1983 yılındaki çalışması “Reflective Practitioner” tasarıma farklı bir yaklaşım sunmaktadır. H. A. Simon’ın tasarım alanı için oluşturduğu objektif çerçevenin aksine D. A. Schön, tasarımcıların uygulamalarını merkeze almış,⁶³ tasarımcıları, post rasyonalist perspektif ile, reflektif uygulayıcılar olarak tanımlamıştır. Bu kavram, teknik rasyonellikten, “eylemde yansıyan rasyonelliğe” doğru bir geçişi temsil etmektedir.⁶⁴ D. A. Schön, H. A. Simon’ın tasarım bilimine dair görüşünü, sadece iyi tanımlanmış problemlere yönelik olması sebebiyle de

⁶¹ Kimbell, **a.g.e.**, 2015, pp.290-291

⁶² Herbert Alexander Simon, “The Science of Artificial”, MIT Press, 3rd. ed., 1996, p.111

⁶³ Johansson, Woodilla and Mehves Çetinkaya, **a.g.e.**, p.124-125

⁶⁴ Rabah Bousbaci, “Models of Man” in Design Thinking: The “Bounded Rationality” Episode”, Design Issues, Vol.24, No.4, 2008, p.40

eleştirmiştir. D. A. Schön'e göre, profesyonel tasarımcılar karışık, belirsiz, dengesiz durumlarla ilgilenmek zorundadırlar ve bu problemlili durumları çözmek için sanatsal ve sezgisel süreçlerden faydalanırlar.⁶⁵

1980'lerde tasarım üzerine çalışmalar yapan mimar kökenli iki akademisyen N. Cross ve B. Lawson'ın yazınları, D. A. Schön'ün başlattığı reflektif düşüncenin bir parçası olarak görülebilir. Ancak çalışmaları, D. A. Schön'ün felsefi perspektifinden farklı olarak, uygulama odaklıdır. Tasarımcıların düşünme ve çalışma biçimleri üzerine yayınlar yapmışlar, çalışmalarının kapsamalarını yıllar içerisinde geliştirmişlerdir. Cross, tasarımcıların, tasarım süreci boyunca neler yaptığı ile ilgili etnografik araştırmalara dayalı çalışmalar yürütürken, B. Lawson, araştırmalarından edindiği bilgileri tasarımcıların kullanabileceği formlara dönüştürmek için yaratıcı tasarım süreçlerinin psikolojisinden faydalanmıştır.⁶⁶

N. Cross, (2001) "tasarımcı gibi düşünme" olarak adlandırdığı süreçte, tasarımcıların problem çözme yaklaşımının "çözüm odaklı" olduğunu belirtmiştir. N. Cross'a göre tasarım, güçlü ve entelektüel bir kültüre sahiptir, sanat ya da bilimden ithal edilmiş farklı kültürlerle doldurulmamalıdır. N. Cross, U. Johansson-Sköldberg ve J. Woodilla'ya göre, tasarım söyleminin sadece tasarım topluluğuna özel olarak kalması gerektiğini vurgulamaktadır.⁶⁷ Benzer şekilde B. Lawson da tasarımcıların tasarım sürecinde nasıl düşündüğü ile alakalı karşılaştırmalı araştırmalar yürütmüştür. B. Lawson'ın mimarlık ve bilim alanındaki öğrenciler ile yaptığı 1979 tarihli araştırması, problem çözümünde bilim insanlarının problem odaklı hareket ettiklerini, buna karşılık tasarımcıların çözüme odaklandıklarını kanıtlamıştır.⁶⁸

Tasarım odaklı düşünce kavramı ise ilk olarak P. Rowe'un 1987'de yayınladığı, aynı ismi taşıyan kitabında geçmektedir. P. Rowe, kavramı mimari tasarıma yönelik olarak kullanmış, tasarımcıların problemlere, sorgulayıcı bakış açıları ile yaklaşımlarına odaklanmıştır. P. Rowe kitabında, tasarım profesyonellerinin ele aldıkları konuya sadece gerçeklerle ya da bulgularla değil, önsezileriyle ve varsayımlarıyla da

⁶⁵ Kimberly D. Elsbach, Ileana Stigiani, "Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research", Journal of Management t Vol.20, No.10, 2018, p.3

⁶⁶ Johansson, Woodilla and Çetinkaya, **a.g.e.** p.125

⁶⁷ Johansson, Woodilla, **a.g.e.** 2009, p.3

⁶⁸ Bryan Lawson, "Cognitive Strategies in Architectural Design", Ergonomics, Vol.22, No.1, 1979, p.66

yaklaştıklarını söylemektedir ve problem çözme sürecinin doğasının, çözümü şekillendirdiğini belirtmektedir.⁶⁹

Tasarım odaklı düşünce kavramının gelişimdeki önemli köşe taşlarından bir diğeri, R. Buchanan'ın kaleme aldığı, 1960'larda Horst Rittel ve Melvin Webber tarafından geliştirilen kavramla aynı ismi taşıyan, 1992 tarihli "Wicked Problems in Design Thinking" isimli makalesidir.⁷⁰ H. Rittel ve M. Webber bu kavramı, kötü formüle edilmiş, eldeki bilgilerin muğlak olduğu, birbiri ile çatışan farklı değerlere sahip birçok müşteri ve karar vericinin bulunduğu sosyal sistem problemleri olarak tanımlamışlardır. Onlara göre, her bir problem kendine hastır, açık ve kesin bir şekilde formüle edilemez, birden fazla şekilde açıklanabilir. Ancak problemin her bir tanımı, bir çözüme karşılık gelir ve problemlerin çözümleri doğru ya da yanlış değil, sadece iyi ya da kötü olabilir.⁷¹

H. Rittel, tasarım teorisyenlerinin kabul ettiği lineer ve adım adım ilerleyen tasarım sürecini iki aşamada açıklamıştır. Birinci aşama, problem tanımının analitik aşaması iken, ikinci aşama, problem çözümü için sentez aşamasıdır. R. Buchanan, H. Rittel'in görüşlerini geliştirerek, problemin tanımlanması ve çözüm aşamasının birbiri ardına değil, eş zamanlı devam edebilmesi için "yerleşim" kavramından bahsetmektedir. Yerleşimler, bir tasarım durumunu sezgisel ya da bilinçli olarak şekillendirmek, tüm katılımcıların görüşlerini, endişelerini ve muhtemel çözümleri tanımlamak için gerekli olan araçlardır ve problemlere yönelik yeni fikirler oluşturmanın kaynaklarıdır. R. Buchanan, bu araçları, işaretler, eşyalar, eylemler ve düşünceler olarak tanımlamaktadır. Tasarımcının yapması gereken bu araçlar arasında yeni ilişkiler keşfetmek, yaratıcılıklarını ön plana çıkartmaktır.⁷² R. Buchanan'a göre tasarımcı, problemlere benzersiz bakış açıları sunarak, problemleri yaratıcı şekilde tekrar tanımlayarak, çözümler bulan kişidir.⁷³

⁶⁹ Kimbell, **a.g.e.** p.291

⁷⁰ **A.e.** p.292

⁷¹ Horst W. J. Rittel, Melvin M. Weber, "Dilemmas in A General Theory Of Planning", Policy Sciences 4, 1973, pp.160-166

⁷² Richard Buchanan, "Wicked Problems in Design Thinking", Design Issues, Vol.8, No.2, pp.9-17

⁷³ Lucy Kimbell, "Beyond design thinking: Design-as-practice and Designs-in-practice", CRESC Conference, Manchester, 2009, p.4

21. yüzyılda tasarım odaklı düşünce kavramı, iş dünyasının tasarım düşüncesini nasıl benimseyip organizasyonun bir parçası haline getirdiklerine odaklanan disiplinler arası bir tartışmaya dönüşmüştür. Bu dönüşüm bir tasarım şirketi olan IDEO, Stanford d.school ve bu iki organizasyon arasındaki işbirliği ile yakından ilişkilidir.⁷⁴ Kavramı yönetim literatürüne taşıyan ve bugünkü anlamına doğru evrilmesini sağlayan iki önemli isim, IDEO'nun CEO'su T. Brown ile akademisyen ve strateji danışmanı R. Martin'dir. Her ne kadar ikisinin bakış açıları farklı olsa da ikisi de kavramın organizasyon içerisindeki rolü ile ilgilenmişlerdir.⁷⁵

2001 yılına kadar geleneksel anlamda tasarımlar yapan bir işletme olan IDEO, ajans danışanları, bilinen tasarım problemlerinden farklı problemlerin çözümü için başvurmaya başlayınca, kendi içerisinde bir dönüşüme yönelmiştir. T. Brown (2010) bu dönüşümü, tüketici ürünlerini tasarlamaktan tüketici deneyimleri tasarlamaya geçiş olarak tanımlamaktadır.⁷⁶ T. Brown, 2009 tarihli "Change By Design" isimli kitabında öne sürdüğü üzere, tasarım odaklı düşünceyi inovasyon yapmak isteyen işletmelere bir yol olarak sunmuş, aynı zamanda, bu yaklaşımın sosyal problemlerin çözümü için de uygulanabileceğini ifade etmiştir. T. Brown'un, profesyonel tasarımcıların ne yaptığını ve nelere dikkat ettiğini açıklayan yaklaşımından farklı olarak R. Martin (2009) "The Design of Business" isimli kitabında, görüştüğü başarılı yöneticiler tarafından kullanılan yöntemlere odaklanır ve organizasyonların bir bütün olarak nasıl işlev gördüğünü inceler.⁷⁷ R. Martin'in tasarım odaklı düşünce anlayışı bütünseldir, birbiri ile çatışan fikirler arasındaki dengenin istenen sonuçları getireceğini savunur.⁷⁸

Tasarım odaklı düşünce, 1960'lardan bu yana farklı alanlardaki akademisyenler ve yöneticiler tarafından kullanılmış ve kullanılmaya da devam edilecek olan bir kavramdır. 1960'larda sadece fiziksel ürünlere yönelik yapılan tasarım tanımı da bugünün farklılaştırma stratejisi olan tasarım odaklı düşünce kavramının bir parçasıdır. Bu bilgiler ışığında tasarım odaklı düşüncenin gelişiminde rol oynayan

⁷⁴ Johansson, Woodilla, **a.g.e.**, p.3

⁷⁵ Kimbell, **a.g.e.** p.293

⁷⁶ Tim Brown, Jocelyn Wyatt, "Design Thinking for Social Innovation", Stanford Social Innovation Review, 2010, p. 33

⁷⁷ Kimbell, **a.g.e.** p.295

⁷⁸ Martin, **a.g.e.**, p.40

önemli isimler ve çalışmalarının, tasarıma, tasarım problemine ve tasarımcıya dair odak noktaları Tablo 1.2’de özetlenmiştir.

Tablo 1. 2: Tasarım Odaklı Düşünce Kavramının Gelişimi

YIL	ANA YAZIN	YAZAR	ÖZGEÇMİŞİ	ÇALIŞMALARININ ODAK NOKTALARI
1969	The Sciences of Artificial	Simon	Ekonomi & Siyaset Bilimi	Tasarıma Dair: 1. Ne olması gerektiği ile ilgilenir. 2. Sorunlara cevap verebilen rasyonel bir yaklaşımdır. 3. Her disiplinin merkezinde yer alır. Tasarım Problemine Dair: 4. İyi tanımlanmış problemlerdir. Kötü tanımlanmış problemler de aynı bakış açısıyla çözülebilir. 5. Problemi her yönüyle bilmek imkansızdır. (Sınırlı Rasyonellik) Dolayısıyla çözüm için sadece rasyonel düşünceden değil, aynı zamanda sezgisel düşünceden de faydalanmak gerekir. Tasarımcıya Dair: 6. Sadece mühendisler değil, mevcut durumları tercih edilenlere dönüştürmeyi hedefleyen herkes tasarımcıdır.
1980 1982	How Designer’s Think: The Design Process Demystified The Designerly Ways of Knowing	Lawson Cross	Tasarım & Mimari	Tasarıma Dair: 1. Tasarımı uygulama perspektifinden değerlendirmişlerdir. 2. Tasarım, ilim ve beşeri bilimlerden farklı, tutarlı bir çalışma disiplindir. Tasarım Problemine Dair: 3. Kötü tanımlanmış problemlerdir. 4. Mantık ve sezgiye dayalı tasarım metotlarıyla çözüme ulaşılır. Tasarımcıya Dair: 5. Tasarımcıların tasarım sürecinde ne yaptıklarıyla ve bilişsel süreçleriyle ilgilenmişler, özgül farkındalıklarına ve yetkinliklerine odaklanmışlardır. 6. Tasarımcı, problem çözümüne odaklıdır. 7. Tasarımcı, tasarım topluluğuna ait kimsedir.

Tablo 1.2: Tasarım Odaklı Düşünce Kavramının Gelişimi (Devamı)

YIL	ANA YAZIN	YAZAR	ÖZGEÇMİŞİ	ÇALIŞMALARININ ODAK NOKTALARI
1983	Reflective Practitioner	Schön	Felsefe & Müzik	Tasarıma Dair: 1. Tasarımı, eylemde yansıyan rasyonellik olarak açıklamıştır. Tasarım Problemine Dair: 2. Tasarım problemlerini özgün ve belirsiz durumlar olarak açıklamıştır. 3. Çözüm, mantık ve sezginin ortaklığına dayalıdır. 4. Problemi yeniden çerçevelemek çözüm için önemlidir. Tasarımcıya Dair: 5. Tasarımcıların nasıl düşündüğü ile ilgili çalışmalar yapmıştır. 6. Tasarımcılar, reflektif uygulayıcılardır. 7. Tasarımcılar, yetkin uygulayıcılardır ve tasarım disiplinin parçası olan kişilerdir.
1987	Design Thinking	Rowe	Tasarım & Mimari	Tasarıma Dair: 1. Tasarımı ve tasarım odaklı düşünce kavramını, mimariye ve şehir planlamasına odaklı kullanmıştır. 2. Tasarım odaklı düşünceyi, tasarımcıların karar verme ve durumsal mantık yürütme süreci olarak tanımlamıştır. Tasarım Problemlerine Dair: 3. Kötü tanımlanmış problemlerdir. 4. Çözüm için yalnızca mevcut olgular ve bulgulardan değil, önsözlerden de faydalanılır. Tasarımcıya Dair: 5. Problemlere sorgulayıcı bakış açıları ile yaklaşırlar. 6. Tasarımcıları, tasarım alanında uzman kişiler olarak değerlendirmiştir.
1992	Wicked Problems in Design Thinking	Buchanan	Sanat Tarihi	Tasarıma Dair: 1. Tasarımı bir disiplin ve “Liberal Arts” olarak tanımlamıştır. 2. Tasarım odaklı düşünce, tasarımcıların bilişsel stratejilerine odaklı bir problem çözme yaklaşımıdır. Tasarım Problemine Dair: 3. Kötü formüle edilmiş problemlerdir. 4. Problemin yaratıcı bir şekilde yeniden tanımlanması önemlidir. 5. Çözüm için tasarımcıların yaratıcı bakış açıları elzemdir.

Tablo 1.2: Tasarım Odaklı Düşünce Kavramının Gelişimi (Devamı)

YIL	ANA YAZIN	YAZAR	ÖZGEÇMİŞİ	ÇALIŞMALARININ ODAK NOKTALARI
				Tasarımcıya Dair: 6. Bütün insanlar, karmaşık problemlerin içerisinde iyi bir şekilde yaşamak için liberal sanat olarak tasarımı bilmelidirler. Ama ancak profesyonel tasarımcılar, problemleri açıklayarak, çözüm bulurlar.
2009	Change by Design	Brown	Tasarım	Tasarıma Dair: 1. Tasarım, tasarımcılara bırakılmayacak kadar önemli bir iştir. 2. Tasarım odaklı düşünce insanların arzularına, işletme stratejisiyle uyumlu ve teknolojinin desteklediği altyapı ile karşılık veren bir disiplindir. 3. Tasarımın amacı inovasyondur. Tasarım Problemine Dair: 4. Örgütsel problemlerdir. 5. Empati, içgörü, gözlem, prototip, görselleştirme gibi kavramlar problemin çözümünde öne çıkmaktadır. 6. Tek bir en iyi çözüm yoktur. Tasarımcıya Dair: 7. Gerekli adımları izleyerek herkes tasarım yapabilir.
2009	The Design of Business	Martin	Yönetim	Tasarıma Dair: 1. Tasarım her şeydir. Sadece fiziksel ürünler değil, bir organizasyon hatta strateji de olabilir. 2. Tasarım odaklı düşünce, zıt kutupları birleştiren üçüncü bir yoldur. 3. Tasarımın amacı inovasyondur. Tasarım Problemine Dair: 4. Örgütsel problemlerdir. 5. Çözüm için rasyonel ve sezgisel düşünceyi eş zamanlı benimseyen bütünleştirici düşünce kavramına başvurulur. 6. Geriçıkarm, tümdengelim ve tümevarım mantık yürütme yöntemleri kullanılır. Tasarımcıya Dair: 7. Bugünün iş insanlarının hepsi birer tasarımcı olmalıdırlar.

Kaynak: İlgili araştırmacıların çalışmalarından derlenerek yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tasarım odaklı düşünce kavramı, Tablo 1.2’de görüldüğü üzere tasarım literatüründen doğarak gelişmiş ve bugünkü anlayışına doğru evrilmiştir. Kavramın problem çözme sürecinde izlediği yol haritasını görselleştiren modellerin detaylandırılması, bu yaklaşımın ve benimsediği unsurların daha iyi kavranmasına yardımcı olacaktır.

1.1.3. Modelsel Devinim: Tasarım Odaklı Düşünceye Yön Veren Modeller

İlgili literatürde, tasarım odaklı düşüncenin yaratıcı sürecini açıklayan, bu süreci geliştirmeye, hızlandırmaya ve görselleştirmeye yardımcı olan farklı modeller bulunmaktadır.⁷⁹ Bu modeller, farklı terminolojiler kullanmalarına, eğitim, sosyal problemler ya da inovasyon gibi farklı amaçlarla oluşturulmalarına rağmen, tasarım odaklı düşüncenin problem çözme sürecinde ortak bir bakışa sahiptirler,⁸⁰ söz konusu modeller yalnızca tasarımcılar tarafından değil, ilgili herkes tarafından kolayca anlaşılabilir ve uygulanabilirler.

Alanyazındaki isimler ve tasarım odaklı düşünce uygulayıcısı olan IBM⁸¹ ya da SAP⁸² gibi inovatif işletmeler tarafından geliştirilmiş çeşitli modellerin varlığı literatürü zenginleştirse de bazı modellerin öne çıktığını ve uygulayıcılar tarafından daha fazla benimsendiğini belirtmek gerekir. Tasarım odaklı düşünce alanında önemli tasarım işletmelerinin, kurumlarının ve okullarının geliştirdiği modelleri açıklamak, tasarım odaklı düşünce yaklaşımının ve süreç içerisinde barındırdığı unsurların daha net anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda ayrıntılı olarak açıklanacak modeller sırasıyla, 3I Modeli, Hasso Plattner Enstitüsü Modeli, Stanford Tasarım Okulu Modeli, Çift Elmas ve Darden İşletme Okulu Modeli’dir.

⁷⁹ Katja Tschimmel, “Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation”, Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience, Barcelona, 2012, p. 2

⁸⁰ Liedtka, **a.g.e.**, 2015, p. 927

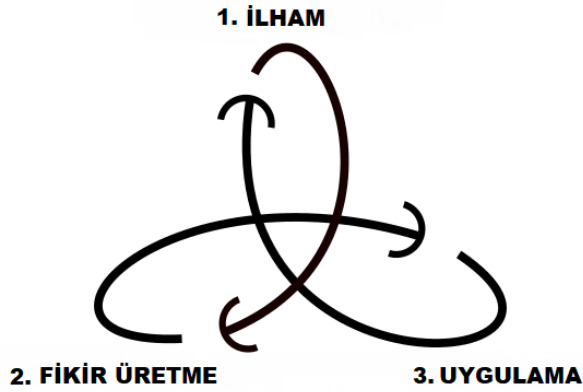
⁸¹ Kevin Clark, Ron Smith, “Unleashing the Power of Design Thinking”, Design Management Review, Vol.19, No.3, 2008, p.10

⁸² Arkin Efeoglu, Charles Møller, Michel Sérié, Harry Boer, “Design Thinking: Characteristics and Promises”, Proceedings of 14th International CINet Conference on Business Development and Co-creation, Enschede, Continuous Innovation Network (CINet), 2013, p.246

1.1.3.1. 3I Modeli

IDEO tarafından geliştirilen ve T. Brown'un inovasyonun üç aşaması olarak nitelendirdiği 3I Modeli tekrarlayan üç aşamadan oluşur.⁸³ 3I Modeli, modelin unsurları ve aralarındaki tekrarlı ilişki Şekil 1.3'te gösterilmektedir.

Şekil 1. 3: IDEO 3I Tasarım Odaklı Düşünce Modeli



Kaynak: IDEO, “Design Thinking Defined”, <https://designthinking.ideo.com/> (Çevrimiçi), 15 Mart 2020.

Şekil 1.3'te görüldüğü üzere 3I Modeli, ilham, fikir üretme ve uygulama olarak adlandırılan üç aşamadan oluşur ve süreç ilham ile başlar. **İlham**, tasarım odaklı düşünce uygulayıcısını, çözüm arayışı için motive eden bir problem ya da fırsattır.⁸⁴ Problemi ve fırsatı detaylandırmak, tasarım ekibine bir çerçeve kazandırmak için konunun bir özeti sunulur. Sonrasında ise tasarım ekibinin amacı, insanların ihtiyaçlarını keşfetmektir.⁸⁵ Bu keşif, hedef kitlenin arasına karışmayı ve davranışlarını gözlemlemeyi gerektirir.

İkinci aşama **fikir üretme**, tasarım ekibinin sahadan kazandığı gözlemlerle fikir üretme, geliştirme ve test etme aşamasıdır. Disiplinler arası bu ekip, öğrendiği bilgileri ve hedef kitleye dair kazanımlarını damıtarak bir sentez sürecinden geçirir ve bunu, kendilerini çözüme götürecek olan içgörüyü dönüştürür. Bu yaklaşım, hedef kitlenin

⁸³ Brown, Tim: "Design Thinking", Harvard Business Review, Vol.86, No.6, 2008, pp.87-88

⁸⁴ Tim Brown, Barry Katz, “Change by Design”, Journal of Product Innovation Management, Vol.28, 2011, p. 381

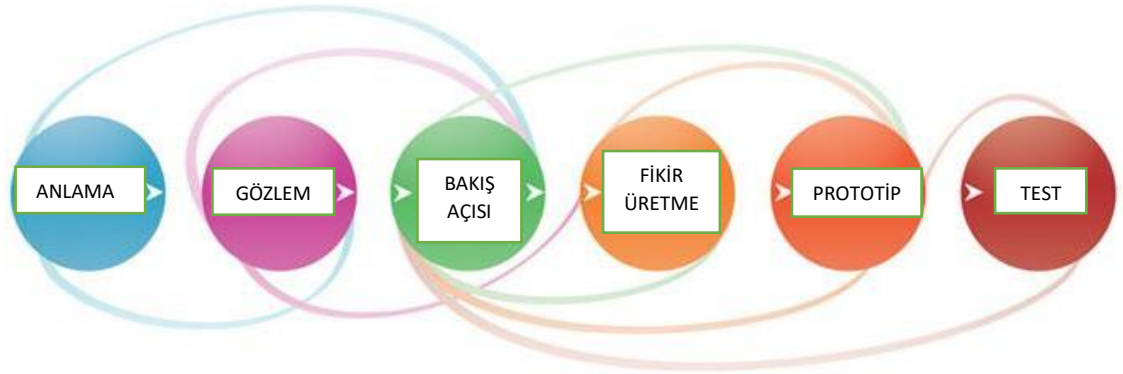
⁸⁵ Brown Wyatt, a.g.e. p. 33

davranışı hakkında birçok farklı içgörü oluşturmak için seçenekleri çoğaltmaya yardımcı olur.⁸⁶ Ekip, birçok fikir üretir, bu fikirleri tartışır, eler, test ederler. Son aşama ise proje odasından, pazara giden yol olan **uygulama** aşamasıdır.⁸⁷ Uygulama sürecinin merkezinde süreç boyunca üretilen fikirlerin gerçek ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi olarak açıklanabilecek prototipleme yer alır. Bu prototipler, test edilir, yinelenir ve geliştirilir. Son ürün ya da hizmet yaratıldıktan sonra uygulama sürecinin son aktivitesi, çözümü organizasyon içinde ve dışında iletmeye yardımcı olacak bir iletişim stratejisi geliştirmektir.⁸⁸

1.1.3.2. Hasso Plattner Enstitüsü Modeli

Hasso Plattner Enstitüsü Modeli, Stanford Üniversitesi ve IDEO ile doğrudan bağlantılı bir kurum olan Potsdam Üniversitesi'ndeki Hasso Plattner Enstitüsü d. school (Tasarım Okulu) tarafından oluşturulmuştur.⁸⁹ Şekil 1.4'te, Hasso Plattner Enstitüsü'nün geliştirdiği tasarım odaklı düşünce modeli ve sürecin tekrarlayan doğası altı adımda görselleştirilmiştir.

Şekil 1. 4: Hasso Plattner Enstitüsü Tasarım Odaklı Düşünce Modeli



Kaynak: Hasso Plattner Institute, “What is Design Thinking?”, <https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-thinking/what-is-design-thinking.html>, (Çevrimiçi) 15 Mart 2020.

⁸⁶ A.e. p. 24

⁸⁷ Brown, a.g.e., p. 16.

⁸⁸ Brown Wyatt, a.g.e. p. 35

⁸⁹ Tschimmel, a.g.e. p. 8

Şekil 1.4’te görüldüğü üzere, Hasso Plattner Enstitüsü’nün geliştirdiği tasarım odaklı düşünce modeli, anlama, gözlem, bakış açısı, fikir üretme, prototip ve test olarak adlandırılan tekrarlı altı aşamadan oluşmaktadır. Bu modele göre tasarım odaklı düşünce süreci, konuyla ilgili var olan bilgilerin ikincil araştırma yollarıyla toplanması ile başlar. Bu ilk aşama problemi **anlamaktır**. Bu bilgiler toplandıktan sonra nitel araştırmalara dayanan gözlemler ile yaratıcı çözüm getirilmesi gereken problemler detaylandırılır. **Gözlemlene** aşamasının amacı, hedef kitlenin problemleri, hatta hiç fark etmedikleri sorunları hakkında içgörü kazanmaktır. İçgörüler, **bakış açısı** olarak adlandırılan, kullanıcının probleme dair perspektifini yansıtan görsel bir çerçeveye dönüştürülür.⁹⁰

3I modelindeki **fikir üretme** aşaması ile benzeşen 4. aşama, bakış açısı ile ilişkilendirilen beyin fırtınası soruları ile başlar. Takımın beyin fırtınası aktivitesi tamamlandıktan sonra en iyi fikirler takım oylamasıyla seçilir. Bir sonraki aşama olan **prototipleme** ile seçilen fikirler somutlaştırılır.⁹¹

Son aşama olan **test** aşamasında ise, oluşturulan prototip ile kullanıcılardan geribildirim alınır. Kullanıcılardan gelen geribildirim sonrasında ise oluşturulan ürün veya hizmet, tekrar değerlendirilir, önceki aşamalara dönülerek düzeltmeler yapılır.⁹²

1.1.3.3. Stanford Tasarım Okulu Modeli

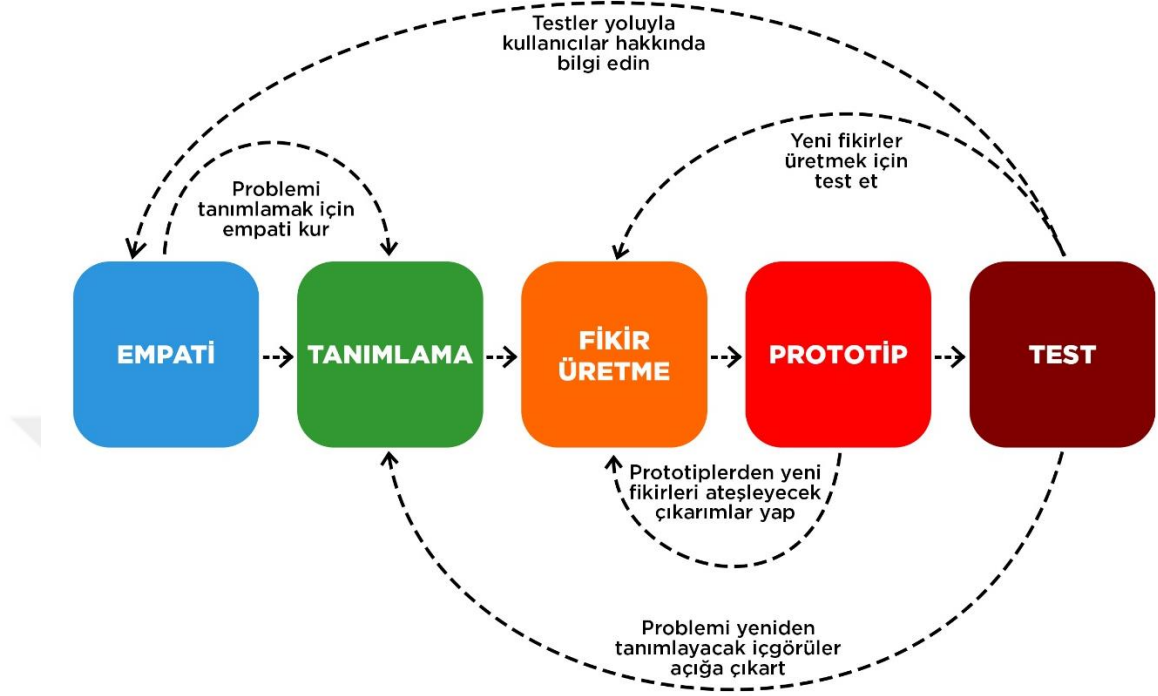
Hasso Plattner Enstitü modeline oldukça benzeyen bu model, Stanford Üniversite’sinde D. Kelley’in girişimiyle kurulmuş olan d.school (Tasarım Okulu) tarafından oluşturulmuştur. Bu iki tasarım okulunun birbiri ile bağlantılı olması, tasarım odaklı düşünce kavramına bakış açılarının benzer olmasını açıklamaktadır. Şekil 1.5’te Stanford Tasarım Okulu’nun geliştirdiği tasarım odaklı düşünce modeli, modelde yer alan unsurlar ve aralarındaki tekrarlı ilişkiye dair bilgiler yer almaktadır.

⁹⁰ Katja Thoring, Roland M. Müller, “Understanding the Creative Mechanisms of Design Thinking: An Evolutionary Approach”, In Proceedings of the DESIRE’11 Conference Creativity and Innovation in Design, Netherlands, 2011, p. 138

⁹¹ A.e.

⁹² Lea Seeber, Bettina Michl, Gabriella Rundblad, Brett Trusko, Maxim Schnjakın, Christoph Meinel, Ulrich Weinberg, Gerhard Gaedicke, Barbara Rath, “A Design Thinking Approach to Effective Vaccine Safety Communication”, Current Drug Safety, Vol.10, No.1, 2015, p.34

Şekil 1. 5: Stanford Tasarım Okulu Tasarım Odaklı Düşünce Modeli



Kaynak: Rikke Dam, Teo Siang, “5 Stages in the Design Thinking Process”, <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process> (Çevrimiçi) 25 Mart 2020.

Şekil 1.5’te görüldüğü üzere model, empati, tanımlama, fikir üretme, prototip ve test olarak adlandırılan beş aşamadan oluşur ve 3İ ile Hasso Plattner Enstitüsü Modeli’nde olduğu gibi tasarım odaklı düşünce sürecinin tekrarlayan doğasını yansıtır.

Stanford Tasarım Okulu geliştirdiği bu modelde, tasarım odaklı düşünce sürecinin **empati** ile başladığını öne sürmektedir. Ekip bulacakları çözüm ile hayatlarında fark yaratmayı hedefledikleri kişilerle empati kurar, onları gözlemler ve onların ihtiyaçlarını anlamaya çalışırlar. **Problemin tanımlanması** aşamasında empati aşamasından gelen gözlemler, bilgiler sentezlenir, ekip edindiği bilgiler ışığında problemleri yorumlar, alanını daraltarak tanımlar.⁹³

⁹³ Leonida N. Mutuku, Jessica Colaco, “Increasing Kenyan Open Data Consumption: A Design Thinking Approach”, ICEGOV '12: Proceedings of the 6th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, USA, 2012, p. 20.

Fikir üretme, prototip ve test aşamaları, Hasso Plattner Enstitüsü modelindeki aşamalar ile oldukça fazla benzerlik gösterir. Fikir üretme aşamasında, ekibin yaratıcı düşünce yetkinlikleriyle hareket etmeleri beklenirken, prototipleme aşaması, oluşturulan fikirlerin denendiği, test aşaması ise yapılan prototiplerin değerlendirildiği aşamadır.⁹⁴

1.1.3.4. Çift Elmas Modeli

Çift Elmas Modeli, İngiltere Tasarım Konseyi tarafından 2005 yılında geliştirilmiştir ve tasarım odaklı düşünce sürecindeki ıraksak düşünce ile yakınsak düşünce kavramlarına dayandırılmıştır.⁹⁵ Kısaca, ıraksak düşüncenin hâkim olduğu aşamalarda (divergent thinking) farklı alternatifler yaratılırken, yakınsak düşüncenin (convergent thinking) baskın olduğu aşamalar, alternatiflerin elenmesi ve son kararın verilmesi gereken aşamalardır.⁹⁶

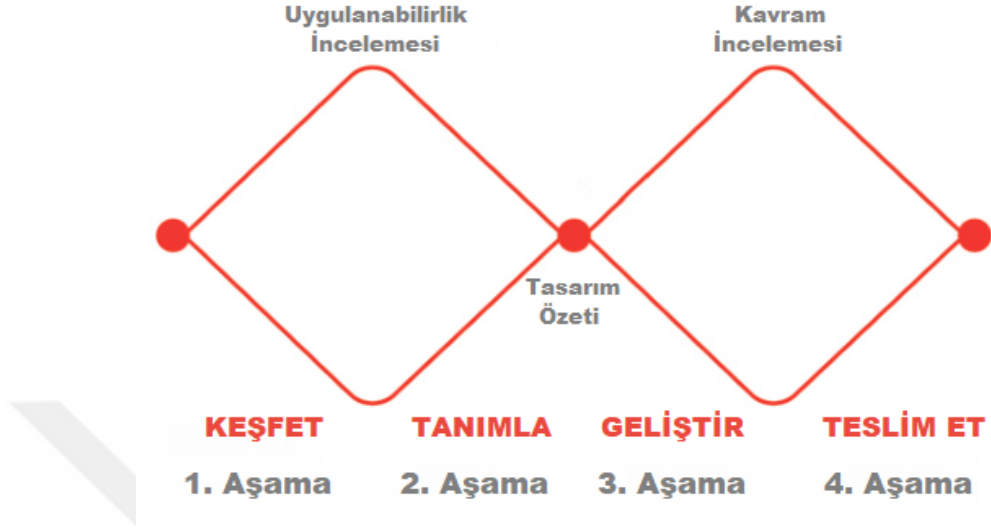
Tasarım odaklı düşünce sürecinde ıraksak ve yakınsak düşüncenin yönlendirdiği ikişer evre bulunur. Bu dört aşama yan yana iki adet elması andırır ve modele ismini veren şekli oluşturur. Şekil 1.6’da Çift Elmas Modeli ve süreçteki ayrılımlar ile birleşimler görülmektedir.

⁹⁴ Radosław Wolniak, “The Design Thinking Method And its Stages”, Systemy Wspomagania Inżynierii Produkcji”, Vol.6, Issue.6, 2017, pp.250-251

⁹⁵ Fernando Kobuti Ferreira, Elaine Horibe Song, Heitor Gomes, Elvio Bueno Garcia, Lydia Masako Ferreira, “New mindset in scientific method in the health field: Design Thinking”, Clinics, Vol.70, No.12, 2015, pp.771

⁹⁶ Brown, a.g.e. p. 68

Şekil 1. 6: İngiltere Tasarım Konseyi'nin Çift Elmas Modeli



Kaynak: Design Council Double Diamond Model, <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process> (Çevrimiçi) 23 Mart 2020.

Şekil 1.6'da görüldüğü üzere bu model, tasarım odaklı düşünme yaklaşımını dört evrede ele alır. Bunlar, keşfetmek, tanımlamak, geliştirmek ve teslim etmektir. İlk aşama olan **keşfetme** aşaması, ıraksak düşünce yaklaşımından faydalanır. Tasarım odaklı düşünce uygulayıcısı olan kişi/ekip, yeni fırsatlar, yeni pazarlar, yeni iç görüler arar. İkinci aşama olan **tanımlama** aşamasında ise, yakınsak düşünce yardımıyla toplan bilgilerin ve iç görülerin gözden geçirildiği, seçilip ve elendiği aşamadır. Üçüncü aşama olan **geliştirme** aşaması, tasarım odaklı düşünce ekibini tekrar ıraksak düşünceye yönlendirir. Probleme dair çözümler geliştirilir ve bu çözümler tasarım odaklı düşünce araçları yardımıyla, test edilir. Son aşama olan **teslim etme** evresinde ise yakınsak düşünce ile çözüme dair son karar verilir, gerekli testlerden sonra son kullanıcının beğenisine sunulur.⁹⁷

Model, tasarım odaklı düşüncede önemli kavramlardan olan ıraksak ve yakınsak düşünce yaklaşımları üzerine kurulduğu için diğer modellerden ayrılır. Ancak Çift Elmas Modeli'ndeki dört evrenin de sunduğu içerikler diğer modellerle örtüşmektedir.

⁹⁷ Tschimmel, a.g.e. p. 9-10

1.1.3.5. Darden İşletme Okulu Modeli

Darden İşletme Okulu Modeli, Darden Business School ve Tasarım Yönetimi Enstitüsü'ndeki araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Araştırmacılar, tasarımcılardan öğrendikleri ve yöneticilere faydalı olacağını düşündükleri bilgilerle dört sorudan oluşan bu modeli literatüre kazandırmışlardır. Şekil 1.7'de tasarım odaklı düşünce sürecini yönetim bakış açısıyla açıklayan Darden İşletme Okulu Modeli görülmektedir.

Şekil 1. 7: Darden İşletme Okulu Tasarım Odaklı Düşünce Modeli



Kaynak: Jeanne Liedtka, “Innovative Ways Companies are Using Design Thinking”, Strategy & Leadership, Vol.42, Issue: 2, 2014, p. 41

Şekil 1.7'de görüldüğü üzere model, tasarım odaklı düşünce sürecini dört adımda açıklamaktadır. Bu dört aşama, dört farklı soru tarafından yönlendirilir ve her bir soru, tasarım odaklı düşünce sürecinin bir aşamasını karşılar. “**Nedir?**” sorusu, mevcut gerçekliği sorgular. “**Farz edelim ki?**”, öğrendiğimiz bilgiler ışığında, problemin çözümüne dair çeşitli alternatifler üretilmesini sağlar ve yeni bir gelecek için farklı çözümler tahayyül ettirir. “**Ne etkiler?**” sorusu, tasarım odaklı düşünce uygulayıcılarına, nereye odaklanmaları gerektiği hakkında yol gösterir ve seçim yapmalarına yardımcı olur. Son olarak, “**Ne işe yarar?**” sorusuna verilecek cevap, verilen kararları sahaya taşır, küçük deneyler yoluyla gerçek kullanıcılarla etkileşime geçilir.⁹⁸

⁹⁸ Liedtka, a.g.e. 2014, p. 40

Tasarım odaklı düşünce sürecini temsil etmek için farklı kurumlar tarafından çeşitli amaçlarla geliştirilmiş 3I, Hasso Plattner Enstitüsü, Stanford Tasarım Okulu, Çift Elmas ve Darden İşletme Okulu modellerinin geliştirilme amaçlarıyla birlikte avantajları ve dezavantajları Tablo 1.3'te gösterilmektedir.

Tablo 1. 3: Tasarım Odaklı Düşünce Modellerinin Avantaj ve Dezavantajları

MODEL	GELİŞTİRİLME AMACI	AVANTAJ	DEZAVANTAJ
3I Modeli (Üç Aşamalı Model)	Sosyal İnovasyon	Aşamalar kolay hatırlanabilir. Sürecin tekrarlayan doğası modelde görülmektedir.	İlham ve fikir üretme aşamaları etimolojik olarak yanlış yorumlara sebep olabilir. İlham, fikir üretme için gereken yaratıcı sürece vurgu olarak algılanabilir, fikir üretme ise bütün aşamayı fikir üretme sürecine indirgeyerek, yeni fikirler için gerekli olan teknik ve materyal katkıları hariç tutabilir. (Tschimmel, 2012)
Hasso Plattner Enstitüsü Modeli (Altı Aşamalı Model)	Eğitim	Sürecin tekrarlayan doğası modelde görülmektedir.	Süreci temsil eden altı aşamanın isimlerini akılda tutmak zor olabilir. Özellikle aşamalardaki süreci birebir temsil etmeyen “Anlamak” ve “Bakış Açısı” evreleri, bu anlamda uygulayıcıları zorlayabilir.
Stanford Tasarım Okulu Modeli (Beş Aşamalı Model)	Genel	Sürecin tekrarlayan doğası modelde görülmektedir. Sürecin empati kavramı ile başlaması, bu kavramın süreçteki önemini vurgulamakta, kullanıcı odaklı tasarım odaklı düşünce sürecinde empatiyi öne çıkarmaktadır.	Süreci temsil eden beş aşamanın olması, akıl kalıcılık açısından problem yaratabilir.
Çift Elmas Modeli (Dört Aşamalı Model)	Genel	Tasarım odaklı düşünce sürecinde faydanılan ıraksak ve yakınsak düşünce metotlarını yansıtır. Bu anlamda uygulayıcıya yol göstericidir.	Sürecin tekrarlayan doğası modelde görülmemektedir. Dolayısıyla lineer bir süreç algısı yaratabilir.

Tablo 1.3: Tasarım Odaklı Düşünce Modellerinin Avantaj ve Dezavantajları (Devamı)

MODEL	GELİŞTİRİLME AMACI	AVANTAJ	DEZAVANTAJ
Darden İşletme Okulu Modeli (Dört Aşamalı Model)	Örgütsel Problemler	Aşamaların sorularla temsil edilmesi, karar vericileri problem çözme sürecinde yönlendirmektedir.	Sürecin tekrarlayan doğası modelde görülmemektedir. Dolayısıyla lineer bir süreç algısı yaratabilir. Ancak aynı zamanda modeldeki dalgalanmalar, sürecin karmaşık doğasını da simgelemektedir.

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 1.3'te görüldüğü üzere, açıklanan her bir modelin diğer modellere göre avantajı ve dezavantajı bulunmaktadır. Modellerin avantajları aşağıda sıralanmaktadır.

- 3I Modeli kolay hatırlanabilir ve uygulanabilir aşamalarıyla dikkat çekmektedir.
- Hasso Plattner Enstitüsü Modeli sürecin doğrusallıktan uzak tekrarlı doğasını başarılı bir şekilde yansıtmaktadır.
- Stanford Tasarım Okulu Modeli empati kavramını vurgulamaktadır.
- Çift Elmas Modeli ıraksak ve yakınsak düşünce metotlarını modele entegre etmektedir.
- Darden İşletme Okulu Modeli karar vericileri yönlendirici soruları ile öne çıkarmaktadır.

Modellerin avantajlarının yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır. Modellerin dezavantajları aşağıda sırasıyla belirtilmektedir.

- 3I Modeli, aşamaların isimleri sebebiyle uygulayıcıları etimolojik olarak yanlış yönlendirebilir.
- Hasso Plattner (altı aşamalı) ve Stanford Tasarım Okulu (beş aşamalı) modelleri, sayısı diğer modellere nazaran daha fazla olan aşamaları nedeniyle akılda kalıcılık problemi ile karşı karşıyadır.

- iii. Diğer modeller Çift Elmas ve Darden İşletme Okulu modelleri ise tasarım odaklı düşünce sürecinin lineer bir süreç olarak algılanabileceği sorunsalı ile dezavantajlı durumdadır.

Modelleri anlatarak giriş yaptığımız tasarım odaklı düşünce sürecini ve bu süreçteki önemli unsurları detaylandırmak, tasarım odaklı düşüncenin yaratıcı problem çözme yaklaşımının daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

1.2. Süreç Olarak Tasarım Odaklı Düşünce

Tasarım odaklı düşünce modelleri süreci çeşitli şekillerde görselleştirip, farklı terimler kullanarak açıklamaktadırlar. Ancak modeller bu farklılıklarına karşın, uygulayıcılara benzer bir yol haritası sunmaktadırlar. Tasarım odaklı düşünce sürecinin karmaşık doğasının ve bu süreci çerçeveleyen aşamalarda başvuru araçların detaylandırılması, kavramın karmaşık, yaratıcı ve tekrarlı sürecinin bütün yönleriyle kavranmasına yardımcı olacaktır.

1.2.1. Yaratıcı Problem Çözme Süreci ile Tasarım Odaklılık

Tasarım odaklı düşünce süreci genel olarak, problemin ne olduğunu anlamaya yönelik bir çaba ile başlar ve yeni kavramlar geliştirme, ortaya atılan fikirleri test edilebilir deneylere dönüştürme ile devam eder. Umut vaat eden fikre geniş bir bağlamdan bakılarak teknik olarak uygulanabilirliği ile ekonomik açıdan yaşayabilirliğinin değerlendirilmesi ile süreç sonlanır.⁹⁹ Elde edilen sonuç uygulayıcıları tatmin etmediği takdirde ise önceki aşamalara dönülerek ortaya atılan fikir ya da fikirler tekrar değerlendirilir.

J. Liedtka, çeşitli evrelere bölünmüş farklı modelleri, ihtiyaç bulma, fikir üretme ve test etme olarak üç aşamaya indirgemıştır.¹⁰⁰ Tablo 1.4'te belirtildiği gibi, tasarım odaklı düşünce süreci modelleri bu üç başlık altında incelenebilir olup, modellerdeki aşamalar aynı ana fikri taşımaktadırlar.

⁹⁹ Roy Glen, Christy Suci, C. Christopher Baughn, Robert Anson, "Teaching Design Thinking in Business Schools", The International Journal Of Management Education, Vol.13, No.2, 2015, p.184

¹⁰⁰ Liedtka, a.g.e. 2015, p. 928

Tablo 1. 4: Tasarım Odaklı Düşünce Sürecinin Yalınlaştırılmış 3 Aşaması

Aşamalar	IDEO	Continuum	Stanford Tasarım Okulu	Rotman İşletme Okulu	Darden İşletme Okulu
1.Aşama: Kullanıcı ihtiyaçlarına yönelik veri toplama	Keşfetme ve Yorumlama	Derin İçgörüler Keşfetme	Empati ve Tanım	Empati	Nedir?
2.Aşama: Fikir Üretme	Fikir Üretme	Yaratma	Fikir Üretme	Fikir Üretme	Farz edelim?
3.Aşama: Test Etme	Deney ve Geliştirme	Somutlaştırma: Prototip, test ve Uygulama	Prototip ve Test	Prototip ve Deney	Ne etkiler? Ne işe yarar?

Kaynak: Jeanne Liedtka, “Innovative Ways Companies are Using Design Thinking”, Strategy & Leadership, Vol.42, Issue: 2, 2014, p. 41

Tablo 1.4’te görüldüğü üzere, IDEO ile Continuum tasarım firmalarının, Stanford Tasarım Okulu ve Rotman ile Darden işletme okullarının geliştirdiği tasarım odaklı düşünce modelleri üç temel aşamaya indirgenmiştir. Dört ya da beş aşamalı bu modeller, kullanıcının ihtiyacını bulmayı, bu ihtiyacı karşılayan fikirler geliştirmeyi ve umut vaat eden fikir veya fikirleri test etmeyi temsil eden üç ana aşama etrafında şekillenmiştir. J. Liedtka’nın öne sürdüğü bu yaklaşım, tasarım odaklı düşünce sürecinin bu üç temel yönlendirici aşama ile yönetilebileceğini göstermektedir.

Tasarım odaklı düşünce süreci, bazı modellerde de belirgin olarak görüldüğü üzere, doğrusal olmayan, tekrarlayan, aşamalar arasında gidip gelmesi gereken, karmaşık ve dinamik bir süreçtir.¹⁰¹ Bu süreç, son aşama tamamlandığında değil, problem çözüldüğünde sonlanır. Evreler arasında geçişler, geri dönüşler oldukça sık rastlanılan bir durumdur. Tasarım odaklı düşüncenin, problemlere yaratıcı çözümler sunmaya çalışan keşfedici doğası ve her zaman daha iyi bir alternatifin olduğunu kabul eden,

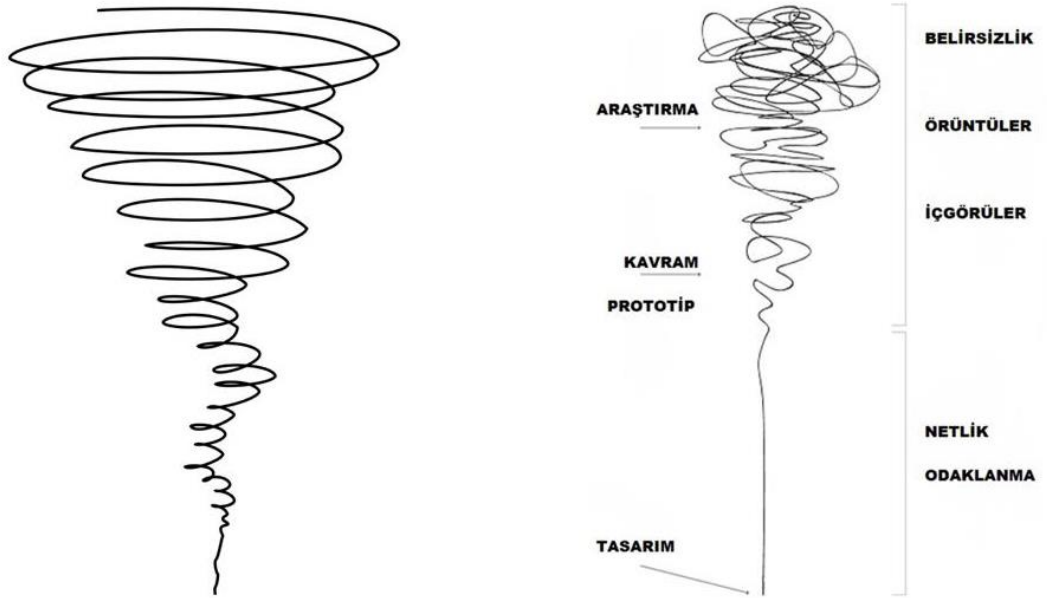
¹⁰¹ Andra Irbite, Aina Strobe, “Design Thinking Models in Design Research and Education”, Proceedings of the International Scientific Conference, Volume IV, Latvia, 2016, p.492

tek bir “en iyi çözüm” ile yetinmeyen bir yaklaşım olduğu göz önüne alındığında, sürecin karmaşık yapısı anlaşılmaktadır.¹⁰²

Tasarım odaklı düşüncenin bu yaratıcı süreci karmaşıklığıyla ve dinamizmiyle analogik olarak bir fırtına ile benzerlik gösterir. Yaratıcı süreç de fırtına gibi başlar, durur, coşar, sonra dinir, kısacası gelgitleri vardır. İkisi de sürekli hareket halindedirler, başlangıçları ve sonları belli değildir. Fırtına da yaratıcı süreç de içinde bulundukları durumdan bir şeyler alır, üretir, boşaltır, içinde bulundukları koşulları şekillendirirler ve tıpkı yaratıcı süreç gibi fırtına da tekrar eder.¹⁰³

Fırtına, düşey eksen boyunca bir döngü şeklinde yol alır; hızı yol boyunca artar, azalır ya da tükenir.¹⁰⁴ Bu döngü, yaratıcı düşünce modeli ile benzeşen şekli oluşturur. Tasarımın yaratıcı düşünce sürecinin karmaşıklığı ve fırtına ile benzeşen yanı Şekil 1.8’de görülebilir.

Şekil 1. 8: Fırtına ve Tasarım Odaklı Düşünce Süreci



Kaynak: Fırtına şekli, Kyna Leski, “Yaratıcılık Fırtınası”ndan esinlenerek yazar tarafından geliştirilmiştir. Tasarım Odaklı Düşünce Süreci, “The Design Process Simplified”, May 27, 2006, <http://designsojourn.com/design-processed-explained/> (Çevrimiçi) 25 Mart 2020.

¹⁰² Brown, a.g.e., p.16

¹⁰³ Kyna Leski, “Yaratıcılık Fırtınası”, Çev: Zeynep Kökkaya, MediaCat, İstanbul, 2017, s.24-25

¹⁰⁴ A.e.

Şekil 1.8, fırtınanın karmaşık yörüngesini ve yol boyu asla stabilize olmayan hızını temsil etmekte, tasarım odaklı düşüncenin doğrusallıktan uzak yaratıcı sürecini yansıtmaktadır. Tasarım odaklı düşünce süreci fırtınadaki gibi bir kaos ile başlar. Bu kaosu içinde yol bulmak kolay değildir ve bu yüzden aşamalar arası gelgitler oldukça fazladır. Ancak süreç devam ettikçe elde edilen örüntüler ve kazanılan içgörüler ile aranan netliğe ulaşılır, bu karmaşık sürecin ürünü ise elbette ki tasarlanan ürün ya da hizmettir.

Yaratıcı düşünce, **ıraksak düşünce** yoluyla yeniliğin üretilmesini ve **yakınsak düşünce** yoluyla yeniliğin değerlendirilmesini içeren iki farklı bileşenden oluşur.¹⁰⁵ Iraksak düşünce, aynı mevcut bilgilerden, farklı alternatif cevaplar üretmektir. Beklenmedik kombinasyonlar yapmayı, bağlantıları birleştirmeyi ve bilgileri öngörülme-yen biçimlere dönüştürmeyi gerektirir. Bunun karşılığında yakınsak düşünce ise, açıkça tanımlanmış bir soruya en iyi cevabı vermeye yöneliktir. Hız, kesinlik, mantık ve benzer kavramları vurgular, bilgi biriktirmeye odaklanır ve en önemli yönlerinden biri, belirsizlik için yer bırakmaz.¹⁰⁶ Yaratıcı ürün ve hizmetler üretebilmek için bu iki düşünce şeklinin de sürecin parçası olması gerekmektedir.

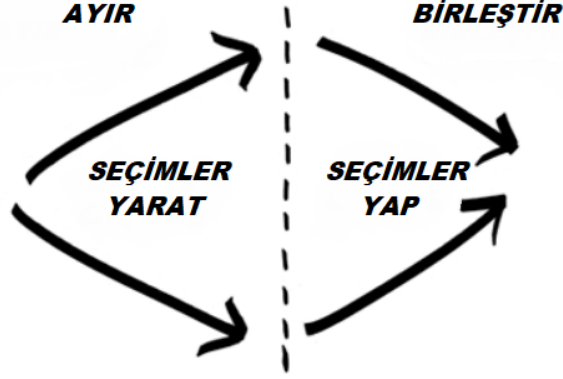
Iraksak düşünce ile tasarım odaklı düşünce uygulayıcıları, yeni ürün ya da hizmete dair alternatif vizyonlar, müşteri davranışlarına ilişkin farklı içgörüler üretirler. Saha çalışmaları, hedef kitle ile yapılan mülakatlar, şirket içi sürecin ve yapılabiliirliğin gözden geçirilmesi sonrası yapılan analizler sonucunda, birçok çözüm alternatifi ortaya çıkar. Bu alternatifler, yakınsak düşüncenin realizmi ile değerlendirilir. Organizasyon bünyesine giren işlenmemiş bilgiler sentezlenir ve anlamlı bir örüntü elde edilir.¹⁰⁷ Bu sürecin sonucunda ise alternatiflerden biri seçilir. Şekil 1.9’da tasarım odaklı düşünce sürecinde ıraksak ve yakınsak düşünce metotlarının modellenmesi görülmektedir.

¹⁰⁵ Gabriela Goldschmidt, “Linkographic Evidence for Concurrent Divergent and Convergent Thinking in Creative Design”, Creativity Research Journal, Vol.28, No.2, 2016, pp.115-116

¹⁰⁶ Arthur Cropley, “In Praise of Convergent Thinking”, Creativity Research Journal, Vol.18, No.3, 2006, pp.391-392

¹⁰⁷ Brown, a.g.e., 2009, pp.67-68

Şekil 1. 9: İraksak ve Yakınsak Düşünce



Kaynak: Tim Brown, “Change By Design”, New York, Harper Business, 2009, p. 67

Şekil 1.9’da görüldüğü üzere, ıraksak ve yakınsak düşünce süreçlerini, fikir üretme ve fikir seçme ya da fikir değerlendirme aşamaları olarak tanımlamak da mümkündür. İlk aşama, bir dizi ürün konsepti yaratmaya odaklanırken, ikinci aşama ise, kavramları değerlendirir ve nihai bir fikri seçer.¹⁰⁸ Tasarım ve tasarım odaklı düşünce alanında çalışmalar yürüten akademisyenlerin değindiği problem alanı ve çözüm alanı kavramları da bu düşünce süreçlerine dayandırılmaktadır. Problem ve çözüm alanlarda yürütülen her çalışmada ıraksak ve yakınsak düşünce yöntemlerinden faydalanılır, gerektiğinde ise iki alan arasındaki tekrarlar kaçınılmazdır.¹⁰⁹

Katja Thoring ve Roland M. Müller (2011) yaratıcı tasarım ve bilhassa tasarım odaklı düşünce sürecine, evrimsel bir bakış açısıyla yaklaşmışlardır. **Yaratıcı süreci** biyolojik evrim modeli ile açıklayan Donald Campbell’in 1960 yılında geliştirdiği yaratıcılığın evrimsel teorisinden faydalanarak¹¹⁰, tasarım odaklı düşünce sürecini, fikirlerin üretilmesi, seçilmesi, muhafaza edilmesi kavramları ile açıklamışlardır. K. Thoring ve R. M. Müller’e göre, biyolojik evrimdeki kalıtım ve üremeye karşılık gelen

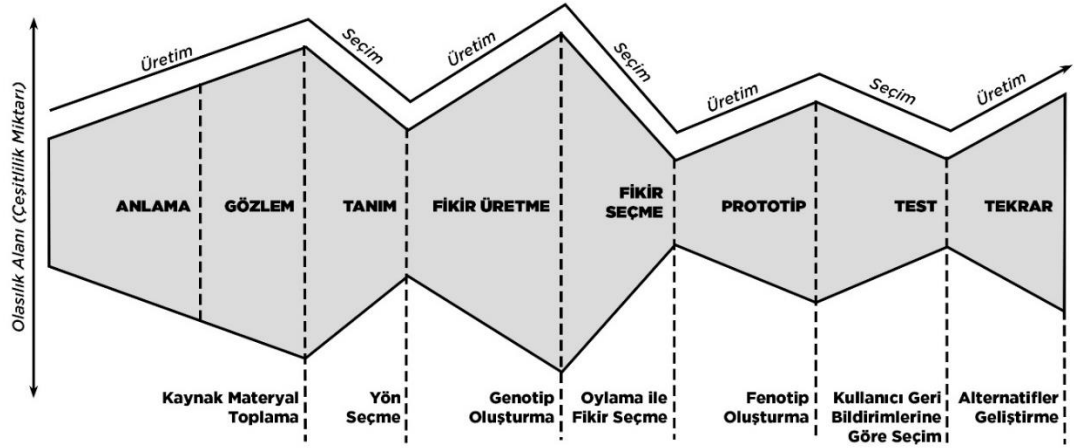
¹⁰⁸ Victor P. Seidel, Sebastian K. Fixson, “Adopting Design Thinking in Novice Multidisciplinary Teams: The Application and Limits of Design Methods and Reflexive Practices”, Journal of Product Innovation Management, 30(S1), 2013, p.20

¹⁰⁹ Efeoglu, Møller, Sérié, Boer, **a.g.e.**, pp.249-250

¹¹⁰ Donald Campbell, “Blind variation and Selective Retention in Creative Thought as in Other Knowledge Processes”, Psychological Review, Vol.67, 1960, pp.380-400 as cited in Dean Keith Simonton, “Creativity as Blind Variation and Selective Retention: Is the Creative Process Darwinian?” Psychological Inquiry, Vol.10, No.4, 1999, p.309

muhafaza etme, yaratıcı süreçte, fikirlerin akılda tutulması, yazılması, iletişim yoluyla paylaşılmasıdır. **Fikirlerin üretimi** ise, fikirlerin mutasyonu ya da rekombinasyon ile gerçekleşir. Fikirlerin uygunluğunu test eden mekanizmalarla ise seçim süreci tamamlanır. Bu mekanizmalar biyolojik evrimde doğal ya da cinsel seçim iken, yaratıcı süreçte, takımın en iyi olduğunu düşündüğü fikre oy vermesidir.¹¹¹ Şekil 1.10'da fikir üretme ve seçim aşamalarının Hasso Plattner Enstitüsü modeline uyarlanması görülmektedir.

Şekil 1. 10: Fikir Üretme ve Seçim Aşamalarının Hasso Plattner Enstitüsü Modeline Uyarlanması



Kaynak: Katja Thoring, Roland M. Müller, “Understanding the Creative Mechanisms of Design Thinking: An Evolutionary Approach”, In Proceedings of the DESIRE’11 Conference Creativity and Innovation in Design, Netherlands, 2011, p. 141

Şekil 1.10’da Hasso Plattner Enstitüsü Modeli’ne uyarlanan kavramlar incelendiğinde, sürecin en az üç fikir üretme ve seçim aşamalarından geçtiği görülmektedir. Anlama, gözlem, fikir üretme ve prototip aşamalarında alternatiflerin geliştirilmesi söz konusuysa, tanım, fikir seçme ile test aşamalarında uygulayıcıların karar vermeleri ve seçim yapmaları gerekmektedir. Modeldeki son aşama olan tekrar, alternatif çözümlerin arandığı ya da bulunan çözümün geliştirildiği bir evre olarak ihtimalleri genişletir. Dolayısıyla fikirlerin üretildiği bir aşama olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹²

¹¹¹ Thoring, Müller, a.g.e. 2011, pp. 137-141

¹¹² A.e. p.141

Joachim Stempfle ve Petra Badke-Schaub (2002) ise tasarım odaklı düşüncenin yaratıcı sürecinde dört farklı bilişsel işlem olduğunu savunurlar. Bunlar, **üretme, keşfetme, kıyaslama ve seçim yapmaktır**. Üretme ve keşfetme, problem alanını genişletirken, kıyaslama ve seçim yapma ise bu alanı daraltarak, uygulayıcıları çözüme yakınlaştırır.¹¹³

Literatürde tasarım odaklı düşünce sürecine dair farklı yaklaşımlar olsa da sürecin verimli bir şekilde yönetilebilmesi için yaratıcı düşünceyi destekleyecek olan belirli araçların kullanılması gerekmektedir. Bu araçlar, tasarım odaklı düşüncenin temel prensiplerini yansıtmakta, aynı zamanda uygulayıcılarının süreçler arasında kolayca ilerlemelerini ve problemlere dair yenilikçi çözümler üretmelerini sağlamaktadırlar.¹¹⁴

Tasarım odaklı düşünce sürecinin ihtiyaç bulma, fikir üretme, test etme ve uygulama olarak adlandırabileceğimiz temel aşamalarında kullanılan araçları detaylandırmak, tasarım odaklı düşüncenin yaratıcı problem çözme yaklaşımının daha iyi kavranması açısından oldukça önemlidir.

1.2.2. Tasarım Odaklı Düşünce Sürecinde Araçlar

Tasarım odaklı düşüncenin misyonu, gözlemleri içgörülere, içgörülerini ise kullanıcıların hayatlarını geliştirecek ürün ya da hizmetlere dönüştürmektir.¹¹⁵ Bu dönüşüm sürecinde kullanılan araçlar, proje ekibinin, kullanıcılar ve belki de onların hiç fark etmedikleri ihtiyaçları hakkında bilgi toplamalarına, bu bilgiler doğrultusunda fikir üretmelerine ve test etmelerine yardımcı tekniklerdir. Yaratıcı süreçte kullanılan araçlar öncelikle, insani değerlere odaklanarak ekibe empati kazandırmayı amaçlar.¹¹⁶

Psikoloji bilim dalından gelen bir kavram olarak empati, kişinin kendisini başkasının yerine koyarak, onun dünyasına karşı bir farkındalık kazanmak, duyarlılık geliştirmektir. Empati kavramı üzerine yapılan tanımlamaları iki boyutta incelemek mümkündür. Birincisi, içgüdüsel, hissi ve paylaşılan bir deneyim olarak **duygusal**

¹¹³ Joachim Stempfle, Petra Badke-Schaub, "Thinking in Design Teams: An Analysis of Team Communication", Design Studies, Vol.23, Issue.5, 2002, pp.473-476

¹¹⁴ Dimitra Chasanidou, Andrea A. Gasparini, Eunji Lee, "Design Thinking Methods and Tools for Innovation in Multidisciplinary Teams", Workshop Innovation in HCI, Helsinki, October 2014, p.27

¹¹⁵ Brown, Katz, **a.g.e.**, p.382

¹¹⁶ von Thienen, Meinel, Nicolai, **a.g.e.** p.100

empatidir, kişi diğer insanların yaşadıklarını hisseder. Diğer boyut ise **bilişseldir**, başkalarının dünyayı kendi perspektiflerinden nasıl deneyimlediklerini anlamlandırmaya çalışır.¹¹⁷ Ancak her bir bireyin kendi **empatik ufkunu** tanımlayan benzersiz deneyimleri vardır ve bu empatik ufuklar, kişinin milliyeti, özgeçmişi, yaşı, cinsiyeti, kültürü, eğitimi gibi belirli özelliklerinin ötesinde empati kurma yeteneğinin sınırları belirtir. Bu sınırlar zamanda değışebilir, çalışma ve deneyim ile genişletilebilir.¹¹⁸

Kullanıcılara yönelik geliştirilen empati, hedef kitleye odaklı ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması için oldukça önemlidir.¹¹⁹ Bir kullanıcının duyguları, istekleri, korkuları hakkında fikir sahibi olmak, tasarımcıya daha işlevsel hatta işlevselliğın de ötesinde ürünler yaratmak için kritik ipuçları ve ilham sağlayabilir. Kişilerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak, sahip oldukları maddi eşyalarla hem rasyonel hem de duygusal olarak bağ kurmaları, empatinin yaratım sürecindeki önemini arttırmaktadır.¹²⁰

Tasarım odaklı bir organizasyon çalışanlarına kullanıcılarla empati kurmaları için, onların davranışlarını gözlemleme, ne istediklerine ve neye ihtiyacı olduklarına dair sonuçlar çıkarma yetkisi verir.¹²¹ Hedef kitleyi gözlemlemek ve onların günlük hayatlarına dahil olmak, onlarla görüşmeler yapmak, bu görüşmeler doğrultusunda onların dile gelmemiş ihtiyaçlarına yönelik fikirler üretmek ve bu fikirleri test ederek kullanıcıya sundukları ya da sunamadıkları faydanın farkına varmak, empati kavramının yaratıcı sürece yansımasıdır.¹²²

Tasarım odaklı düşünce araçları, problemin çözümüne dair yol gösterir, uygulayıcıların empati, içgörü kazanmasına yardımcı olur. Ancak empati ve içgörüyü insan odaklı ürün ve hizmete dönüştürecekle olan tasarım ekibidir. Araçlar, iki ve daha fazla tasarım uygulayıcısının bir araya gelerek kullanabilecekleri tekniklerden

¹¹⁷ Andrea Alessandro Gasparini, “Perspective and Use of Empathy in Design Thinking”, ACHI The 8th International Conference on Advances in Computer-Human Interactions, 2015, p.2

¹¹⁸ Merlijn Kouprie, Froukje Sleeswijk Visser, “A Framework For Empathy in Design: Stepping into and out of the user's life”, Journal of Engineering Design, 20:5, p.439

¹¹⁹ Brown, **a.g.e.** p.49

¹²⁰ Deana McDonagh, Joyce Thomas, “Rethinking Design Thinking: Empathy Supporting Innovation” Australasian Medical Journal, Vol.3, No.8, 2010, pp.460

¹²¹ Jon Kolko, “Design Thinking Comes of Age”, Harvard Business Review, September 2015, p.4

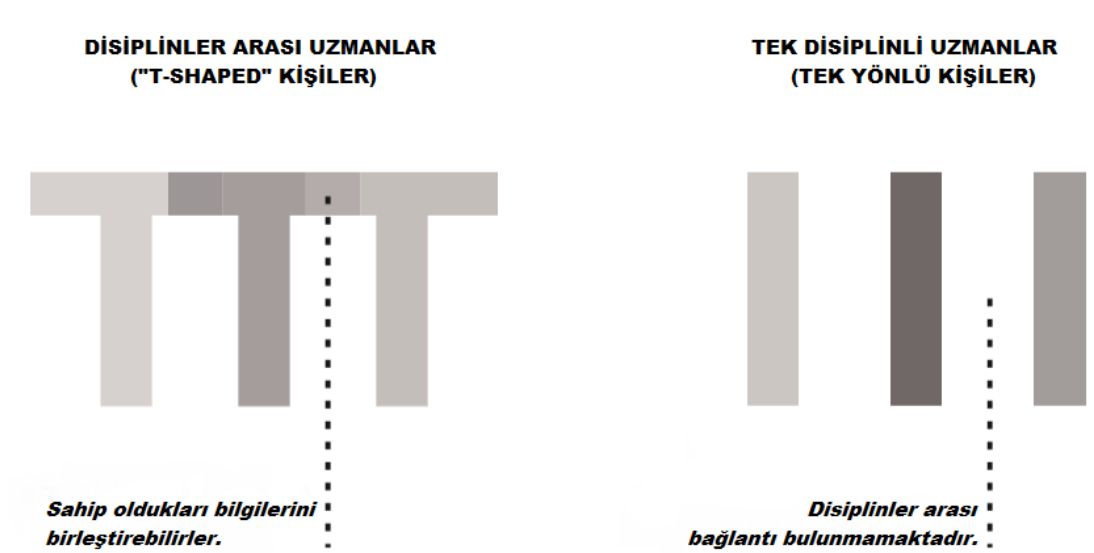
¹²² Jonathan Dalton, Trent Kahute, “Why Empathy and Customer Closeness is Crucial for Design Thinking”, Design Management Review, Vol.27, Issue.2, p.23

oluşarak, aynı konuya dair farklı perspektiflerle daha iyi bir kavrayış ve yenilikçi bir çözüm hedefler.¹²³

H. A. Simon'ın “**ill-defined**”, H. Rittel ve R. Buchanan'ın “**wicked**” olarak tanımladığı, tasarımın karmaşık problemleri, ancak disiplinler arası tasarım ekipleri tarafından çözülebilir. 21. yüzyılın tasarım problemleri, tasarımcıların yalnızca fiziksel bir ürün tasarlamaları kadar kolay değildir. Bu yüzden ki, tasarım odaklı düşünce ekibi, farklı disiplinlerde uzmanlaşmış ya da uzmanlaşmamış, muhtelif özgeçmişlere sahip, aynı probleme farklı bakış açılarıyla yaklaşabilecek kişilerden oluşmaktadır.¹²⁴

Disiplinler arası oluşturulmuş bir ekipte çalışabilmek için kişinin kendisini iki boyutta güçlendirmesi gerekmektedir. Bu iki boyut **T-Shaped** modeli ve bu modelin yatay ve dikey eksenleri ile açıklanabilir. Şekil 1.11'de T-Shaped kişilerden ve tek yönlü kişilerden oluşan iki farklı ekibin kıyaslaması görülmektedir.

Şekil 1. 11: T-Shaped ve Tek Yönlü Kişiler



Kaynak: Katja Thoring, Roland M. Müller, “**Understanding the Creative Mechanisms of Design Thinking: An Evolutionary Approach**”, In Proceedings of the DESIRE'11 Conference Creativity and Innovation in Design, Netherlands, 2011, p. 142

¹²³ Chasanidou, Gasparini, Lee, **a.g.e.** p.29-30

¹²⁴ Von Thienen, Meinel, Nicolai, **a.g.e.** p.100

Şekil 1.11’de görüldüğü üzere, T-Shaped kişiler sahip oldukları bilgileri birleştirebilme yeteneğine sahipken, tek yönlü kişilerden oluşan ekipte, disiplinler arası bağlantı bulunmamaktadır. T-Shaped kişileri ön plana çıkaran bu özelliğin sebebi dikey ve yatay eksenlerde sahip oldukları yetkinlikleridir. Dikey eksen, kişinin sonuca somut katkılar yapabilmesini sağlayan yetenekleridir.¹²⁵ Yatay eksen ise farklı uzmanlık alanlarından gelen çokdisiplinli ekibi, disiplinler arası çalışabilen bir ekip haline getiren eksendir. T-Shaped kişiler, açık fikirli olmaları ve güçlü iletişim becerileriyle, disiplinler arası bağlantılar oluşturabilir ve daha çeşitli, yenilikçi fikirlerin üretilmesine yardımcı olurlar.¹²⁶

Tasarım odaklı düşüncenin iş birliğini cesaretlendiren metodolojisi ve araçları, ekiplerin kolektif hayal güçlerini açığa çıkarır ve yeni kavramları somutlaştırmalarına yardımcı olur.¹²⁷ Araçlar, disiplinler arası çalışan ekiplerin farklılıklarını bağlayarak olumlu bir şekilde ve aktif olarak kullanmalarına olanak sağlar, ekipleri belirli bir projenin etrafında birleştirerek, yeni bir geleceği tasarlamaları için onları cesaretlendirir,¹²⁸ motive eder.

Son olarak tasarım odaklı düşünce araçları, sürecin merkezinde yer alan kavramlardan biri olan görselleştirmeyi her aşamada kullanır. Görselleştirme, sürecin önemli bir parçasıdır ve düşüncelerin, ortaya atılan fikirlerin, soyut kavramlardan, resimlere, fotoğraflara, hikayelere dönüşmesini sağlar.¹²⁹ Resim, eskiz ya da sadece yapışkan notlarla görselleştirilen fikirler ve içgörüler, ekip üyeleri tarafından daha iyi anlaşılır, bu sayede takım içi iletişim kolaylaşır ve süreç daha kolay yürür.¹³⁰ Görselleştirme, tasarım odaklı düşünce sürecinde faydalanan çoğu teknikte kolayca fark edilmektedir.

Bu bölümde tasarım odaklı düşünce araçları, ihtiyaç bulma, fikir üretme, test etme ve uygulama aşamalarında en sık kullanılanlar olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre

¹²⁵ Brown, **a.g.e.** p.27

¹²⁶ Thoring, Müller, **a.g.e.** 2011, p.142

¹²⁷ Heather MA Fraser, "Designing business: New models for success." Design Management Review, Vol.20, No.2, 2009, p.61

¹²⁸ Liedtka, **a.g.e.** p. 41

¹²⁹ Jeanne Liedtka, Andrew King, Kevin Bennett, "Solving Problems with Design Thinking", New York, Columbia University Press, 2013, p.47

¹³⁰ Thoring, Müller, **a.g.e.** 2011, p. 137-143

sırasıyla açıklayacağımız ihtiyaç bulma evresinde gözlem teknikleri, haritalar ve persona; fikir üretme evresinde beyin fırtınası ve türevleri, eskizler ve blueprint yer alırken, test etme ve uygulama evresinde prototipleme görülmektedir.

1.2.2.1. İhtiyaç Bulma

İhtiyaç bulma aşaması, hedef kitlenin ihtiyaçlarını açığa çıkartmayı, fark etmedikleri gizli ihtiyaçlarını ise keşfetmeyi amaçlar. Bu aşamada, tasarım odaklı düşünce ekibinin konu hakkında bütün bildiklerini unutarak, kendilerini adeta bir *tabula rasa*'ya (boş levha) dönüştürmeleri gerekmektedir. Böylece zihin daha açık olacak, gördükleri, edindikleri her bilgiye daha şevkle yaklaşacak, büyük resmi oluşturan tablodaki her bir parçayı fark edebileceklerdir. Yunan Stoacı filozof Epiktetos'un (55-135) dediği gibi, "Bir insanın bildiğini düşündüğü şeyi öğrenmeye başlaması imkansızdır."¹³¹

T. Brown, odak grup ya da anket gibi geleneksel pazarlama araştırmalarının yalnızca mevcut ürünün geliştirilmesine olanak sağladığını, oyunu değiştiren yaratıcı yıkımlara ancak tasarım odaklı düşünce araçları aracılığıyla ulaşılabilineceğini belirtmektedir.¹³²

İnsanlar, ihtiyaçlarının farkında olmayabilirler ve bu farkındalıktan yoksun ihtiyaçlara ancak tasarım odaklı düşüncenin kalbinde yer alan, empatiyi benimseyen ve içgörü kazandırmaya çalışan gözlem teknikleriyle erişilebilir.¹³³

i. Gözlem

Gözlem, tasarım odaklı düşünce sürecinin merkezinde yer alır ve hedef kitle ile zaman geçirmeyi, onların ihtiyaçlarını derinden anlamayı hedefler. Yapılan gözlemler, tasarım ekibinin hedef kitle ile empati kurmasını sağlayarak,¹³⁴ fonksiyonelliğin yanında, ürünü farklılaştıracak olan duygusal değerlerin de sürece dahil edilmesini sağlar.¹³⁵

¹³¹ Leski, **a.g.e.**, s.31

¹³² Brown, **a.g.e.**, p.40

¹³³ Glen, Suci, Baughn, Anson, a.g.e. p.186

¹³⁴ Jochen Schweitzer, Lars Groeger, Leanne Sobel, "The Design Thinking Mindset: An Assessment of What We Know And What We See in Practice", Design for Business: Research Conference, Melbourne, Australia, 2015, p.6

¹³⁵ Steven Chen, Alladi Venkatesh, "An investigation of how design-oriented organisations implement design thinking", Journal of Marketing Management, Vol.29, Nos.15–16, 2013, p.1687

Gözlem tekniğinin altında yatan temel ilkelerin etnografiden geldiğini savunan Michael Barry ve Sara L. Beckman, en çok kullanılan gözlem tekniklerini, katılımcı gözlem, katılımsız gözlem, resmi etnografik görüşmeler, müdahale etme, bilgi vericinin günlükleri, sanal etnografi ve netnografi olarak sıralamışlardır.¹³⁶

Katılımcı Gözlem: Bu teknik gözlemciye, gözlemlenen kişi veya kişiler ile aynı ortamda bulunarak onlarla etkileşime girebilmesine ve ortak faaliyetlere katılabilmesine olanak sağlar. Aynı antropoloji biliminin, farklı kültürlerle iletişime girerek onları yakından tanıması ve onlar hakkında fikir sahibi olabilmesi gibi¹³⁷, katılımcı gözlem de tasarım odaklı düşünce uygulayıcılarının hedef kitle ile yaşayarak empati geliştirmelerine ve onların yaşamlarına, kavrayışlarına, dile gelmemiş istek ve ihtiyaçlarına dair içgörüler üretmelerine yardımcı olur. Katılımcı gözlem yoluyla kazanılan içgörüler ise tasarım çözümlerine, pazarda lider ürün ve hizmetlere dönüştürülür.¹³⁸

Buford H. Junkers, katılım ve gözlem arasında bir süreklilik olduğunu savunmakta, tamamen katılım ile tamamen gözlemci olarak adlandırdığı uç noktalar arasında iki farklı kavram daha olduğunu ileri sürmektedir.¹³⁹ Şekil 1.12’de B. H. Junkers’in literatüre kazandırdığı katılım ile gözlem arasındaki süreklilik görülmektedir.

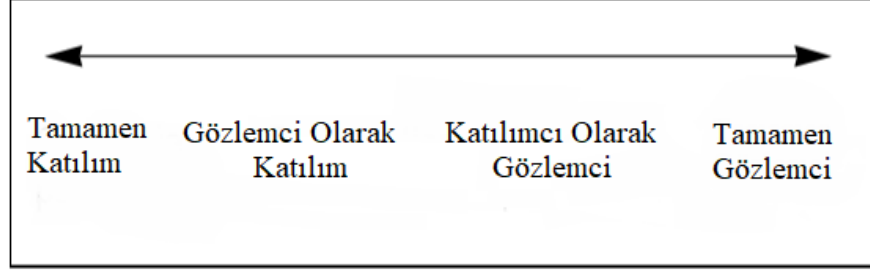
¹³⁶ Sara L. Beckman, Michael Barry, “Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking”, California Management Review, Vol.50, 2007, p. 34

¹³⁷ Natalia Nakano, Joao Augusto Dias Barreira e Oliveira, Maria José Vicentini Jorente, “Design Thinking as a Dynamic Methodology for Information Science”, Information and Learning Science, Vol.119, No.12, p.748

¹³⁸ Sisira Adikari, Craig McDonald, John Campbell, “Reframed Contexts: Design Thinking for Agile User Experience Design”, in International Conference of Design, User Experience, and Usability: Design Philosophy, Methods, and Tools, Las Vegas, 2013, pp.8-9

¹³⁹ Buford H. Junkers, “Fieldwork: An Introduction to the Social Sciences”, Chicago University, IL, 1960, as cited in Gerald Vinten, “Participant Observation: A Model for Organizational Investigation?”, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 9 No. 2, 1994, pp.30-31

Şekil 1. 12: Katılım ve Gözlem Arasındaki Süreklilik



Kaynak: Gerald Vinten, “Participant Observation: A Model for Organizational Investigation?”, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 9 No. 2, 1994, p.30

Şekil 1.12’de görüldüğü üzere, hedef kitlenin kültürünün, yaşayışının içine giren ve onlarla hayatı paylaşan **tamamen katılımcı gözlem** ile, gözlemcinin sadece gözlemci olduğu **katılımsız gözlem** arasında iki farklı kavram daha vardır. Bunlar, **gözlemci olarak katılımcı** ve **katılımcı olarak gözlemci**dir. Gözlemci olarak katılımcı, araştırmacı kimliğiyle hedef kitlenin arasında yer alır, onlarla vakit geçirir ve etkileşime girer. Katılımcı olarak gözlemci ise, spesifik bir amaç için ancak sadece aralıklı olarak hedef kitlenin içerisinde bulunabilir, doğrudan katılımı deneyimleme olasılığı düşüktür.¹⁴⁰

Katılımsız Gözlem: Bu gözlem tekniği, gözlemcinin gözlemlenen grup tarafından tanınmadığı, gözlemcinin mevcut koşulları değiştirmeden hedef kitleyi gözlemleyebileceği bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır. Gözlemcinin hedef kitle ile iletişim kuramaması ve gözlemin sadece davranışlar üzerine kurulmuş olması, çıkarılan sonuçların sınırlı ve yoruma dayalı olmasına yol açmaktadır.¹⁴¹

Katılımsız gözlem, doğrudan ya da dolaylı olarak gerçekleştirilebilir. Gözlemci, kişiyi günlük faaliyetleri boyunca izleyebilir ya da video kameralar aracılığıyla belirli bir alandaki birden fazla kişinin davranışlarını gözlemleyebilir. Örneğin, bir alışveriş merkezine yerleştirilen kameralar aracılığıyla müşterileri gözlemlemek katılımsız gözlemdir.¹⁴²

¹⁴⁰ A.e.

¹⁴¹ Jonathan Park, Mark Griffiths, “Participant and Non-participant Observation in Gambling Environments”, Enquire, Volume 1, Issue 1, 2008, pp.4-5

¹⁴² Beckman, Barry, a.g.e, p. 34

Resmi Etnografik Görüşmeler: Hedef kitle ile yapılan bu görüşmeler, onların neyi neden yaptığı ile ilgili gizli kalmış bilgileri açığa çıkarmayı hedefler. Araştırmacı, kullanıcının günlük rutinini, hayat hikayesini, deneyimlerini anlatmasını ister. Bu yöntem, kullanıcının iç görülerini araştırmacı ile paylaşması açısından önemlidir.¹⁴³

James Spradley, etnografik görüşmelerde sorulması gereken üç ana soru tipini, tanımlayıcı sorular, yapısal sorular ve kontrast sorular olarak sınıflandırmıştır. Tanımlayıcı sorularla kişinin dili ve kültürü ile ilgili bilgi toplanırken, yapısal sorular kişinin sahip olduğu bilgi ve düşünceleri nasıl organize ettiğini keşfetmeyi sağlar. Kontrast soruların amacı ise, kişinin dilindeki kelimelerin anlamlarını çözmektir ve bu soruların cevapları, katılımcıların nesneleri ve olayları ayırt etmek için kullandığı anlam boyutlarının anlaşılmasını sağlar.¹⁴⁴ Sorulara dair basitleştirilmiş örnekler aşağıda görülebilir:

Tanımlayıcı Soru: *Evinizde neler yaptığınızı anlatır mısınız?*

Yapısal Soru: *Evinizde yapabileceğiniz başka tür faaliyetler düşünüyor musunuz?*

Kontrast Soru: *Sizce ev ile hane arasındaki fark nedir?*

J. Spradley, tanımlayıcı, yapısal ve kontrast yapıdaki sorulara ilk görüşmede değil, birden fazla görüşmede yavaşça başvurulması gerektiğini belirtmektedir.¹⁴⁵ Bu şekilde süreç daha sağlam ilerleyecektir.

Müdahale Etme Yöntemi (Intercept): B. H. Junkers'ın gözlemci olarak katılımcı tekniği ile benzeşen bu yöntem, etnografik görüşme yönteminden daha az resmidir. Araştırmacıya, kullanıcıları bir süre izleme ve sonrasında onlara sorularla yaklaşma fırsatı verir. Aynı zamanda araştırmacıların, kullanıcılarla vakit geçirmelerine ve resmiyetten uzak görüşmeler yapmalarına olanak tanır.¹⁴⁶

Bilgi Vericinin Günlükleri: Bu günlükler kronolojik bir kayıt olarak, araştırmacının düzenli bilgiye ulaşmasında oldukça faydalıdır. Günlükleri yazan kişiler hem

¹⁴³ A.e.

¹⁴⁴ James Spradley, "The Ethnographic Interview". New York: Holt, Rinehart & Winston, 1979, p. 60, <http://faculty.washington.edu/stevehar/Spradley.pdf> (Çevrimiçi) 22 Mart 2020

¹⁴⁵ A.e. p.67

¹⁴⁶ Michael H. Agar, "The Professional Stranger", London: Academic Press, 1996, as cited in Beckman, Barry, a.g.e. p.35

gözlemci hem de bilgi sağlayan olarak bir dizi talimata göre belirli bir süre boyunca kayıt tutarlar.¹⁴⁷ Kaydın tutulacağı süre zarfında meydana gelen olaylar, davranış ögeleri kayıt tutan kişiler tarafından yazılır. Araştırmacı, kişilerle önce görüşüp, daha sonra belirli bir zaman dilimi için rapor isteyebileceği gibi¹⁴⁸, bu günlükler görüşmeden önce yazılıp, görüşmenin çerçevesini de oluşturabilir. Günlüklere görüşmelerin eşlik etmesi, kişinin ne söylediği ile aslında ne yaptığı arasındaki farka dikkat çeker.¹⁴⁹

Sanal Etnografi ve Netnografi: Sanal etnografi, çevrimiçi bir ortamı araştırma alanı olarak kabul ederek, bu alanda bir etnografi inşa etme ve yürütme sürecidir. Sanal etnografinin en eksiksiz metodolojik çerçevesinin sunan Christine Hine, sanal ile gerçek arasındaki sınırların dikkate alınmaması gerektiğini ve çevrimiçi ortamda insanlarla konuşarak, onları izleyerek bilgi edinilebileceğini savunur.¹⁵⁰ Netnografi ise, sanal etnografi ile benzeşir ancak genel anlamda pazarlama bakış açısını yansıtır. Tüketicilere dair içgörü kazanmak için, çevrimiçi pazarlama araştırma tekniği olarak Robert Kozinets tarafından geliştirilmiştir. Bu teknik ile, çevrimiçi forumlarda halka açık olan bilgiler kullanılarak, ilgili çevrimiçi tüketici gruplarının ihtiyaçları ve karar verme etkenlerini anlamak amaçlanır.¹⁵¹ Sanal etnografi ve netnografi, etnografik ve gözlemsel araştırma yöntemlerinin, kişilerin internet davranışlarını incelemek için uyarlanmış versiyonlarıdır.¹⁵²

Özetle, gözlem yapma, tasarım odaklı düşünce sürecinin başlangıcıdır ve ortaya çıkartılacak olan ürün, hizmet ya da deneyimin başarısı, gözlem yoluyla elde edilen bilgiler ve içgörüler ile doğrudan ilişkilidir. Uluslararası pazarlama danışmanı olan Martin Lindstrom da gözlemi, problemlerin çözümü için bir başlangıç noktası olarak kabul etmektedir. M. Lindstrom, müşterileri evlerinde ziyaret ederek, offline ve online

¹⁴⁷ Don H. Zimmerman D. Lawrence Wieder, "The Diary Interview Method", Urban Life, Vol.5, No.4, 1977, pp. 481, 484

¹⁴⁸ R. Butcher, J. Eldridge, "The Use Of Diaries in Data Collection", Journal Of The Royal Statistical Society, Series D (The Statistician), Vol.39, No.1, 1990, p. 25

¹⁴⁹ Beckman, Barry, **a.g.e.**, p. 35

¹⁵⁰ C.M. Hine, "Virtual Ethnography", Sage, Thousand Oaks, CA., 2000 as cited in Leighton Evans, "Authenticity Online: Using Webnography to Address Phenomenological Concerns", New Media and the Politics of Online Communities, Inter-Disciplinary Press Oxford, United Kingdom, 2010, pp.11-12

¹⁵¹ Robert V. Kozinets, "The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities", Journal of Marketing Research, Vol.39, February 2002, pp.61-63

¹⁵² Beckman, Barry, **a.g.e.**, p. 35

yoldan küçük veriler toplayarak edindiği içgörüler ile ayrıntılı bir süreç yürüttükten sonra, yeni ürün ya da hizmetin temelini oluşturacak olan fark edilmemiş bir arzuyu ortaya çıkarttığını belirtmektedir.¹⁵³

Örneğin, Amerika'daki bir süpermarket olan Lowes, 2008 krizinden sonra sürekli düşme trendi gösteren satışlara sahipti ve Walmart gibi güçlü perakendecilerle rekabet edemiyordu. M. Lindstrom kişilerin içgüdüsel olarak yoksun oldukları şeyleri aradıkları tezinden yola çıktı ve Amerikan kültürünü gözlemledi, hedef kitleye ev ziyaretleri gerçekleştirdi, Amerikan kültüründe eksik olanı ve kişilerin gizli kalmış arzularını aradı. Bu arayış sonucunda, Amerikan kültüründeki fiziksel temas yokluğundan, insanların birbirini tehdit olarak algılamaması için devamlı iletişim kurma ihtiyaçlarından, salonların ve restoranların yuvarlak tasarımından kültürün genel olarak güvenlik problemleri olduğu çıkarımına ulaştı. Aynı zamanda hedef kitleye yaptığı gözlemler ve görüşmelerle de kadınların çocuk ve ev işleriyle dolu hayatları hakkında bilgi edindi. Edindiği bu bilgilerle M. Lindstrom, farklı bir işletme tasarladı.¹⁵⁴

M. Lindstrom, güvenlik endişeleri sebebiyle çatışmadan uzak duran Amerikan kültürünü, market içinde yarattığı “Sosisçi ve Tavukçu” adındaki doğaçlama tiyatroyla, çatışma ile tanıştırdı ve bu çatışma senaryosuyla müşteriler arasında bir topluluk ruhu oluşturdu. Bunun yanında hedef kitlenin Lowes'un tavuklarından övgüyle bahsetmesi, M. Lindstrom'u bu bilgiyi şirkete has bir değere dönüştürmeye zorlamıştı. Fırından her tavuk çıktığında çalan şarkı, market içerisindeki herkesin dans etmesini sağlayarak, anlamsız ama bir o kadar da farklı ve müşteriler arasında aidiyet duygusu yaratan bir aktivite olarak yeni işletmenin bir parçası haline getirildi. Amerikalıların yoğun iş hayatları ve kendilerine vakit ayıramamalarına dair geliştirilen içgörü de market içerisinde bir birahanenin oluşturulmasına zemin hazırladı. Bu sayede Lowes'un, sadece ihtiyaçların alındığı bir market değil aynı zamanda rahatlatma ve şehirde eksik olan buluşma ve toplanma alanı olarak da sunulması sağlandı. Yapılan bu köklü değişiklikle Lowes'un cirosu ciddi bir yükselişe geçti ve 2015 yılında Kuzey

¹⁵³ Martin Lindstrom, “Small Data: Devasa Trendleri Açığa Çıkaran Küçük İpuçları”, Çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, 2017, p.16

¹⁵⁴ Lindstrom, **a.g.e.** pp.63-93

Carolina Perakende Ticaret Derneği Yılın Perakendecisi ödülüne layık görüldü.¹⁵⁵ M. Linstrom'un verdiği bu örnek, gözlem tekniklerinin önemini, değersiz gibi görünen bir bilginin bile büyük resimde bir yeri olduğunu göstermesi açısından oldukça önemlidir.

ii. Haritalar

Haritalama tekniği, araştırmacılar tarafından elde edilen karmaşık bilgileri ortaya sermek kullanılan görsel bir tekniktir.¹⁵⁶ Uygulayıcılar tarafından elde edilen bu karmaşık bilgilerden anlamlı örüntüler çıkarmak ve bu bilgiler arasında mantıklı bağlantılar kurmak için kullanılır. Bir proje hakkında toplanılan bilgilerin görselleştirilmesi, gruptaki iletişime katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda proje hakkında yeni içgörülerin kazanımına yardımcı olur. Bilgilerin her görsel yorumu bir sentezdir ve yeni bir yansımayı tetikler. Haritalama yapılırken kullanılan farklı renkler, çizgiler, fotoğraflar, içeriği daha anlamlı hale getirir ve farklı bakış açıları için zemin oluşturur.¹⁵⁷

Tasarım odaklı düşünce sürecinde çeşitli haritalama teknikleri mevcuttur. Ancak zihin ve müşteri yolculuğu haritaları, bu süreçte kullanılan temel araçlar olarak öne çıkmaktadırlar.¹⁵⁸ Bunlara ek olarak empati haritası da Stanford Tasarım Okulu tarafından önerilmekte, süreçte faydalı bir araç olarak benimsenmektedir.¹⁵⁹ Dolayısıyla tasarım odaklı düşünce sürecinde kullanılan haritalama yöntemleri olarak zihin, müşteri yolculuğu ve empati haritaları detaylandırılacaktır.

Zihin Haritası: Zihin haritaları, şüphesiz ki haritalama tekniklerinin başında gelmektedir. Klinik psikolog Tony Buzan tarafından, kişilerin daha etkili bir şekilde öğrenmelerine yardımcı olmak amacıyla oluşturulmuştur. Roger Wolcott Sperry'nin insan beyninin en iyi; doğrudan ilişkilendirmelere, anahtar kelimelere, resim ve

¹⁵⁵ A.e.

¹⁵⁶ Liz Sanders, "An Evolving Design Practice and Design Research", Interactions, Vol.15, No.6, 2008, p.13

¹⁵⁷ Tschimmel, a.g.e., p. 12.

¹⁵⁸ Micheli, Wilner, Bhatti, Mura, Beverland, a.g.e., p.136

¹⁵⁹ Glen, Suci, Baughn, Anson, a.g.e., p.187

renklere cevap verdiğini ortaya koyan araştırmasından sonra T. Buzan, bu fikirleri basit bir kurallar dizisine dönüştürmüştür.¹⁶⁰

Doğrusal düşünme tekniklerinin aksine zihin haritaları, fikirleri ve bilgileri görselleştiren bir grafik tekniğidir. Zihin haritalarının tam ortasında, projeyi tetikleyen problem yer alır ve bu soruna dair ortaya atılan fikirler, anahtar kelimeler ya da görüntülerle haritaya işlenir. Bu format sayesinde uygulayıcılar düşüncelerini düzenli bir şekilde yansıtır ve sorunun çeşitli yönlerini görüp, fikir geliştirebilirler.¹⁶¹ Bu anlamda zihin haritalarının yaratıcılık isteyen ve yaratıcılığı geliştiren bir teknik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Müşteri Yolculuğu Haritası: Bir diğer haritalama yöntemi olarak müşteri yolculuğu haritası, ürünün, hizmetin ya da deneyimin müşterinin gözünden, baştan sona izlenmesini sağlar. Müşteri ile hizmet sağlayıcısının temas ettiği noktalardan oluşturulur ve temas noktalarının haritada görselleştirilmesi ile, müşteri deneyimi ve bu deneyimle ilişkilendirilen duygular açıkça görülebilir. Müşteri yolculuğu haritası, problemli noktaların görülmesini ve geliştirilmesini sağlamakla beraber, inovasyon fırsatlarını da işaret eder.¹⁶²

Adam Richardson (2010), müşteri yolculuğu haritasındaki her aşamanın detaylı bir şekilde incelenmesi için, eylem, motivasyon, soru ve engeller olarak dört maddeden oluşan bir çerçeve sunmuştur. Buna göre, müşterinin her temas noktasında ne yaptığı, kendisini bir sonraki aşamaya taşımak için hangi aksiyonları aldığı (eylem), müşteriye sıradaki aşamaya geçmek için motive eden duygunun ne olduğu (motivasyon), müşteriye bir sonraki aşamaya geçmekten alıkoyan belirsizliğin ya da diğer problemlerin neler olduğu (sorular) ve müşterinin aşama atlamasına engel olan yapısal, finansal yahut başka problemlerin neler olduğu (engel) ile ilgili analizler yapmak

¹⁶⁰ Joanne M. Tucker, Gary R. Armstrong, Victor J. Massad, “Profiling a Mind Map User: A Descriptive Appraisal”, Journal of Instructional Pedagogies, Vol.2, 2010, p.2

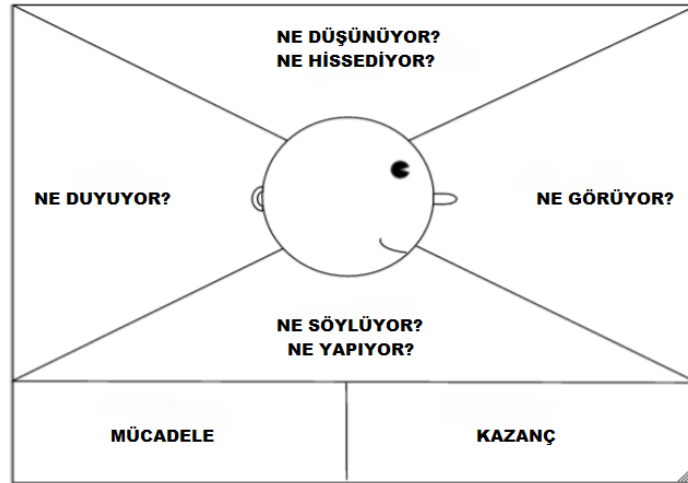
¹⁶¹ T. K. Tee, M. N. A. Azman, S. Mohamed, Muhammad, M., M. M. Mohamad, J. Md Yunos, M. H. Yee, W. Othman, “Buzan Mind Mapping: An Efficient Technique for Note-Taking”, World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Psychological and Behavioral Sciences, Vol:8, No:1, 2014, p.28

¹⁶² Mark S. Rosenbaum, Mauricio Losada Otalora German Contreras Ramirez, “How To Create A Realistic Customer Journey Map”, Business Horizons, Vol.60, Issue 1, 2017, p.144

gerekmektedir.¹⁶³ Bu analizler sonucunda, müşteri yolculuğu haritası amacına ulaşarak, sürecin sıkıntı noktalarının görülmesini sağlayacak, yenilikçi atılımlar için temel oluşturacaktır.

Empati Haritası: Empati haritası, müşteri perspektifi ile iş modeli tasarlamaya yardımcı bir yöntemdir. Müşterinin bulunduğu çevreye, davranışlarına, arzu ve endişelerine dair daha iyi bir kavrayış amaçlanır, hedef kitleye dair geliştirilen empati ile dünya, onların gözünden anlamlandırılmaya çalışılır.¹⁶⁴ Empati haritası amacına ulaştığında işletmeler, kullanıcılarını tam anlamıyla tanıyarak, pazarda rekabet avantajı sağlayacak tasarımlar yaratabileceklerdir. Şekil 1.13'te empati haritası ve içerdiği unsurlar görülmektedir.

Şekil 1. 13: Empati Haritası



Kaynak: Hanne M. Bratsberg, “Empathy Maps of the Four Sight Preferences”, Buffalo State College, Creative Studies Graduate Student Master's Project. International Center for Studies in Creativity, 2012, p.17

Şekil 1.13'te görüldüğü üzere, empati haritası oluşturulurken, göz önüne alınması gereken sekiz başlık vardır. Bunlar, görme, konuşma, yapma, düşünme, hissetme, duyma, mücadele etme ve kazanmadır. Kişinin çevresinde ne gördüğü ya da neyi fark ettiği, ne söylediği, hangi kelimeleri sıklıkla kullandığı, ne yaptığı, hangi

¹⁶³ Adam Richardson, “Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience”, Harvard Business Review, November 15, 2010, pp.4-5

¹⁶⁴ Bruna Ferreira, Williamson Silva, Edson Oliveira, Tayana Conte, “Designing Personas with Empathy Map”, The 27th International Conference on Software Engineering and Knowledge Engineering, USA, 2015, p.2

aktivitelerden zevk aldığı, ne düşündüğü ve düşündüklerinin ağzından çıkan kelimelerle aynı olup olmadığı, nasıl hissettiği, çevrenin kendi hislerini nasıl etkilediği ve hisleriyle nasıl başedebildiği, ne duyduğu ya da hangi sesleri ve kelimeleri fark ettiği, hangi problemlerle yüzleşmesi gerektiği ve neleri başarmak istediği analiz edilerek, empati haritası tamamlanır.¹⁶⁵

iii. Persona

Örgütsel davranış literatüründe “kişilik” olarak Türkçeleştirilmiş olan bu kavram, bireye özgü duygu, düşünce ve davranışların bütününe vurgu yapmaktadır.¹⁶⁶ Ancak tasarım odaklı düşünce literatürü persona kavramını, gerçek kullanıcıların varsayımsal bir arketipi ve gerçeklik ile hayal gücünü birbirine bağlayan bir araç olarak tanımlamaktadır.¹⁶⁷ Bu sebeple yazar, örgütsel davranışta bireyleri tanımlayan kişilik kavramı ile tasarım odaklı düşünce sürecinde bir araç olan persona kavramı arasındaki belirgin farkı korumak amacıyla, yazının devamında persona kavramını kullanmayı uygun görmektedir.

Persona, kullanıcıların soyut fikirleri, hedefleri, becerileri, ilgi alanları ve beklentilerine hayat veren kurgusal bir karakterdir. Personaları görselleştirerek karakteristiklerini detaylandırmak, hedef kitlenin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlar. Her bir personanın cinsiyeti, yaşı, etnik kökeni, sosyo-ekonomik statüsü, hayat hikayesi, ismi, kıyafeti, ailesi, arkadaşları, evcil hayvanı...vs. vardır¹⁶⁸ ve bu karakteristik özellikler kullanıcıların ürün ve hizmet ile yaşadıkları deneyimlerinde, karar verme süreçlerinde etkili birer faktördür. Dolayısıyla persona kullanımı, uygulayıcıların ne tür ürün ya da hizmet geliştirmeleri konusunda yol gösterici bir tekniktir.¹⁶⁹ Chaehan So ve Jaewoo Jo (2017) yaptıkları araştırmada, tasarım odaklı düşünce sürecinde persona kullanımının, yaratıcı fikir üretme oturumlarının kalitesini

¹⁶⁵ Hanne M. Bratsberg, “Empathy Maps of the Four Sight Preferences”, Buffalo State College, Creative Studies Graduate Student Master's Project. International Center for Studies in Creativity, 2012, p.16

¹⁶⁶ Mustafa Sarıtaş, “Yönetimde Kişilik Faktörü”, Eğitim Yönetimi, Yıl 3, Sayı 4, 1997, s.528

¹⁶⁷ Jonathan Grudin, John Pruitt, “Personas, Participatory Design and Product Development: An Infrastructure for Engagement”, Proceedings Of The Participatorydesign Conference, Sweden, 2002, p.146

¹⁶⁸ Grudin, Pruitt, **a.g.e.**, p.146

¹⁶⁹ M. Ann Welsh, Gordon E. Dehler, “Combining Critical Reflection and Design Thinking to Develop Integrative Learners”, Journal of Management Education, Vol.37, No.6, p.780

arttırdığını ve işletmenin inovasyon performansını olumlu yönde etkilediğini kanıtlamışlardır.¹⁷⁰

Alan Cooper ve Robert Reimann (2003) her bir personanın, hayat, deneyim ve amaç olarak sınıflandırdıkları üç ya da dört önemli hedefinin olması gerektiğinden bahsederler.¹⁷¹ Hayata dair hedefler sadece bazı durumlarda faydalıdır ve bireysel varoluşun amacını tanımlar. Deneyim hedefleri, personanın bir ürünü kullanırken nasıl hissetmek istediği ile ilgilidir. Amaç hedefleri ise, personanın hedeflerinin çoğunda bulunması gereken hedeflerdir ve hedef kitlenin iyi tasarlanmış bir ürün ve hizmette “ne” kullanmak istediğini açıklar.¹⁷² Ortaya çıkan persona, kullanıcı karakteristiklerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olarak hedef kitlenin ihtiyaçlarına yönelik daha başarılı ürünler geliştirilmesine zemin hazırlayacaktır.

1.2.2.2. Fikir Üretme

Tasarım odaklı düşünce uygulayıcılarının ihtiyaç bulma aşamasında edindikleri bilgiler, gözlemler ve içgörüler, bu aşamada somut fikirlere dönüştürülür, ekipten yaratıcı düşünerek, probleme dair çözümler üretmeleri istenir. Burada dikkat edilmesi gereken noktalardan biri, ekibin sınırları zorlamayı bırakmamasıdır. Tasarım ekibi, buldukları çözüm önerilerinden tatmin olarak ya da bir fikrin büyümesine kapılarak daha yenilikçi, yaratıcı çözümler aramaktan vazgeçebilir. Bu aşamada proje liderinin sürece müdahalesi oldukça önemlidir. Lider, ekibi daha yaratıcı fikirler için zorlayabilir, yeni perspektiflerin keşfi için farklı yaratıcı tekniklerin kullanımını teşvik edebilir.¹⁷³

Fikir üretme aşamasının en zorlayıcı dönüm noktası, sürecin sonunda en çok ümit vaat eden fikri ya da fikirleri seçmek, bir bakıma “ekibin küçük sevgililerini öldürmektir”.¹⁷⁴ Inovasyon için önemli olan üç ana unsuru – **insanlar tarafından arzu edilir, teknik olarak elverişli, işletme açısından uygulanabilir**- en etkin noktada

¹⁷⁰ Chachan So, Jaewoo Joo, “Does a Persona Improve Creativity?”, The Design Journal, Vol.20, No.4, 2017, p.471

¹⁷¹ Alan Cooper, Robert Reimann, “About Face 2.0 The Essentials of Interaction Design” John Wiley & Sons, 2nd edition, 2003 as cited in Plinio Thomaz Aquino Junior, Lucia Vilela Leite Filgueiras, “User Modeling with Personas”, CLIHC '05: Proceedings of the 2005 Latin American conference on Human-computer interaction, Mexico, 2005, p.279

¹⁷² A.e.

¹⁷³ Glen, Suci, Baughn, Anson, a.g.e. p.188

¹⁷⁴ Brown, a.g.e., p.68

birleştiren fikirler bir sonraki aşamaya geçmeye hak kazanır. Geliştirilmek üzere seçilen az sayıdaki fikir, tasarımın çerçevesini belirleyen bir özetin ortaya çıkmasını sağlar, tasarım ekibinin yöneldiği çözüm hakkında net bir çerçeve çizer.¹⁷⁵

i. Beyin Fırtınası ve Türevleri

Beyin fırtınası, yeni fikirler, örüntüler üretme, farklı perspektiflerden yorumlar yapma ve fırsatlar yaratma tekniğidir. Tekniğin yaratıcısı Alex Osborn, kurucu ortağı olduğu reklam şirketinde çalışanların, problem çözme sürecinde ekip arkadaşları tarafından eleştirilmekten korktuklarını ve bunun da ekibin yaratıcı fikirler üretmelerini engellediğini fark ederek bu tekniği geliştirmiştir.¹⁷⁶ Beyin fırtınası tekniği, takım içerisindeki herkesin dahil olmasını gerektirir ve kısa süre içerisinde mümkün olan en çok fikrin eleştirilmeden üretilmesini amaçlar. Fikirler, başkalarının fikirleri üzerine kurgulanır, bu fikirler geliştirilir ya da farklı bakış açılarıyla tekrar yansıtılırken, rasyonel düşünce değil, duygular ve sezgiler ön plandadır.¹⁷⁷ Zira, beyin fırtınasında fikirlerin yapılabilirliği gibi rasyonel düşünceler kısıtlamalara yol açabilir.

Başarılı bir beyin fırtınası oturumunun önemli noktalarından birisi, süreci çerçeveleyen ve teşvik edici bir başlangıç sorusudur. Bu soru, ilk aşamadan elde edilen bilgiler ışığında ortaya çıkan bir olgu ya da persona tekniğiyle açığa çıkartılan bir kullanıcı ihtiyacı olabilir. Yahut sadece basit bir “... nasıl yapabiliriz?” sorusu¹⁷⁸, beyin fırtınasını başlatan bir ateş yaratabilir. Beyin fırtınası oturumları yüz yüze ya da elektronik ortamlarda gerçekleştirilebilir, fikirler destekleyici yazılımlar sayesinde grubun diğer üyelerine ulaştırılabilir ya da karşılıklı etkileşimlerin sonunda post-itlere yapıştırılabilir.¹⁷⁹

Her ne kadar beyin fırtınası kural tanımadan her fikrin ortaya atılması ve özgürce söylenmesi üzerine kurulmuş bir teknik olsa da oturumlardan maksimum verimin

¹⁷⁵ Wolniak, **a.g.e.**, p.250

¹⁷⁶ Paul A. Mongeau, Mary Claire Morr, “Reconsidering Brainstorming”, Group Facilitation: Research & Applications Journal, Vol.1, No.1, pp.14-15

¹⁷⁷ Tschimmel, **a.g.e.**, p.14

¹⁷⁸ Glen, Suci, Baughn, Anson, a.g.e.

¹⁷⁹ Andrew Clayphan, Anthony Collins, Christopher Ackad, Bob Kummerfeld, Judy Kay, “Firestorm: A Brainstorming Application for Collaborative Group Work at Tabletops”, Conference ITS’11, Kobe, Japan, November 13-16, 2011, pp.163-164

alınabilmesi için bazı kuralların varlığı gereklidir. IDEO, beyin fırtınası süresince ortaya atılan fikirleri yargılanmamayı, yaratıcı sıçramalara yol açabilecek “uçuk” fikirleri desteklemeyi, “ama” yerine “ve” kullanmaya çalışarak başkalarının fikirlerini geliştirmeyi ve olumlu olmayı, konuya odaklanmayı ve konu etrafında fikirler üretmeye çalışmayı, fikri paylaşan kişinin sözünü kesmemeyi ve dikkatle dinlenmeyi, fikri hızlı bir çizimle görselleştirerek daha iyi anlaşılmasını sağlamayı, beyin fırtınası oturumlarında uyguladıkları kurallar olarak çerçevelemiştir.¹⁸⁰

Beyin fırtınası tekniği ile başarılı fikirler üreten birçok kişinin yanında, bu oturumlarda kendini rahat hissetmeyen kişilerin varlığı da azımsanmamalıdır. Kişiler, fikirlerini söylemekten çekinebilir, konu hakkında uzman olan kişilerin takımdaki varlığından ötürü bastırılmış hissedebilir, operatöre aşırı bağlılık gösterebilirler.¹⁸¹ Klasik beyin fırtınası tekniğinin bu dezavantajları göz önünde bulundurularak, yazma (Brainwriting) ve çizme (Brainsketching) gibi türevleri oluşturulmuştur.¹⁸²

Beyin fırtınasına alternatif olarak oluşturulan yazma aktivitesinde, kişiler fikirlerini kağıtlara yazarak fikir havuza atarlar. Herkes bu havuzdan bir kağıt çeker, üzerinde yazılan fikirleri geliştirir ya da bu fikirlerden ilham alarak başka bir fikir üretir. Vurgulanması gereken nokta takım üyeleri bunu beyin fırtınasındaki gibi tartışarak değil, kendi düşüncelerine daha çok odaklanmalarını sağlayan yazı yoluyla gerçekleştirir.¹⁸³ Yazma aktivitesinin görselleştirilmiş bir modifikasyonu olan çizme aktivitesinde takım üyeleri, fikirlerini kağıtlar üzerine eskiz olarak çizerler. Daha sonrasında ise takım üyeleri, birbirlerinin çizim kağıtlarını alarak bu çizimleri geliştirirler. Bu aktivite katılımcıların hem bireysel fikir üretmelerini hem de takımın fikir üretme sürecine dahil olmalarını sağlar. Remko van der Lugt (2002) beyin fırtınası ve yazma teknikleri arasındaki farklara odaklandığı araştırmasının sonucunda, bu iki tekniğin farklı amaçlara hizmet ettiğine dikkat çekmiştir. Araştırma, beyin fırtınası ve benzeri tekniklerin, tasarım probleminin çözümü için geliştirilebilecek çok sayıda fikir üretmeleri sebebiyle, fikir üretme tekniklerinin geleneksel rolüne daha iyi

¹⁸⁰ IDEO, Design Kit, “Brainstorm Rules”, <https://www.designkit.org/methods/28> (Çevrimiçi), 24 Mart 2020.

¹⁸¹ Tschimmel, **a.g.e.** p.14

¹⁸² **A.e.**

¹⁸³ Horst Geschka, Goetz R. Schaude and Helmut Schlicksupp, “Modern Techniques For Solving Problems”, International Studies of Management & Organization, Vol. 6, No. 4, 1976, p.50

uyum sağladığını gösterirken, yazma tekniğinin çok sayıda fikir yerine, daha az ama rafine fikirlerin istendiği projelere daha uygun olduğunu göstermektedir.¹⁸⁴

ii. Eskiz Çizimler

Eskiz, kişinin sahip olduğu fikirleri görselleştirip somutlaştırarak karşı tarafa aktarmasının bir yoludur, basitçe, bir iletişim şeklidir. Çeşitli anlamlar üretebilmek için birleştirilebilen çizgi, leke, damla gibi şematik figürlerden oluşturulurlar ve burada asıl amaç, fikirleri anlatabilmek, açıklayabilmek ve eskizler üzerinde tartışarak daha iyi fikirler üretebilmektir,¹⁸⁵ başarılı çizimler beklenmez. T. Brown, kelimelerin ya da sayıların değil, sadece çizimlerin, fikirlerin hem fonksiyonel karakteristiklerini hem de duygusal içeriğini aynı anda anlatabileceğini savunur.¹⁸⁶

Eskiz çizimler tekniğinde, fikirlerin görselleştirilerek ifade edilişi, çift yönlü bir fayda sağlar. Karşı taraf, eskiz sahibinin fikirlerini ve düşüncelerini daha iyi anlar ve çıkarımlar yapabilirken, çizimi gerçekleştiren kişi de daha önce fark etmediği ilişkiler ve figürleri fark ederek yeni fikirler geliştirir.¹⁸⁷ Bu karşılaşmalar, yaratıcı sıçramalara ortam sağlamaları açısından oldukça önemlidir.

iii. Blueprint

Blueprint ya da Türkçe olarak ayrıntılı taslaklar veya planlar, tasarlanan ürünlerin görsel ve teknik boyutunun detaylandırıldığı ve üretime yol gösteren bir plandır. Ancak tasarım odaklı düşünce sistemi içerisinde bu taslakların kapsamı ve içeriği genişlemiştir. Yaratıcı süreçte kullanılan bir araç olarak blueprint, bir sistemi, ürünü ya da hizmeti betimleyen çerçeveyi görselleştirerek somut bir şekilde gözler önüne seren bir harita ya da şemadır, projenin detaylarını, hedeflerini ve uygulama araçlarını ortaya koyar.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Remko van der Lugt, “Brainsketching and How it Differs from Brainstorming”, Creativity and Innovation Management, Vol.11, No.1, 2002, pp.44,45,48

¹⁸⁵ Tschimmel, **a.g.e.** p.15

¹⁸⁶ Brown, **a.g.e.**, p.80

¹⁸⁷ Barbara Tversky, “What do Sketches Say about Thinking?”, Proceedings of American Association for Artificial Intelligence Spring Symposium on Sketch Understanding, 2002, p.148

¹⁸⁸ Nakano, Oliveira, Jorente **a.g.e.** p.750-751

Lynn Shostack, hizmet tasarımları için kullanılabilecek, müşteri yolculuğunu detaylandıran özel bir blueprint geliştirmiştir ve bu blueprint, hizmetin yaratılmasında ve sunumunda ortaya çıkabilecek bütün problemlerin açığa çıkartılmasını hedefler, projenin kontrollü bir şekilde yürütülmesini sağlar.¹⁸⁹ Proje ekibi tarafından düzenlenen bu ayrıntılı hizmet blueprint'leri, hizmetin hem müşteri tarafından görünen kısmını hem de arka perdesini yansıtarak ayrıntılı bir incelemeye olanak sağlar.

T. Brown ise daha holistik bir bakış açısıyla, müşterilerin genel anlamda deneyimini geliştirmeyi hedefleyen bir blueprint önermektedir.¹⁹⁰ Onun tabiriyle deneyim planları, insanla etkileşime girilen her bir detay üzerinde çalışarak bir çerçeve sunulmasını amaçlar. Kişiler deneyimlerini duygularla hatırlarlar ve bu deneyim bir hizmetle, ürünle ya da başka bir şeyle ilgili olabilir. Daniel Pink'in "A Whole New Mind" çalışmasında tüketicilerin temel ihtiyaçları karşılandığında daha anlamlı ve duygusal deneyimler aradıkları çıkarımını takriben, T. Brown da bir iş fırsatına duygusal bir değer ekleyerek, müşteri değerini anlamlı kılmamanın gereğini savunmaktadır.¹⁹¹

1.2.2.3. Test etme ve Uygulama

Tasarım ekibinin fikir üretme aşamasında ürettiği ve diğerlerine nazaran daha fazla umut vaat ettiğine inandığı fikirler, sürecin son aşaması olan test etme ve uygulama aşamasına taşınır. Bu evrede fikrin veya fikirlerin prototipleri oluşturulur ve fikirler çok yönlü bir şekilde değerlendirilirler. Bu değerlendirmenin bir parçası olan kullanıcı geribildirimleri oldukça önemlidir, prototipi geliştirmek için bir ilham kaynağıdır.¹⁹² Müşteri geribildirimleri, işletmenin teknik ve finansal altyapısı, oluşturulan prototip için onay verdiği takdirde fikirler ticarileştirilerek hedef kitlenin beğenisine sunulur.

İyi senaryoda fikir testten olumlu geribildirimler alır ve uygulama aşamasına geçilir. Ancak süreç genelde prototip üzerinde birçok düzeltmeyi, geliştirmeyi gerektirmekte,

¹⁸⁹ G. Lynn Shostack, "Designing Services That Deliver", Harvard Business Review, 1984, pp.133, 139

¹⁹⁰ Brown, **a.g.e.**, p.126-128

¹⁹¹ **A.e.**, pp.111-128

¹⁹² Ingo Rauth, Eva Köppen, Birgit Jobst and Christoph Meinel, "Design Thinking: An Educational Model towards Creative Confidence", First International Conference on Design Creativity, Japan, 2010 p. 5

önceki aşamalara geri dönülerek sürecin gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Yahut prototip oluşturulurken geliştirilen yeni bir fikir ya da yeni bir içgörü fikrin farklı bir noktaya doğru evrilmesine sebep olabilir. Tasarım odaklı düşüncenin karmaşık doğası, lineer bir süreç beklenmemesi gerektiğini doğrulamaktadır.¹⁹³

i. Prototip Oluşturma

Prototip, bir fikrin somut bir form haline getirilmesidir ve ürünün, hizmetin ya da sistemin nasıl yaratılacağını, neye benzeyeceğini göstererek fikirlerin test edilmesi için önemlidir. Tasarıma konu olan çoğu problemin belirsiz ve karmaşık doğası göz önüne alındığında, üretilen çözümleri deneyerek en iyisini bulmayı hedefleyen prototip oluşturma, tasarım odaklı düşünce sisteminin dayandığı en önemli köşe taşlarından biridir.¹⁹⁴

Erken prototipleme bulunan çözümlerin hızlı bir şekilde denenmesini ve görünmeyen ancak uygulama aşamasında doğabilecek problemlerin önceden fark edilmesini sağlar,¹⁹⁵ fikrin “görülmesine” yardımcı olur. Kullanıcılardan gelen geribildirimler de göz önüne alınarak, prototipin geliştirilmesi gerekiyorsa geliştirilir, yeniden yapılır ya da geçmiş aşamalara dönülerek problem tekrar değerlendirilir, başka çözümler aranır.¹⁹⁶ Bu aşamada, fikrin doğasından kaynaklı sorunların çözülmesine de odaklanılabilir. Böylece henüz süreç devam ederken yaşanan “erken başarısızlık” ile olası maddi ve zaman kayıpları önlenir, uzun vadede altyapısı sağlam başarılar hedeflenir.¹⁹⁷

Prototipler, sürecin başlangıç noktası olan ihtiyaç bulma aşamasında, taslak şeklinde oluşturularak, süreç ilerledikçe geliştirilip, tamamlanabilirler. Sürecin en başında basitçe oluşturulan prototipler, ilham verici doğalarıyla yeni fikirlere ortam hazırlarlar.

¹⁹³ Rikke Dam, Teo Siang, “What is Design Thinking and Why Is It So Popular?”, Interaction Design Foundation, (Çevrimiçi), 2018, <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular> 10 Mayıs 2020, p.5

¹⁹⁴ Walter Brenner, Falk Uebernickel, Thomas Abrell, “Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox”, In W. Brennan & F. Uebernickel (Eds.), Design thinking for Innovation: Research and Practice, Cham: Springer, 2016, pp. 8-9

¹⁹⁵ Brown Wyatt, **a.g.e.** p. 35

¹⁹⁶ Rodolfo Araújo, Eudisley Anjos, Danielle Rousy Silva, “Trends in the use of Design Thinking for Embedded Systems”, 15th International Conference on Computational Science and Applications (ICCSA), 2015, p.84

¹⁹⁷ Micheli, Wilner, Hussain Bhatti, Mura, Beverland, **a.g.e.** pp.135-136

Aynı zamanda, kullanıcıların isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için gereken duygusal ve işlevsel unsurlara dikkat çekerek ürün veya hizmetlerin geliştirilmesine yardımcı olurlar.¹⁹⁸ Dolayısıyla prototiplerin, her üç aşamanın farklı amaçlarını yerine getirebilen bir teknik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Prototip oluşturma, D. Kelley'in de tanımladığı gibi “**ellerle düşünmek**”tir. Ancak prototipleme yalnızca fiziksel ürünlerle sınırlandırılmayacak kadar önemli bir araçtır. Prototip, hizmet, deneyim hatta organizasyonel sistemler için bile oluşturulabilir. Sürecin amacı ve hizmet ettiği fayda aynı olsa da hizmet ya da deneyim gibi soyut faydalar için kullanılan prototip oluşturma araçları farklıdır. Bu araçlar, hikaye taslakları, hikaye anlatma ya da canlandırmalar olabilir.¹⁹⁹

Hikaye Taslakları: Hikaye taslakları bir hikâyenin, çizimler, kolajlar, fotoğraflar ya da başka teknikler kullanılarak oluşturulmuş bir temsildir.²⁰⁰ Tasarım ekibinin yarattığı fikrin görsel elementlerinin, çizgi romana benzer bir şekilde, oluş sırasına göre görselleştirilmesi olarak da açıklanabilir. Hikaye taslakları, barındırdığı görüntüler, eskizler, çizimler ve basit metinler aracılığıyla fikrin müşteriye yaşatacağı bütün deneyimi canlandırır.²⁰¹

Hikaye taslakları oluşturma farklı yolları mevcut olsa da basit olarak kullanıcı sorununu, süreçteki sıkıntılı noktayı, önerilen çözümü ve faydalı sonucu görselleştiren dört karenin oluşturulması ile uygulanabilir.²⁰² Tamamlanmış hikaye taslakları, fikrin görselleştirilmesi sayesinde süreçteki önemli noktaları açığa çıkararak, olumlu ve olumsuz noktaları vurgular.

Hikaye Anlatımı: Hikaye anlatımı ya da tasarım senaryoları²⁰³, tasarımcılara, fikirlerini hikayeler aracılığıyla anlatabilme şansı tanımaktadır. Fikrin ne olduğu, müşteri ihtiyacına nasıl cevap vereceği gibi önemli noktalar hikaye içerisinde

¹⁹⁸ Brown, **a.g.e.**, p.106-107

¹⁹⁹ **A.e.** pp.93-96

²⁰⁰ Mauricio Vianna, Ysmar Vianna, Isabel K. Adler, Brenda Lucena, Beatriz Russo, “Design Thinking: Business Innovation”, MJF Press, Rio de Janeiro, 2012, p.135

²⁰¹ Nakano, Oliveira, Jorente **a.g.e.** p.752-753

²⁰² Glen, Suci, Baughn, Anson, **a.g.e.** p.188

²⁰³ Design Council, “Design Methods For Developing Services”, Inovate UK, Keeping Connected Business Challenge, 2015, p.22

sunularak ve sürece dair önemli noktalar açıklanmaya çalışılarak yaratıcı fikirler ve etkili çözüm önerilerinin geliştirilmesi hedeflenir.²⁰⁴

Hikaye anlatımı tekniğinin önemini vurgulayan akademisyenlerden biri olan J. Liedtka ise bu yöntemin karar vericilere yol gösterici ve yardımcı olduğuna dikkat çekmektedir. Hikaye anlatımı ile karar vericilerin değer yaratmaya çalıştıkları kişilerin hayatlarının zengin ayrıntıları kavranabilir, problemlere dair yenilikçi fikirler üretilebilir ve bu fikirlerin problemlere cevap verebilirliği artırılabilir.²⁰⁵

Hikaye anlatımları görsel elementlerle desteklenebileceği gibi yalnızca kelimeler de yeterlidir. Burada önemli olan her prototip aracı gibi **“fikri görebilmektir”**. Projenin hikayeleştirilerek anlatılması, sürecin duygusal boyutlarını öne çıkarmakta ve kişilerin sunulan ürün, hizmet ya da deneyimin detaylarını daha iyi takip edebilmelerine olanak sağlamaktadır.²⁰⁶

Canlandırmalar (Role Playing): Canlandırma, kişinin asıl kimliğini bir kenara bırakarak, başka bir karaktere bürünmesi ve onun gibi davranmasıdır. Bir olgunun, fikrin duyulması ya da görülmesi ile deneyimlenmesi **arasındaki** fark üzerine kurulmuş olan bu teknik, kişinin hedef kitle ile empati kurmasını sağlayarak projenin artı ve eksilerini müşteri gözünden görmesini sağlar. Colin Burns vd., tasarımcıların oyuna dahil olması ile yaratıcılıklarının artabileceğini ve potansiyel kullanıcılarla daha iyi empati kurabileceklerini belirtmişlerdir.²⁰⁷ Bu tekniği hikaye anlatma tekniği ile birleştirerek daha bütüncül bir hizmet prototipi oluşturmak mümkündür.

Test etme aşamasında geliştirilen, düzeltilen ya da baştan yaratılan ürün veya hizmet fikirleri, kullanıcılardan ve işletme içerisinden onay aldıktan sonra uygulama aşamasına taşınır. Bu aşamada, probleme dair bulunan çözümün hedef kitleye

²⁰⁴ Brenner, Uebernicket, Abrell, **a.g.e.** p.15

²⁰⁵ Jeanne Liedtka, “Why Design Thinking Works”, Harvard Business Review, Vol.96, No.5, 2018, p.73

²⁰⁶ Tschimmel, **a.g.e.** 17

²⁰⁷ Colin Burns, Eric Dishman, William Verplank, Bud Lassiter, “Actors, Hairdos & Videotape-Informance Design”, CHI Conference Companion, 1994, pp.119-120 as cited in Stella Boess, “Rationales for Role Playing in Design”, Design Research Society, International Conference in Lisbon, 2006, p.4

sunulması için bir aksiyon planı geliştirilir, iletişim stratejileriyle hedef kitleye ulaşılır.²⁰⁸

Tasarım odaklı düşünce araçları, ihtiyaç bulma, fikir üretme, test etme ve uygulama aşamalarında kullanım sıklıklarına göre sınıflandırılmış olsalar da her bir araç sürecin farklı evrelerinde kullanılabilir. Örneğin, canlandırma tekniği, ihtiyaç bulma evresinde empati geliştirmek için kullanılabilir. Deana McDonagh ve Joyce Thomas, endüstriyel tasarım öğrencileriyle yaptıkları bir çalışmada, onların engelli bireylerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamaları için, toplum içerisinde rol yapmalarını istemişlerdir. Öğrenciler, görme engelli kişileri anlamak için sokakta yürümüşler, bir uzvu eksikmişçesine rol yapan bir öğrenciye arkadaşı elleriyle yemek yedirmiştir. Çalışma sonrasında öğrencilerin tasarım sürecinde daha düşünceli oldukları ve daha insan odaklı bir yaklaşım sergiledikleri görülmüştür.²⁰⁹ Aynı şekilde, Patricia Moore, yaşlı kadınları ve onların dünyasını anlamak için, 26 yaşındayken 80 yaşlarındaki bir kadının kılığına bürünerek görme yetisini azaltan bir gözlükle, ülke içerisinde seyahat etmiştir. P. Moore'un deneyimleri, yaşadığı problemler, yeni ürün geliştirme süreçleri için bir anahtar olmuştur.²¹⁰

Bunun yanında, farklı aşamalardaki teknikler birbiri ile beraber de kullanılabilir.²¹¹ Zihin haritası üzerinde çalışmalar yürüten ekip, beyin fırtınası ile haritayı zenginleştirir, çizilen bir persona hakkında farklı içgörüler geliştirebilirler ya da kullanıcılar prototipleri örgüt çalışanıyla yaptığı bir görüşmede kullanabilir veya ekip, kullanıcılar prototipleri denerken onları gözlemleyebilir. Ek olarak, hikaye anlatımı tekniğinin canlandırma ya da hikaye taslakları yöntemleriyle birlikte kullanılabilceği gibi, aynı aşamada kullanılan teknikler kombine edilerek daha verimli bir süreç hedeflenebilir.²¹² Yaratıcı sürecin karmaşık doğası tasarım odaklı düşünce ile ilgili her kavramda olduğu gibi, araçların kullanım şeklinde de ortaya çıkmaktadır.

²⁰⁸ Tschimmel, **a.g.e.** 6

²⁰⁹ McDonagh, Thomas, **a.g.e.**, pp.461-462

²¹⁰ Sabine Junginger, "Learning to Design: Giving Purpose to Heart, Hand and Mind", Journal of Business Strategy, Vol. 28 Issue: 4, 2007, p.61

²¹¹ Micheli, Wilner, Hussain Bhatti, Mura, Beverland, **a.g.e.** p.132

²¹² Tschimmel, **a.g.e.**, 17

Bu bölümde kavramsal çerçevesini, gelişimini, modellerini ve sürecini açıklayarak detaylandırdığımız tasarım odaklı düşünce yaklaşımı, hedef kitleyi karşılanmamış istek ve ihtiyaçlarıyla buluşturmayı hedefleyen bir disiplin olarak inovasyon kavramına benzemektedir. Tasarım odaklı düşünce ve inovasyon kavramlarının benzerliklerini ve farklılıklarını açıklamak, tasarım odaklı düşüncenin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak ve olası kavram karmaşalarını önleyecektir.

1.3. Kesişim Noktaları ile Tasarım Odaklı Düşünce ve İnovasyon

İşletmeler, günümüzün acımasız rekabet koşullarında var olabilmek için farklı ürün ve hizmetler sunmaya odaklanmaktadır. 21. yüzyıl ekonomisini karakterize eden küresel rekabet, müşteri tatminsizliği, aynı zamanda çevre gibi toplumsal problemlere karşı geliştirilen hassasiyet, doğal akış çerçevesinde işletmeleri, inovasyon odaklı bir hale getirmiştir.²¹³ İnovasyonun tek bir tanımı olmamakla beraber, Fariborz Damanpour bu kavramı, organizasyon için yeni olan bir davranış fikrinin benimsenmesi olarak açıklamıştır. Bu davranış fikri, yaygın kanının aksine sadece ürün ve hizmet ile ilgili değil, makineyle, sistemle, süreçle, iş yapma prensibiyle ya da bir program ile ilgili olabilir.²¹⁴

Tasarım odaklı düşünce ile inovasyon kavramlarını birbirinden kesin çizgiler ile ayırmak mümkün değildir. Tasarım odaklı düşünce kavramını örgütsel düzlemde inceleyen ve yönetim literatüründe çalışmalar yürüten J. Liedtka'ya göre tasarım odaklılık, geliştirdiği kaliteli çözüm önerileriyle, hataları önceden tespit ederek risk ile maddi kayıpları minimize etmeyi hedefleyen zihniyetiyle ve örgütsel uyum yeteneğine olan olumlu katkılarıyla organizasyonun inovasyon performansını geliştiren bir yaklaşım olarak ele alınabilir.²¹⁵ Tasarım odaklı düşünce, süreci yönetme biçimi ve

²¹³ Gürhan Günday, Gündüz Ulusoy, Kemal Kılıç, Lütfihak Alpan, "Effects of Innovation Types on Firm Performance", International Journal of Production Economics, Vol.133, 2011, pp.662–663

²¹⁴ Fariborz Damanpour, Kathryn A. Szabat, William M. Evan, "The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance", Journal of Management Studies, 1989, 26:6, p. 587.

²¹⁵ Jeanne Liedtka, "Evaluating the Impact of Design Thinking in Action", Proceedings of the Seventy-seventh Annual Meeting of the Academy of Management, Vol.1, 2017, pp.5-6

tasarım biliminden aldığı temel kavramlarıyla şirketin inovasyon kapasitesini artırır,²¹⁶ inovasyonun karmaşık gerçeklikle başa çıkabilmesine olanak sağlar.²¹⁷

Yönetim tartışmalarında tasarım odaklı düşünce, empatiyi ve içgörüyü öne çıkartan düşünce sistemi, başta gözlem olmak üzere hedef kitleyi sürece dahil eden araçları ve aşamalar arası gelgitten çekinmeden en tatmin edici çözümü bulma çabasından ötürü, inovasyona kullanıcı merkezli bakış açısı ile yaklaşan bir kavram olarak ele alınır.²¹⁸ Benzer şekilde Christoph Meinel ve Larry Leifer (2011) da tasarım odaklı düşünceyi, son kullanıcıya odaklı, yenilikçi ürünler, sistemler ve hizmetler üreten, inovasyon ve strateji merkezli bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır.²¹⁹ Tasarım odaklı düşünceyi yönetim literatürüne taşıyan iki önemli isim olan T. Brown ve R. Martin de, tasarım odaklı düşüncenin kullanıcı merkezli yaklaşımının daha fazla inovasyon vaat ettiğini belirtmektedirler. Dolayısıyla, tasarım odaklı düşünceyi, inovasyona farklı bir bakış açısı getiren bir yaklaşım olarak ele almak mümkündür.²²⁰

Tasarım odaklılık ile inovasyonun düşünce sistemleri arasındaki bu nüans, her iki kavram için de mevcut olan ve süreci görselleştiren huniler yardımıyla görülebilir. Hunilerin ortak özelliği, sürecin başında ortaya atılan fikirlerin, belirli kriterler doğrultusunda elenerek, organizasyonun doğru fikirlere yatırım yapmasını sağlamaktır. Tasarım odaklı düşüncenin **bilgi hunisi** (knowledge funnel) ile inovasyonun **fikir hunisi** (idea funnel) arasındaki farklar, süreçteki kriterlerdir.

Fikir hunisi, şirkete ticari başarı sağlayabilecek olan fikirleri, sağlayamayacak olan fikirlerden ayırmayı sağlayan ve bu şekilde şirkete doğacak olan maddi kaynak ve zaman kayıplarını önlemeyi hedefleyen kavramsal bir araçtır.²²¹ Şekil 1.14'te, fikir hunisinin inovasyon süreci yaklaşımını ve fikirler ile ticarileşen ürün ve hizmetler arasındaki etkileşimi göstermektedir.

²¹⁶ Lisa Carlgren, Maria Elmquist, Ingo Rauth, "Design Thinking: Exploring Values and Effects from an Innovation Capability Perspective", The Design Journal, Vol.17, Issue 3, 2014, p. 404

²¹⁷ Johansson, Woodilla, Çetinkaya, **a.g.e.** 2013, p.127

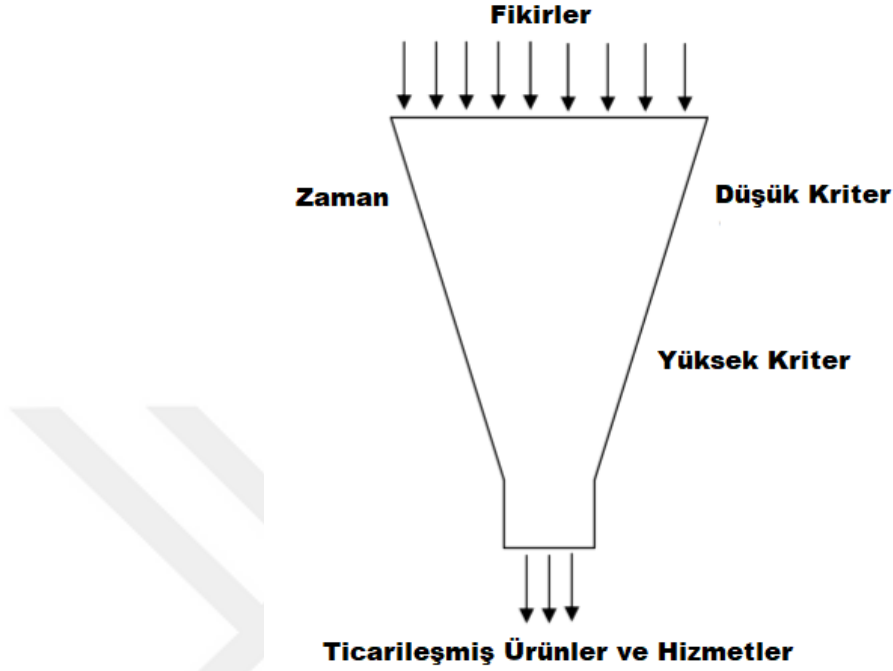
²¹⁸ Lisa Carlgren, Maria Elmquist & Ingo Rauth, "Exploring the Use of Design Thinking in Large Organizations: Towards a Research Agenda", Swedish Design Research Journal, Vol.1, No.14, 2014, p.24

²¹⁹ Irbite, Strobe, **a.g.e.** p. 490

²²⁰ Vianna, Vianna, Adler, Lucena, Russo, **a.g.e.** p.15

²²¹ Richard Luecke, "İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık", 11.bs, Çev. Turan Parlak, İstanbul, İş Bankası Yayınları, 2008, s. 77

Şekil 1. 14: Fikir Hunisi



Kaynak: Richard Luecke, “İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık”, 11.bs, Çev. Turan Parlak, İstanbul, İş Bankası Yayınları, 2008, s.78

Şekil 1.14’te görüleceği üzere yüzeysel yapılan bir incelemeden sonra huniye girebilmiş olan fikirlerle süreç başlamakta ve huni daraldıkça, huni içinde kalma kriterleri güçleşmektedir. Süreç ilerledikçe aranan kriterler artmakta ve bu kriterlere uyum sağlayamayan fikirler elenmekte, sağlayan fikirler ise ticarileştirilerek piyasaya sunulmaktadır. Fikir hunisinin temsil ettiği inovasyon süreci -tasarım odaklı düşünce sürecinin aksine- yalnızca deney yapma, pazar araştırması ve prototip aşamalarını kapsamaktadır.²²²

Huni içindeki hangi fikrin geliştirileceğine ve hangi fikrin yok edileceğine dair her şirket bir yönteme sahip olmak zorundadır. 1980’lerin sonunda Robert Cooper tarafından geliştirilen, aşama değerlendirme yöntemi, çoğu şirket tarafından uygulanan bir yöntemdir.²²³ Bu yönteme göre fikirler, iş geliştirme aşamaların tamamından geçerler, her aşamanın sonunda, kontrol noktalarındaki karar verici

²²² A.e., pp. 77-79

²²³ A.e., p.80

ekipler fikirleri değerlendirir, bazı fikirler diğer aşamaya geçerken, bazı fikirler huninin dışına atılır.²²⁴ Aşamalar, önceden belirlenmiş olan kriterlerle karakterize edilirler. Bu kriterler ilk aşamalarda nitel olma eğilimindedir ve fikirlerin “karşılması gereken” konuları içerir. Daha sonraki aşamalar ise, beklenen finansal getiriye odaklanır ve kriterler fikrin maddi getirisine yoğunlaşır. Somutlaştırmak gerekirse, fikrin ilk aşamadan geçmesi için gerekli kriterler, proje fizibilitesi, fırsatın büyüklüğü, farklı avantaj, pazarın çekiciliği iken, sonraki aşamalarda bu kriterlere, teknik konular, ürünün yapılabilirliği, üretim maliyetleri, finansal analizler eklenir. Sonrasında ise, projenin tüm uygulanabilirliğini (ürünün kendisi, üretim süreci, müşteri kabulü, proje maliyeti...vs.) test eden onaylama süreci ile fikir ticarileşmeye hak kazanır.²²⁵

R. Cooper 2008’de yayınladığı makalesinde, aşama değerlendirme yönteminin bazı yönlerinin yanlış algılandığını belirtmekte ve bu yöntemi 21. yüzyılın yeni normaline uyarlayarak yeni nesil bir aşama değerlendirme sistemi sunmaktadır.²²⁶ R. Cooper makalesinde, aşamaların tek bir departmanın sorumluluğunda olmadığını özellikle belirtmiş ve her aşamanın ürün/hizmetin geliştirilmesinde rol oynayan her bir departman tarafından gözetilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ürün geliştirme ya da pazarlama değil, bir iş süreci olarak algılanması gereken aşama değerlendirme sistemi, esnek ve geliştirilmesi hedeflenen fikre göre uyarlanabilir tekrarlı bir süreçtir ve bu süreçte hedef kitleden alınan geribildirimler ile oluşturulan prototipler oldukça önemlidir.²²⁷

İnovasyon sürecini açıklayan fikir hunisi kavramını ve içerdiği aşamaları incelediğimizde, bu kavramın, sürecin daha çok teknik detaylarına odaklandığını ve finansal konuları ön plana çıkarttığını görmekteyiz. Aşamalar her ne kadar 21. yüzyılın yeni normaline uyarlanarak tasarım odaklı düşüncenin tekrarlayan sürecine, çok disiplinli zihniyetine, hedef kitleye olan hassasiyetine yakınlaşmış olsa da tasarım

²²⁴ Johan Grönlund, David Rönnberg Sjödin, Johan Frishammar, “Open Innovation and the Stage-Gate Process: A Revised Model for New Product Development”, California management Review, VOL.52, NO.3, 2010, p.109

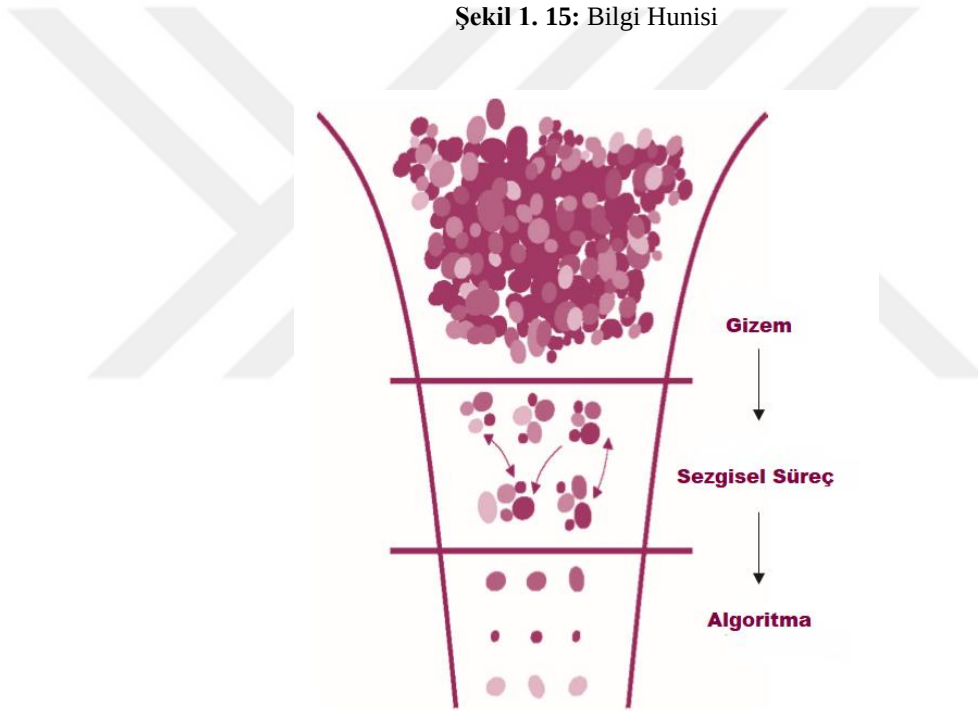
²²⁵ Robert G. Cooper, “Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products”, Business Horizons, 1990, p. 50- 53

²²⁶ Robert G. Cooper, “Perspective: The Stage-Gates Idea-to-Launch Process—Update, What’s New, and NexGen Systems”, The Journal of Product Innovation Management, Vol.25, 2008, p.215

²²⁷Ibid. pp.215-225

odaklı düşünce, temsil ettiği bazı kavramları saklı tutmaktadır. Önceden tanımlanmış iş akışlarına ve standartlaştırılmış kalite kapılarına güçlü bir şekilde dayanan aşama değerlendirme yöntemi, çözüm yollarını kısıtlayıcı bir şekilde değerlendirir ve seçer. Dolayısıyla yaratıcı çözüm yolları kısıtlı hale gelir ve tasarım odaklı düşüncenin yaratıcılığı merkeze alan düşünce yapısından uzaklaşılır.²²⁸ Tasarım odaklı düşünce sürecini görselleştiren bilgi hunisi, fikir hunisinden ayrılarak sadece rasyonel düşüncenin yeterli olmadığını savunmakta, somut analizlerle beraber soyut kavramlara da yer vererek yaratıcılığı teşvik etmektedir.²²⁹

Şekil 1. 15: Bilgi Hunisi



Kaynak: Roger Martin, “Design Thinking: Achieving Insights via the “Knowledge Funnel””, Strategy & Leadership, Vol.38 No.2, 2010, p.38

Fikir hunisi modelinde süreç, bir konuya dair birçok fikrin sunulması ile başlarken, Şekil 1.15’te gösterildiği gibi **bilgi hunisinde** süreç, konuya dair algılanan ve açıklanmamış gizeme dair bir **önsezi** ile başlar. Bu gizem, aslında bir pazar fırsatıdır.

²²⁸ Tilmann Lindberg, Christoph Meinel, Ralf Wagner, "Design Thinking: A Fruitful Concept for IT Development?", In Plattner, H., Meinel, C. and Leifer, L. (eds.), Design Thinking: Understand – Improve – Apply. Springer, Berlin, 2011, p.15

²²⁹ Martin, a.g.e., pp.6-7

Söz konusu fırsattan yararlanmak için ise sezgisel düşünce sürecine geçilir. Sezgisel süreç, gizemin ne olduğuna dair daha gelişmiş ancak hala tamamlanmamış bir anlayışı temsil eder. Buradaki sezgisel düşünce, tasarım odaklı düşünce uygulayıcısının, olasılıkları keşfederek çözüme ulaşmasına yardımcı olur.²³⁰ Sezgisel düşünce sayesinde, olasılıkları rasyonel olarak değerlendirmenin karmaşık süreçleri elimine edilir ve karar verme süreci kolaylaşır.²³¹ Algoritma ise fikir hunisinin rasyonel boyutunu temsil eder, problemin çözümü için adım adım açıklanan prosedürdür.²³²

R. Martin, **bilgi hunisini** ve huninin sunduğu kavramları somutlaştırmak adına McDonalds örneğini vermektedir. Martin öncelikle, “İkinci dünya savaşından sonraki hareketliliğin Amerika vatandaşlarının yeme alışkanlıkları üzerindeki etkisi ne olabilir?” sorusunu sorar. Bu, pazar fırsatını işaret eden ve çözülecek gizeme dair bir sorudur. Soru sezgisel süreçten geçirildiğinde, karşımıza çıkan cevap, “Amerikalılar hızlı, yemek yeme öncesinde, sırasında ve sonrasında kendilerini zora sokmayacak kadar rahat ve lezzetli bir yemek isterler” olur. McDonalds’ın bu pazar fırsatını görerek operasyonlarını sistemleştirmesi ve Hızlı Teslimat Sistemi’ni kurması tasarım odaklı düşüncenin bilgi hunisine güzel bir örnektir.²³³

Fikir hunisi ve bilgi hunisi modellerine ve içerdikleri kavramlara bakıldığında, inovasyon ve tasarım odaklı düşünce arasındaki farklar anlaşılmaktadır. İnovasyon sürecini modelleyen **fikir hunisi**, rasyonelliğe, sürecin finansal boyutuna, kazanımlara vurgu yaparken, **bilgi hunisi**, yaratıcılık sürecinin sezgisel boyutuyla rasyonelliği birleştirir, empatiyi ve içgörüyü ortaya çıkaran teknikleriyle sürecin insan boyutunu da içerir, insanların hayatına bir değer katmayı hedefler.

Sezgisel süreçte soruna dair yapılan açıklamalar, şirketin kazanacağı rekabet avantajına değil, öncelikle hedef kitleye odaklıdır. Tasarım odaklı düşünce uygulayıcıları, konuya dair daha önceden fark edilmemiş ya da çözümlenememiş bir gizemle yola çıkarak, bu gizeme, sadece raporlar ya da kabul edilmiş olgularla değil,

²³⁰ Martin, **a.g.e.** 2009, p. 11- 12

²³¹ Amos Tversky, Daniel Kahneman, “Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases”, Science, New Series, Vol.185, Issue: 4157 1974, p. 1124

²³² Martin, **a.g.e.** 2009, p.9

²³³ Martin, **a.g.e.** 2010, p.37

aynı zamanda önsezileriyle, hedef kitleden edindikleri iç görülerle ve empati ile yaklaşır. Kullanıcıları gözlemlemek ve dinlemek, onlara dair empati geliştirmek, uygulayıcıların hedef kitle ile bağ kurmalarına, kullanıcıların deneyimlerine dair daha derin içgörüler kazanmalarına yardımcı olur²³⁴ ve tasarım odaklı inovasyon duygu bakımından zengin ürünlere dayanan yeni pazar fırsatları yaratma potansiyeline erişir.²³⁵ Bu bilgiler ışığında, inovasyon kavramında eksik olan “insan”a dair bakış açısının, tasarım odaklı düşüncenin hedef kitleyi ürün veya hizmet yaratma sürecine tam anlamıyla dahil eden teknikleri ile tamamlandığını söyleyebiliriz.

Inovasyon ve tasarım odaklı düşünce kavramları arasındaki bu fark göze çarpmakla birlikte, her iki kavram da **yeniliğe ve yaratıcılığa** vurgu yapar, organizasyon bünyesindeki yenilikçi çalışmalarıyla ürün ve hizmetlerde farklılık ve yenilik hedeflerler. Her iki kavram için de yaratıcılık oldukça önemlidir. Tasarım odaklı düşünce ve inovasyon, yaratıcılığı destekleyen, esnek, hatalardan ders çıkarabilen, belirsizliğe toleranslı, takım çalışmasının önemli olduğu ve güçlendirilmiş personellerin yer aldığı organizasyonlarda kendilerine yer bulabilirler.²³⁶

Sonuç olarak, tasarımcıların kalıpların dışına çıkan, yaratıcı düşünce sürecinin inovasyona katkıda bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İşletmeler 21. yüzyılda rekabet avantajı sağlamak için, tasarım odaklı düşünce tekniklerinin dikkat çektiği üzere, paydaşlarına dokunmalı, müşterilerle beraber hareket etmeli, onlarla empati yapmalı ve pazarda neyi görmek isteyeceklerini anlayarak bunu yaratmalıdırlar. Bu anlamda, inovasyona insan odaklı bir bakış açısıyla yaklaşan tasarım odaklı düşünce organizasyona, farklılaşma ile rekabetüstü avantajını sağlayabilecek bir kavram olarak görülmektedir.²³⁷

Tasarım odaklı düşüncenin vaat ettiği yenilikçi ürün ve hizmetler, ancak bu disiplinle uyumlu organizasyonlarda hayat bulup, geliştirilebilir. Bu anlamda, tasarım odaklı düşünen örgütleri, bu örgütlerin sahip oldukları kültür ve yapıyı detaylandırmak,

²³⁴ Schweitzer, Groeger, Sobel, **a.g.e.**, p.6

²³⁵ Brian Leavy, “Design Thinking – A New Mental Model of Value Innovation”, *Strategy & Leadership*, Vol.38, Issue: 3, 2010, p.5

²³⁶ Carlgren, Elmquist, Rauth, **a.g.e.** 2014, p. 418

²³⁷ Wattanasupachoke, **a.g.e.**, p.10

tasarım odaklı disiplinin organizasyona nasıl yansıdığının anlaşılması açısından oldukça önemlidir.

1.4. Tasarım Odaklı Düşüncenin Örgütsel Unsurları

Küreselleşme fenomenlerinden biri olarak teknolojik inovasyonların işletmeler arasında hızla yayılabilmesi, organizasyonları farklılaşmak adına tasarıma yönlendirmiş, hedef kitlenin zihninde yer edinebilmek için tasarımı bir çıkış yolu haline getirmiştir.²³⁸ Tasarım ve tasarım odaklı düşüncenin organizasyon içerisinde benimsenebilmesi, organizasyonu yenilikçi ürün veya hizmetlerle buluşturabilmesi için ise, öncelikle örgüt kültürü ile örgütün düşünce yapısının bu disiplinle uyumlu olması gerekmektedir.²³⁹ Aksi takdirde proje bazlı tasarım odaklı düşünce yaklaşımıyla, istenen sonuçlara ulaşmak mümkün olmayabilir.²⁴⁰

Alanyazına bakıldığında, örgüt kültürünün birden çok tanımı olduğu görülmektedir. Ancak çoğu akademisyen örgüt kültürünün organizasyonun temel kimliğini oluşturan, çalışanların davranışlarını şekillendirmeye yardımcı olan bir dizi değer, inanç ve davranış modeline atıf yapan soyut bir kavram olduğu konusunda hemfikirdir.²⁴¹ Örgüt kültürü, organizasyon içerisinde paylaşılan normlar ve değerler bütünü olarak çalışanların tutum ve davranışlarını, organizasyon genelinde yapılan bütün faaliyetleri etkiler.²⁴² Ortak norm ve değerlerin kurum içerisinde yaygın olarak kabul görüp desteklenmesi, çalışanların motivasyonunu yükseltir, örgüt içerisinde gerekli koordinasyonu ve kontrolü sağlar, firma performansını artırır.²⁴³ Tasarım odaklı düşünce yaklaşımı da ancak bu disiplinle tutarlı örgüt kültürlerinde uygulanarak

²³⁸ Richard Buchanan, "Management and Design: Interaction Pathways in Organizational Life", p.55 in Richard Boland, Fred Collopy, (Eds.), Managing as Designing, Stanford, CA: Stanford Business Books, 2004

²³⁹ Elsbach, Stigliani, a.g.e., p.1

²⁴⁰ Lucy Kimbell, "Rethinking Design Thinking: Part II", Design And Culture, Vol.4, Issue.2, 2012, p.143

²⁴¹ Rashid, Zabid Abdul, Sambasivan, Murali, Johari, Juliana: "The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance", Journal of Management Development, Vol.22, No.8, 2003, p.710

²⁴² Golnaz Sadri, Brian Lees, "Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage" Journal of Management Development, Vol.20, No.10, 2001, p.853

²⁴³ Jesper B. Sørensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", Administrative Science Quarterly, Vol.47, 2002, p.70

örgütü hedeflediği başarı ile buluşturabilir, farklılaşmayı sağlayarak örgütün pazar avantajını yakalamasına yardımcı olabilir.

Tasarım odaklı düşüncenin benimsenerek olumlu sonuçların elde edilebileceği örgütler, kişilerin deneyimleyerek bilgi edinebildiği, risk alabildiği, hatalara tolerans gösterilen, bireysel yaratıcılığın desteklendiği ancak bunun yanında iş birliğine de değer verilen örgütlerdir. Bu örgütler, belirsizlik ve kaos ile nasıl var olunması gerektiğinin bilicindedirler, problemlere çözüm odaklı yaklaşırlar, başarısızlıklardan ve hatalardan öğrenmenin değerini kavramışlardır.²⁴⁴ Tasarım odaklı düşünen örgütlerde yaratıcı düşünce vurgulanmakla beraber, hataları kabullenmek, başkalarının fikirlerini beslemek ve geliştirmek, çalışanlara ilham vermek ve onları motive etmek ön plandadır.²⁴⁵ Michael Beverland'e göre (2007), tasarımı estetiğin ötesinde bir değer olarak benimsemiş organizasyonlar, sürekli iyileştirme için risk almaya ve eleştirel sorgulamaya değer veren, takım içi çeşitliliği ve farklı görevlerde çalışan kişiler arasındaki entegrasyonu sağlamaya yönelik hareket eden, geleneksel olmayan pazar araştırma yöntemlerini kullanmaktan çekinmeyen örgütlerdir.²⁴⁶

Tasarım odaklı düşünen örgüt kültürlerinde, geleneksel yönetim düşüncelerinden farklı olarak çalışanlara, bir işi yapmadan önce izin istemek yerine, yaptıktan sonra af dilemenin daha iyi olduğunun güvencesi verilir ve bu güvence işletmenin bünyesinde çalışan her bir departmana sağlanır. Yapılan hatalardan sebep cezalandırmalar değil, başarılar için ödüllendirmeler bu kültürün bir parçasını oluşturmaktadır.²⁴⁷ Böylelikle, tasarım odaklı düşüncenin hedeflediği, ürün & hizmet inovasyonları için gereken yaratıcı düşünce ve yeni fikirler açığa çıkabilecektir.

David Dunne ve R. Martin (2006), tasarım odaklı düşüncenin örgüt kültürü, iklimi ve yapısı ile bütünleştiği organizasyonları **“tasarım dükkanları”** olarak tanımlamışlar, tasarım dükkanlarının geleneksel organizasyonlardan beş boyutta ayrıldıklarını belirtmişlerdir.²⁴⁸ İş akışı, çalışma tarzı, düşünme biçimi, statü kaynağı ve

²⁴⁴ Carlgren, Elmquist, Rauth, **a.g.e.**, p.347

²⁴⁵ Schweitzer, Groeger, Sobel, **a.g.e.**, p.10

²⁴⁶ Michael Beverland, J. Farrelly Francis, "What does it mean to be design-led?", Design Management Review, Vol.18, No.4, 2007, p.16

²⁴⁷ Brown, **a.g.e.**, p.32

²⁴⁸ Dunne, Martin, **a.g.e.**, p.513

organizasyona hakim olan tutum olarak adlandırılan bu beş boyut ve boyutların geleneksel organizasyonlar ile tasarım dükkanlarındaki yansımaları Tablo 1.5’te detaylandırılmaktadır.

Tablo 1. 5: Geleneksel Organizasyonlar ve Tasarım Dükkanlarının Karşılaştırması

ÖZELLİK	GELENEKSEL ORGANİZASYONLARDAN...	TASARIM DÜKKANLARINA
İş Akışı	Devamlı Görevler Kalıcı Görevlendirmeler	Projeler Belirlenmiş Zaman Dilimleri
Çalışma Tarzı	Tanımlanmış Roller "Doğru" olana kadar bekle	İşbirliği Tekrarlı
Düşünme Biçimi	Tümdengelim Tümevarım	Tümdengelim Tümevarım Geriçikarım
Statü Kaynağı Hakim Tutum	Büyük bütçeleri ve çok sayıda çalışanı yönetmek Bütçe neye izin veriyorsa onu yapabiliriz. Kısıtlamalar düşmandır.	Kötü formüle edilmiş problemleri çözmek Hiçbir şey yapılamaz değildir. Kısıtlamalar mücadeleyi ve heyecanı artırır.

Kaynak: David Dunne, Roger Martin, “Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion”, Academy of Management Learning & Education, 2006, Vol. 5, No. 4, p.514

Tablo 1.5’te görüldüğü üzere, tasarım dükkanları proje bazlı çalışırken, geleneksel firmalar faaliyetlerini kalıcı görevlerle yürütmektedir ve iş tanımlarına bağlılık söz konusudur. Dolayısıyla, geleneksel organizasyonlar büyük bütçelerle, çok sayıda çalışanla yürütülen organizasyonlarken, tasarım dükkanları “**kötü tanımlanmış**” problemleri çözmeye odaklanan esnek organizasyonlardır.²⁴⁹ R. Martin, organizasyondaki bazı bölümlerin kalıcı görevlerle devam edebileceklerini belirterek, bu anlamda keskin bir ayrım yapmamaktadır. Ancak organizasyondaki önemli bölümlerin projeler etrafında yapılandırılmasının problemlere dair yaratıcı ve kesin çözümler bulunmasına yardımcı olacağını belirtmektedir.²⁵⁰

Tasarım dükkanları, benimsedikleri düşünce biçimi ile de geleneksel organizasyonlardan ayrılmakta, problemleri çözmek için tümdengelim ve tümevarımla beraber yaratıcı düşüncenin kapısını açan geriçikarım yönteminden de faydalanmaktadırlar.²⁵¹ Geleneksel organizasyonlarda yalnızca nasıl yapılacağı bilinen işlerin yapılması ve farklı çıkarlar arasında hoş olmayan seçimlerin zorunlu

²⁴⁹ A.e., pp.513-514

²⁵⁰ Martin, a.g.e., p.27

²⁵¹ Leavy, a.g.e., p.24

kılınması, yaratıcı düşüncenin bir parçası olduğu tasarım dükkanlarında görülmez. Bu organizasyonlarda kısıtlamalar heyecan vericidir, bütünleştirici düşünce yapısıyla ikilemler çözülür. D. Dunne ve R. Martin, geleneksel iş akış modellerinden tasarım dükkanlarına geçişin organizasyonlar için zorunlu olduğunu belirtmektedirler.²⁵²

Tasarım odaklı düşüncenin çalışanlar tarafından kolayca benimsenerek kurum içerisinde uygulanmasını sağlayacak olan örgüt kültürü, iklimi ve yapıya olan ihtiyacı kesindir. Ancak bu örgütsel altyapıya sahip olmayan organizasyonlar, tasarım odaklılığın düşünce yapısı, iş süreçlerini ele alış şekli ve araçlarıyla örgütsel değişimi gerçekleştirerek, örgüt kültürünü tasarım odaklı düşünce ile uyumlu hale getirebilirler.²⁵³ Kimberly D. Elsbach ve Ileana Stiglicani (2018) özellikle tasarım odaklı düşünce araçları ile örgütsel değişim arasında **çift yönlü** bir ilişkiden bahsetmekte, araçların örgütsel değişimi desteklediğini belirtmektedirler.²⁵⁴ Bu anlamda Peter Prud'homme van Reine ise (2017), inovasyona insan odaklı bir yaklaşım getiren tasarım odaklı düşüncenin örgüt kültürüne entegre edilebilmesi için **ikilem yaklaşımını** önermektedir.²⁵⁵

İkilem yaklaşımında, organizasyonlar sabit değerleri olan kültürler olarak değil, zıt kriterleri eş zamanlı olarak nasıl takip ettiklerine göre değerlendirilirler. P. Reine, Alfons Trompenaars ile tanımladığı dokuz örgüt kültürü ikileminin, tasarım odaklı düşünce süreçlerinde de ortaya çıkabileceğini belirtmekte, tasarım odaklı düşünce sisteminin organizasyona dahil edilebilmesi için bir örgüt kültürü perspektifi sunmaktadır.²⁵⁶ Tablo 1.6'da dokuz örgüt kültürü ikilemi ve bu ikilemlerin tasarım odaklı düşünce sürecinde beklenen yansımaları görülmektedir.

²⁵² Dunne, Martin, **a.g.e.**, p.513

²⁵³ Carlgren, Elmquist, Rauth, **a.g.e.**, p.415

²⁵⁴ Elsbach, Stiglicani, **a.g.e.**, p.13

²⁵⁵ Peter Prud'homme van Reine, "The Culture of Design Thinking for Innovation", Journal of Innovation Management, Vol.5, No.2, 2017, p.59

²⁵⁶ **A.e.**, pp.59-60

Tablo 1. 6: Tasarım Odaklı Düşünen Örgütlerde Zıt Fikirlerin Uyumu

Örgüt Kültürü İkilemleri (Trompenaars & Prud'homme van Reine, 2015)	İnovasyon için Tasarım Odaklı Düşünce Düşünce Sürecinde Beklenen Gerilimler (İnovasyon kültürü ikilemlerine dair yapılan çalışmalardan türetilmiştir: Prud'homme van Reine&Dankbaar, 2009; Reine, 2015)
1 Spesifik (ParçalıDüşünce) & Geniş (Holistik Düşünce) Kültürler	Analitik Düşünce & Sezgisel Yaratıcı Düşünce
2 İç Bakış & Cevap Verebilirlik	Ürüne Çekme & Empati
3 Rasyonel & İlham Verici	Fonksiyonelliğe Odaklanmak & Estetik ile Duygusalığa Odaklanmak
4 Rekabet & Ortaklık	İnovasyona Kapalı Yaklaşım & Açık Yaklaşım
5 Süreklilik & Faydacılık	Yapısallaştırılmış Bir Süreç Olarak İnovasyon & "Brikolaj"
6 Sabit Devamlılık & Dinamik Değişim	Doğrusal Düşünce & Doğrusal Olmayan Tekrar Eden Süreçler
7 Bireysellik & Grup Odaklılık	Bireysel Yaratıcılık & Grup İş birliği
8 Eşitlikçi & Hiyerarşik Kültürler	Tasarım Odaklı Düşünce Liderlik: Eşitlikçi Lider & Hiyerarşik Lider
9 Kısa Dönem Odaklılık & Uzun Dönem Odaklılık	İnovasyona Kısa Dönemli Yaklaşım & Uzun Dönemli Yaklaşım

Kaynak: Peter Prud'homme van Reine, "The Culture of Design Thinking for Innovation", Journal of Innovation Management, Vol.5, No.2, 2017, p.60

Tablo 1.6'da görüldüğü üzere, tasarım odaklı düşünce sürecinde deneyimlenmesi beklenen dokuz farklı "gerilim" alanı bulunmaktadır. P. Reine bu gerilim alanlarını, analitik düşünce ile sezgisel düşünce, ürüne çekme ile empati, fonksiyonellik ile estetik, kapalı ve açık inovasyon, yapısal bir süreç olarak inovasyon yönetimi ile esnek bir süreç olarak inovasyon yönetimi (brikolaj: mevcut parçalardan ya da tamamen zihinsel yönlendirme ile yeni bir şey üretmek.), bireysellik ile iş birliği, eşitlikçi ile hiyerarşik lider, inovasyona kısa dönemli yaklaşım ile uzun dönemli yaklaşım olarak detaylandırmakta, tasarım odaklı düşüncüyü örgüt kültürlerine entegre etmek isteyen organizasyonların ikilem yaklaşımından faydalananarak, bu disiplinin işleyişine ve düşünce yapısına uygun bir kültür yaratabileceklerini belirtmektedir. R. Martin'in bütünleştirici düşünce kavramına benzeyen bu yaklaşım ile birbirine zıt kavramlar

arasında bir seçim yapmaya gerek duyulmadan dinamik bir denge yaratılabilir. P. Reine, tasarım odaklı düşüncenin gücünün bu fikirler arasındaki gerilimden kaynaklandığını belirtmektedir.²⁵⁷

Tasarım odaklı düşünce disiplininin organizasyon içerisinde benimsenerek uygulanabilmesi için örgüt kültürünün yanında, örgüt yapısının da bu yaklaşımla uyumlu olması gerekmektedir. Bu anlamda örgütteki kademelendirmeyi gösteren piramit, mümkün olan en düz şekilde düzenlenmelidir. Organizasyonun az kademeli yapısı, süreç için oldukça önemli olan örgüt içi iletişimi kolaylaştıracak, yenilikçi şirketlerin karakteristik özelliklerinden biri olan esnekliği sağlayacaktır. J. Liedtka, tasarım odaklı düşüncenin sektörlerdeki önde gelen organizasyonlarda ne derece uygulandığına dair yaptığı araştırmasında, inovasyonun önündeki en büyük engelin, örgüt içerisindeki bürokrasi ve atalet olduğunu göstermiştir.²⁵⁸ İşletmenin yenilikçi ürün ve hizmet yaratmasının önündeki bariyer; dış çevreyi oluşturan, güçlü rakipler, durağan ekonomi ya da istekleri her an değişen müşteriler değil, örgütün kendi kültürü ve yapısıdır. Richard K. Lester, Michael J. Piore ve Kamal M. Malek'in Levi's firması üzerinde yaptıkları çalışma, J. Liedtka'yı doğrular niteliktedir. Çalışmada Levi's'in 1990'lı yılların sonunda oldukça resmi ve performansa dayalı örgüt kültürünün değişen trendleri yakalayamadığı, çok katmanlı örgüt yapısından ötürü şirketin esnekliğini kaybettiği belirtilmekte ve kaçırılan fırsatlara atıf yapılmaktadır.²⁵⁹

Tasarım odaklı düşüncenin organizasyonun bir parçası olabilmesi, bu zihniyetin çalışanların iş yapış biçimine ve geliştirilen ürün ya da hizmetlere yansması için belirli örgüt özelliklerinin varlığı gereklidir. Tasarım odaklı düşünen örgüt kültürünü oluşturan özelliklerin incelenmesi, bu kültüre dair daha anlamlı bir bakış açısı kazanılmasını sağlayacaktır.

²⁵⁷ A.e., p.60

²⁵⁸ Liedtka, a.g.e., 2014, p. 44

²⁵⁹ Richard K. Lester, Michael J. Piore, Kamal M. Malek, "Interpretive Management: What general managers can learn from design", Harvard Business Review, Vol.76, No.2, 1997, 86-96'dan aktaran Elsbach, Stigliani, a.g.e. pp.14-15

1.4.1. Tasarım Odaklı Düşünebilen Örgütlerdeki Tetikleyiciler

Bu bölümde tasarım odaklı düşünen örgütlerin karakteristik özelliklerini temsil eden, örgüt kültürünü oluşturan ve iklimine yansıyan dinamikler olan insan odaklılık, belirsizliğe karşı tolerans ve risk alma, deneyselcilik, hatalara ve başarısızlığa karşı tolerans, optimizm, merak etmek ve eleştirel soru sormak, açık fikirlilik, takımlar ve iş birliği, holistik düşünce ile öğrenme odaklılık kavramları açıklanacaktır.

1.4.1.1. İnsan Odaklılık

Tasarım odaklı düşünce, hedef kitlenin ihtiyaçlarına cevap vermek için fikirler üretme ve yaratılan ürün veya hizmetin müşterinin ihtiyaçlarına nasıl cevap verebileceğini hakkında sürekli düşündürmektir.²⁶⁰ Tasarım odaklılık, insanı problem çözme sürecinin merkezine koyar, geliştirilecek olan ürünün maddi getirisinin yanında hedef kitleye duygusal getirisini de dikkate alır. T. Brown'un tabiriyle tasarım odaklılık, insan odaklı olmanın ötesinde, insanın ta kendisidir.²⁶¹

Tasarım odaklılığın insan merkezli düşünce yapısı, empatiyi zorunlu kılmakta, sürecin doğal akışı çerçevesinde empatiyi ön plana çıkarmaktadır. Burada önemli olan noktalardan biri, empatinin yalnızca kullanıcılara karşı değil, sürece dahil olan bütün paydaşlara karşı olması gereğidir. İnsanların yaşadığı sorunların gözlemlenmesi, anlaşılması ve çözüm arayan kişilerin ihtiyaçları, hayalleri ve davranışlarının incelenmesi sürecin temel bir parçasıdır.²⁶² Paydaşlarla empati kurabilmek için, tasarım odaklı düşünen organizasyonların çalışanlarını, davranışları gözlemlenme ve insanların istek ve ihtiyaçlarına dair sonuçlar çıkarmaları için güçlendirmeleri gerekmektedir.²⁶³ Empatiden yoksun çalışma ortamlarına sahip, çalışana değer verilmeyen organizasyonlarda çalışanların başkalarının hayatların dokunmak için motivasyonunun olmayacağı açıktır. Bu bağlamda yönetimin empati kavramına verdiği değeri organizasyon içerisinde vurgulaması, buna uygun çalışma ortamları hazırlaması, empatiyi çalışanların iş yapış şekillerine entegre etmelerini ve insan

²⁶⁰ Owen, **a.g.e.**, p.3

²⁶¹ Brown, **a.g.e.**, p.4

²⁶² Schweitzer, Groeger, Sobel, **a.g.e.**, p.6

²⁶³ Kolko, **a.g.e.**, p.4

odaklı bir yaklaşım benimsemelerini sağlaması oldukça önemlidir.²⁶⁴ Christophe Vetterli vd. (2016), insan merkezliliğin zaman içerisinde, doğru çalışma şekliyle ilgili temel varsayımlara entegre olduğunu, Edgar Schein'in üç katmanlı örgüt kültürü modelinde temel bileşenlerden biri haline gelebileceğini belirtmektedir.²⁶⁵

Tasarım odaklı düşünen organizasyonlar yaratıcılığın, Eric Fromm'un dediği gibi farkında olma ve cevap verme yeteneği olduğunun bilincindedirler ve bu düşünceden hareketle, ürün veya hizmet geliştirme süreçlerinde hedef kitlenin duyguları ve izlenimlerine karşı duyarlıdırlar.²⁶⁶ Fark yaratan ürünler için kullanıcı deneyiminin önemini kavramış bu organizasyonlar, fayda ve ürünün gerekliliklerini dikkate aldıkları kadar, ürünün sunduğu değer duygusal frekansını da önemserler.²⁶⁷ Sürece duyguların, empati kavramının dahil olması sebebiyle tasarım odaklı organizasyonlar, kullanıcıları aktif iş birliği için güçlendirirler. Kullanıcı katılımcıların girdileri ve karşılıklı etkileşimler, ürünün içeriğini ve kullanıcı deneyimlerini geliştirerek, inovatif ürünlere imza atılmasını sağlar.²⁶⁸

1.4.1.2. Belirsizliğe Karşı Tolerans ve Risk Alma

21. yüzyıl ekonomisini temsil eden küresel rekabet, küçük ya da büyük ölçekli fark etmeden her işletmenin mücadele etmek zorunda olduğu bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Küresel rekabetin getirdiği belirsizlik ve risk ise şüphesiz ki işletmeler arası yarışı daha zorlu bir hale getirmektedir. İşletmelerin bu noktada yapması gereken, belirsizliği ve riski kabul etmek, mümkün olan en kısa sürede azaltarak ürün/hizmet geliştirme sürecini daha verimli bir noktaya taşımaktır.²⁶⁹ Bu anlamda tasarım odaklı düşünce, hızlı öğrenmeyi ve mevcut durumu kavramayı kolaylaştıran yöntemleri, belirsizliğin içerisinde rehber rolü oynayan araçlarıyla, küresel rekabetin belirsizliği ve karmaşası ile baş etmek için oldukça uygun bir problem çözme yaklaşımıdır.²⁷⁰

²⁶⁴ Sean Koh, "Design Thinking: a Culture of Innovation", Social Space, 2012, p.33.

²⁶⁵ Elsbach, Stigliani, **a.g.e.**, p.8

²⁶⁶ Owen, **a.g.e.**, p.22

²⁶⁷ Kolko, **a.g.e.**, p.4

²⁶⁸ Leavy, **a.g.e.**, pp.22, 29

²⁶⁹ Lisa Carlgren, Maria Elmquist, Ingo Rauth, "The Challenges of Using Design Thinking in Industry – Experiences from Five Large Firms", Creativity And Innovation Management, Vol.25, No.3, 2016, p.344

²⁷⁰ Glen, Suci, Baughn, Anson, **a.g.e.** p.183

Tasarım odaklı düşünce, tasarım problemlerine ve çözümlerine karşı olan tutumu ile belirsizliğe toleranslı bir disiplindir. Buchanan'ın belirttiği gibi, tasarım problemleri ancak eldeki bilgilerle tanımlanabilmiş, tam olarak açıklanamamış problemlerdir ve bu problemlerin çözümünde doğru ya da yanlış yoktur, yalnızca iyi ve kötü vardır.²⁷¹ İyinin daha iyisi her zaman mevcuttur. Dolayısıyla daha iyisini bulmak amacıyla yaratıcı süreç asla son bulmaz. Tasarım odaklı düşünce, organizasyonları sorunun içinde kalmaya zorlayarak, belirsizliğin içerisinde yaşamaya zorlar ve bu sürecinde sonucunda, çözülmeye çalışan probleme dair çok daha iyi bir kavrayış elde edilmesine yardımcı olur.²⁷²

Tasarım odaklı düşünce süreci, yaratıcı çıkarımları kucaklar ve daha önce yapılmamış olanı gerçekleştirme yolunda atılan adımların sonucunu garanti etmenin bir yolu yoktur.²⁷³ Uygulayıcıların buldukları çözümün gelecekteki getirisini düşünerek karar vermek zorunda olmaları, belirsizliğe toleranslı olmanın yanında, riski de kucaklayan bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyduklarını kanıtlamaktadır.²⁷⁴ Bunun yanında, başarısızlık riskini göz önüne alan ve hızlı başarısızlığı tercih eden prototip kültürüyle tasarım odaklı düşünce, gelenekselden uzak “uçuk” fikirleri destekleyerek bu fikirlere şans tanır ve enerji, zaman, maddi kaynak ayırma gibi farklı konularda da risk alma eğilimini gösterir.²⁷⁵

1.4.1.3. Deneyselelilik

Tasarım odaklı düşünce, tasarımcıların yaratma sürecindeki bilişsel aktivitelerinin iş yapış şekillerine yansımından doğmuş bir disiplin olarak deneyselelidir ve erken prototip oluşturma, prototiplerden öğrenme ve tekrarlı süreci ile “yaparak düşünmeyi” savunur.²⁷⁶ Tasarımcıların deneyerek öğrenme, daha iyi bir sonuç için önceki aşamalara geri dönüşten çekinmeyen bu tekrarlı yaratım süreçleri, Dick Boland ve

²⁷¹ Buchanan, **a.g.e.**, p.16

²⁷² Liedtka, **a.g.e.**, p.44

²⁷³ Kolko, **a.g.e.**, p.7

²⁷⁴ Schweitzer, Groeger, Sobel, **a.g.e.**, p.11

²⁷⁵ Dosi vd., **a.g.e.** p.1995

²⁷⁶ Lotta Hassi, Miko Laakso, “Conceptions of Design Thinking in the Design and Management Discourses”, In Proceedings of IASDR2011, The 4th World Conference on Design Research, Delft, 2011, p.6

Fred Collopy'nin işletme okulunun yeni binası için çalıştıkları tasarım firmasının proje yöneticisi ile çalışma deneyimlerinde oldukça barizdir. D. Boland ve F. Collopy ile proje ekibi, yeni bina için gerekli bütün düzenlemeleri yaptıktan ve plan üzerinde anlaştıktan sonra, proje liderliğini yürüten Matt Fineout, problemi nasıl çözeceklerinin yeni farkına vardıklarını söyleyerek, bütün planı yırtıp atmış ve süreci tekrar başlatmıştır.²⁷⁷ Bu hikaye, tasarım ekibinin yaparak düşünme ve öğrenme aktivitelerinin önemini vurgulamakla beraber, tasarım sürecinin keşfedici doğasını, daha iyi bir sonuç için hatanın fark edildiği anda geri dönebilme gücünün de altını çizmektedir.

Deneyselcilik, hızlı geribildirimlere ulaşmak, başarıyı daha çabuk elde edebilmek için erken başarısızlığı kabul etmek, daha iyi bir çözüm geliştirmek için tekrarlı bir süreç içerisinde yol bulmaya çalışmak ile beraber,²⁷⁸ bir sonuca varmayan tartışmalar ve kavramsal ya da analitik davranışlar yerine harekete geçmeyi teşvik etmektedir.²⁷⁹ Tasarım odaklı düşüncenin "prototip kültürü"nü yaratmak ve sürdürmek, örgütün deneyselciliği benimsemesini ve bu süreçte olası enerji, zaman, maddi kayıpları daha iyi bir sonuç için kabullenmesini gerektirmektedir.

1.4.1.4. Hatalara ve Başarısızlığa Karşı Tolerans

Çoğu şirket kültüründe başarısızlık, yetersiz performans ile ilişkilendirilir ve her ne pahasına olursa olsun kaçınılması gereken bir eylem olarak algılanır. Ancak tasarım odaklı düşüncenin yaratıcı süreci, başarısızlığı bir keşif eylemi olarak görür,²⁸⁰ hatalar daha iyisini başarmak için bir yol gösterici olarak algılanır.

Tasarım odaklı düşüncenin vurguladığı erken başarısızlık kavramı, şirketi olası büyük maddi kayıplardan korur, şirkete geliştirdiği ürün veya hizmeti pazara sunmadan önce iyileştirme fırsatı verir.²⁸¹ Buna ek olarak, tasarım kültüründe, sürecinin tekrarlı doğasının gereği olarak, her şeyi tek seferde doğru yapma ihtimali oldukça düşüktür.²⁸²

²⁷⁷ Kimbell, **a.g.e.**, p.130

²⁷⁸ Liedtka, King, Bennett, **a.g.e.**, p.20

²⁷⁹ Schweitzer, Groeger, Sobel, **a.g.e.**, p.9

²⁸⁰ Brooke M. Davis, "Creativity & Innovation in Business 2010 Teaching the Application of Design Thinking to Business." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2.4, 2010, p.6536

²⁸¹ Micheli, Wilner, Hussain Bhatti, Mura, Beverland, **a.g.e.** p.135

²⁸² Kolko, **a.g.e.** p.5

Bu doğrultuda tasarım odaklı düşünce ekibi, daha iyisini arayışta risk alır, hata yapar ancak hatalarından öğrenerek sürece optimist bakış açılarıyla ve değişime olan inançlarıyla devam ederler. Başarılı tasarımlar, risk almadan, yeni şeyleri denemeden, başarısız olma ihtimalini göz önüne almadan ortaya çıkmazlar.²⁸³

Tasarım odaklı düşüncenin var olduğu örgüt kültürlerinde hatalara hoşgörü gösterilir; çalışanların, buldukları yaratıcı fikirler işe yaramadığı takdirde cezalandırılma kaygısı taşımadan hareket edebilmelerine olanak sağlanır.²⁸⁴ Çalışanlara verilen hata yapma özgürlüğünün yaratıcı sürece katkısının geliştirilen ürünlere yansımaları kaçınılmaz olduğu ifade edilebilir.

1.4.1.5. Optimizm

Tasarım odaklı düşünce süreci, tasarım ekibinin problemi yeniden tanımlamalarını sağlayacak olan bazı olguları ortaya çıkararak ve çözüm için uygulayıcılara farklı içgörüler sunarak, ekibin yol haritasını değiştirebilmektedir.²⁸⁵ Bu gibi ekibin bir sonraki aşamaya geçmesini engelleyen durumlarda, uygulayıcıların iyimser olabilmesi, kendilerine olan inançlarını kaybetmeyip profesyonelliği koruyarak devam edebilmesi oldukça önemlidir.²⁸⁶

T. Kelley ve D. Kelley, tasarım odaklı düşünce sürecinde optimizmi, “acil iyimserlik” olarak tanımlamaktadırlar.²⁸⁷ Onlara göre acil iyimserlik, makul başarı inancıyla, bir engeli aşmak için hemen harekete geçme arzusudur. Başarısız olmak, yaratıcı sürecin bir parçasıdır ve uygulayıcılar ilk başarısızlık korkularını yendikten ve yaratıcı özgüven kazandıktan sonra sürece daha olumlu bakış açılarıyla yaklaşabileceklerdir.²⁸⁸ Tasarım odaklı düşüncede optimizm, sorunun büyüklüğü,

²⁸³ Heather MA Fraser, "Designing business: New Models for Success", Design Management Review, Vol.20, No.2, 2009, p.64

²⁸⁴ A.e.

²⁸⁵ Brown, a.g.e., p.16

²⁸⁶ Efeoglu, Møller, Sérié, Boer, a.g.e., p.254

²⁸⁷ Kelley, Kelley, a.g.e., p. 59

²⁸⁸ A.e., pp.60-61

bütçenin kısıtlılığı ya da başka bir engelin varlığı fark etmeksizin, her bir çalışanın değişim yaratabileceğine inanmaktır.²⁸⁹

1.4.1.6. Merak Etmek ve Eleştirel Soru Sormak

Tasarım odaklı düşünen örgütlerde, eleştirel soru sorma ve bunu teşvik eden merak duygusunun cesaretlendirildiği görülmektedir. Merak etmek ve eleştirel soru sormak, farklı bakış açılarıyla hedef kitleyi anlamak için etkili olmakla beraber, organizasyonun gelişimini sürdürmesinde de önemli rol oynamaktadır.²⁹⁰ Bununla beraber eleştirel soru sormak, tasarım odaklı düşünce uygulayıcılarının önyargılar ile inançları sorguladığı ve fikirleri test ettiği noktalarda, ekibin eski düşünce biçimlerine dayanan kararlar tarafından yönlendirilmemeleri açısından oldukça faydalıdır.²⁹¹

Yaratıcı düşüncede olduğu gibi tasarım odaklı düşüncede de bitmeyen sorular sormak ve bilinmeyene dair “çocuk merakına” sahip olmak, özgün cevaplar bulmak için önem teşkil etmektedir.²⁹² Her şeyi sorgulamak, ortaya atılan fikirlerin temeline inilmesini sağlayarak, fikrin doğasından kaynaklanan sorunlara ulaşılmasına yardımcı olur²⁹³ ve işletmelerin sorunları olası büyük maddi kayıpları engelleyerek çözebilmelerine olanak tanır. Aynı zamanda bu sorgulamalar, odak grup gibi geleneksel pazar araştırması yöntemlerinden kaynaklanan sınırlı bilgi dağarcığını ve dolayısıyla halo etkisini reddederek, etnografik araştırmalarla yol alır ve “ben de” (me too) ürün veya hizmetlerinden kaçınmayı sağlar.²⁹⁴

1.4.1.7. Açık Fikirlilik

Yaratıcı düşüncüyü merkezine alan, benimsediği kavramlar ve araçlarıyla bunu somutlaştıran, uygunabilir kılan tasarım odaklı düşüncüyü benimseyen örgütler kuşkusuz, açık fikirli olmalıdır. Açık fikirlilik, çizilen sınırların ötesine bakmayı gerektiren bir felsefedir, kişinin ufkunu diğer perspektiflere, endüstrilere,

²⁸⁹ Hila Shapira, Adela Ketchie, Meret Nehe, “The Integration of Design Thinking and Strategic Sustainable Development”, Journal of Cleaner Production, Vol.140, 2017, p.278

²⁹⁰ Beverland, Francis, **a.g.e.**, pp.12, 13, 16

²⁹¹ Schweitzer, Groeger, Sobel, **a.g.e.**, p.12

²⁹² Charles L. Owen, "Design thinking: Notes on Its Nature and Use", Design Research Quarterly, Vol. 2, No.1, 2007, p.22

²⁹³ Davis, **a.g.e.**, p.6536

²⁹⁴ Beverland, Francis, **a.g.e.**, p.13

organizasyonlara doğru genişletmesini gerektirir.²⁹⁵ Başka bir ifadeyle açık fikirlilik, örgüt içi çeşitliliği sağlayan bir değerdir ve farklı perspektiflerin, yetenek ve deneyimlerin, yeni düşüncelerin oluşmasında en güvenilir kaynaktır.²⁹⁶

Tasarım odaklı düşünen örgütler, açık fikirli, çeşitliliğe ve farklı görüşlere değer veren örgütlerdir. Bu örgütler, daha önce yapılmamış olan, yaratıcı fikirleri elimine etmemeyi tercih eder, onun yerine bu fikirlere bir şans tanır, çözüme yönelik birden fazla yolu keşfetmeye açıktır.²⁹⁷ Bu perspektif ile yönetilen sürecin sonunda kendi pazarını yaratma potansiyeline sahip ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi doğal bir sonuçtur.

1.4.1.8. Takımlar ve İş Birliği

Tasarım odaklı düşüncenin vadettiği yaratıcı fikirler, ıraksak düşüncenin benimsenmesiyle ortaya çıkmaktadır ve ıraksak düşüncenin getirisi olan farklı fikirler ancak çeşitli alanlarda uzmanlaşmış, disiplinler arası iş birliğine yatkın kişilerden oluşturulmuş bir ekip ile başarılabılır.²⁹⁸ Aynı uzmanlığa sahip homojen ekiplerde eksik olan farklı bakış açıları, bu ekiplerde hayat bularak yapıcı tartışmalara yol açmakta ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır.²⁹⁹ Dolayısıyla disiplinler arası oluşturulmuş ekiplerin, benzer fikir ve uzmanlık alanlarına sahip kişilerin oluşturduğu ekiplerden daha yenilikçi ürünlere imza atmaları daha olasıdır.³⁰⁰

1989 tarihli araştırmasıyla David Bradshaw, oldukça entelektüel olan homojen bir takım ile heterojen bir takımı karşılaştırmış ve heterojen ekiplerin daha iyi bir performansa sahip olduğunu gözlemlemiştir.³⁰¹ Lisa Carlgren, Ingo Rauth ve Maria Elmquist (2016) ise yaptıkları çalışmada, tasarım odaklı düşünen örgütlerde farklı beceri ve kişilik kombinasyonuna sahip çalışanlardan oluşturulan ekiplerin gücünü

²⁹⁵ Lisa Carlgren, Ingo Rauth, Maria Elmquist, "Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment." *Creativity and Innovation Management*, Vol.25, No.1, 2016, p.48

²⁹⁶ Liedtka, **a.g.e.**, p.44

²⁹⁷ Hassi, Laakso, **a.g.e.**, p.9

²⁹⁸ Brown, Wyatt, **a.g.e.**, p.34

²⁹⁹ Efeoglu, Møller, Sérié, Boer, **a.g.e.**, p.251

³⁰⁰ Davis, **a.g.e.**, p.6536

³⁰¹ David Bradshaw, "Higher Education, Personal Qualities and Employment: Teamwork", *Oxford Review of Education*. Vol. 15, No. 1, 1989, pp. 55-71

vurgulamışlar, bu çeşitliliğin herkesin fikrine duyulan saygıyı gösterdiğini ve örgütteki demokrasinin güçlenmesini sağladığını belirtmişlerdir.³⁰²

Tasarım odaklı düşünce uygulayıcıları, inovasyon bulmacasının eksik parçalarını tamamlayacak bilgiye ulaşmak için iş birliğini teşvik eden, çeşitliliği kucaklayan, ekip içerisinde karşılıklı güveni ve paylaşımı cesaretlendiren bir organizasyona ihtiyaç duyarlar.³⁰³ Ekip üyeleri farklı uzmanlık alanları ile edindikleri bilgileri ve çeşitli perspektiflerle sundukları fikirleri birleştirerek ortak bir fikre dönüştürmeleri için karşılıklı anlayış geliştirmelerine yardımcı olacak bir iletişim içerisinde olmalıdırlar.³⁰⁴

Takımların ve üyeler arası iş birliğinin teşvik edildiği tasarım odaklı örgütlerde, ekiplerin yaratım süreçlerini desteklemek amacıyla oluşturulmuş fiziksel alanların varlığı dikkat çekmektedir.³⁰⁵ Örneğin tasarım odaklı düşünen işletmelerden biri olan SAP, takımların özgürce yaratabilecekleri, fikirlerini resimler, eskizler ve diyagramlarla görselleştirebilecekleri, gözlemlerini içgörüyeye çevirecekleri **“proje savaş odaları”** olarak adlandırılan çalışma ortamlarını önemsemektedir. SAP, bu ortamlar sayesinde, proje ile ilgili bütün materyalleri aynı odada bulundurarak ekibin yurtdışı ayağında bulunan çalışanları da sürece dahil ederek, küresel bir iş birliği sağlamaktadır.³⁰⁶

1.4.1.9. Holistik Düşünce

İşletmeler dünyanın artan karmaşıklığını daha iyi anlamak, bu karmaşaya uyum sağlamak için geniş bir perspektife ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla, daha bütünsel bir yaklaşım ve farkındalık ile bütün sistemleri anlamlandıracak bir kavrayışın

³⁰² Carlgren, Rauth, Elmquist, **a.g.e.**, p.48

³⁰³ Schweitzer, Groeger, Sobel, **a.g.e.**, p.7

³⁰⁴ Tilmann Lindberg, Christine Noweski, Christoph Meinel, "Evolving Discourses on Design Thinking: How Design Cognition Inspires Meta-Disciplinary Creative Collaboration", *Technoetic Arts: A Journal of Speculative Research*, Vol.8, No.1, 2010, p.35

³⁰⁵ Carlgren, Elmquist, Rauth, **a.g.e.**, p.353

³⁰⁶ Matthew Holloway, "How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality", *Journal of Business Strategy*, Vol.30, No.2/3, 2009, pp.51, 53

gerekliliği tartışmasızdır.³⁰⁷ Tasarım odaklılığın holistik düşünceye verdiği önem ve farklı çıkarlar arasında denge kuran yaklaşımı, bu bağlamda öne çıkmaktadır.³⁰⁸

Modern tasarım kavramı, problemleri sistem problemleri olarak ele alır ve bütüncül çözüme ulaşmak için örgüt içi ya da dışı ayırt etmeden her bir kavramı sürece dahil eder.³⁰⁹ Benzer şekilde tasarım odaklılık da çözmek istediği problemi, geliştirmek istediği işi tam anlamıyla kavramak için 360 derece düşünmenin önemini vurgular. Tasarım odaklı düşünen örgütler, sistematik ve holistik bir yaklaşımla, bütün paydaşlarını tanımlar, onların istek ve ihtiyaçlarını problem çözme sürecine dahil eder,³¹⁰ son kullanıcının çevresini, sosyal faktörleri, gelişen trendleri ve pazar grafiklerini de dikkate alarak **sistematik bağlılıkları** anlamlandırmaya çalışırlar.³¹¹ Alessandro Deserti, Francesca Rizzo, tasarım odaklı düşüncenin holistik yaklaşımının tasarım kültürüne yansımalarını, “**dışarıdan içeri**” ve “**içeriden dışarı**” kavramlarıyla açıklamıştır. A. Deserti ve F. Rizzo’ya göre, tasarım kültürü açık bir sistem olmalıdır. Örnek vermek gerekirse, dışarıdan içeri kapsamında ürün araştırma ve geliştirme sürecinde çeşitli dış paydaşların istekleri sürece dahil edilirken, içeriden dışarı kapsamında örgüt kültürü de ortaya çıkartılacak ürüne yansıtacaktır.³¹²

Tasarım odaklı düşüncenin holistik bakış açısı ve R. Martin’in bütünleştirici düşünce kavramı, Peter Senge’in “Beşinci Disiplin” kitabında önemini vurguladığı sistem düşüncesiyle beraber anılmaktadır.³¹³ Kirsten Bonde Sørensen ve Helle Munkholm Davidsen (2017), tasarım odaklı düşüncenin holistik perspektifinden ötürü, tasarım odaklılığı sistem düşüncesine paralel bir yaklaşım olarak değerlendirmektedirler. Ancak tasarım odaklı düşünce, sistem düşüncesinden farklı olarak yalnızca rasyonelliği değil, aynı zamanda yaratıcılık ve hayal gücünü de önemser, yeni ihtimalleri görmeyi, aktif olarak yaratma faaliyetini içerir³¹⁴ ve örgütlere yenilikçi

³⁰⁷ Kirsten Bonde Sørensen, Helle Munkholm Davidsen, "A Holistic Design Perspective on Entrepreneurship Education." Universal Journal of Educational Research, Vol.5, No.10, 2017, p.1819

³⁰⁸ Fraser, **a.g.e.**, p.62

³⁰⁹ Owen, **a.g.e.**, p.24

³¹⁰ Alessandro Deserti, Francesca Rizzo, "Design and the Cultures of Enterprises", Design Issues, Vol.30, No.1, 2014, p.55

³¹¹ Holloway, **a.g.e.**, p.51

³¹² Deserti, Rizzo, **a.g.e.**, p.45

³¹³ Rachel Cooper, Sabine Junginger, Thomas Lockwood, "Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective", Design Management Review, Vol.20, No.2, 2009, p.48

³¹⁴ Sørensen, Davidsen, **a.g.e.**, p.1819

ürünler vaat eder. John Pourdehnad, Erica R. Wexler ve Dennis V. Wilson (2012) ise tasarım odaklı düşünce ile sistem düşüncesini birbirini tamamlayan yaklaşımlar olarak tanımlamaktadırlar. Bu araştırmacılara göre, sistem düşüncesi, tasarım odaklı düşünce uygulayıcılarının çevrelerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla doğru ürün veya hizmetler geliştirmek için örgütlerin bu iki yaklaşımdan eş zamanlı faydalanmaları gerekmektedir.³¹⁵

1.4.1.10. Öğrenme Odaklılık

Tasarım odaklı düşünce uygulayıcıları yeni ekonominin sabit belirsizliğini yönetirken, çok sayıda paydaşın geribildirimlerini sürece dahil ederek, deneme, test etme ve keşfetme faaliyetlerinde bulunurlar.³¹⁶ Uygulayıcılar bu faaliyetler boyunca, diğer paydaşlar hakkında bilgi edinme, mevcut durumu sorgulama ve öğrenilecek yeni bağlamlar arama istekleriyle çerçevelenmiş bir öğrenme tutkusuna sahiptirler.³¹⁷ Tasarım odaklı düşüncenin benimsediği düşünce tarzı, başta gözlem ve prototip olmak üzere faydalandığı yöntemler ve yaparak öğrenme faaliyetine yaptığı atıflar göz önüne alındığında, öğrenme kavramını oldukça önemsendiği açıkça görülmektedir.³¹⁸

Tasarım odaklı düşüncede öğrenme odaklılık, P. Senge'in alanyazına kazandırdığı öğrenen organizasyonlardan kesin çizgilerle ayrılamamakta, bu anlamda tasarım odaklı düşüncenin düşünce yapısı ile öğrenen organizasyonlar birçok kavramı paylaşmaktadırlar. P. Senge öğrenen organizasyonları, insanların istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslendiği, kolektif özlemin serbestlik kazandığı ve insanların birlikte öğrenmeyi öğrendiği yerler olarak tanımlamaktadır.³¹⁹ Öğrenen organizasyonlarda bilgi edinmek, bir başlangıç ya da sonuç değil, hiç bitmeyen bir süreçtir. P. Senge, modern organizasyonlarda öğrenme biriminin bireyler değil, takımlar olduğunu

³¹⁵ John Pourdehnad, Erica R. Wexler, Dennis V. Wilson, "Systems & Design Thinking: A conceptual Framework for Their Integration", Проблемы управления в социальных системах, Vol.4, No.6, 2012, pp.1-16

³¹⁶ Schweitzer, Groeger, Sobel, **a.g.e.**, p.8

³¹⁷ Dosi, **a.g.e.**, p.1996

³¹⁸ Glen, Suci, Baughn, Anson, **a.g.e.** p.183

³¹⁹ David A. Garvin, "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak", Harvard Business Review: Bilgi Yönetimi, Çev. Gündüz Bulut, Mess Yayınları, 1999, s.53

savunur ve çalışanları ortak bir vizyon etrafında birleştirmenin, enerjilerini belirli bir amaca yönleltmelerinde vazgeçilmez bir faktör olduğunu belirtir.³²⁰

P. Senge'in sistem düşüncesini benimseyen öğrenen organizasyon tanımı, tasarım odaklı düşüncenin benimsediği kavramlar ile bir ahenk içerisinde. Tasarım odaklı düşüncenin zıtlıkları birleştiren, farklı ihtiyaçları aynı potada eriterek yenilikçi çözümler üreten holistik bakış açısı, sistem düşüncesinin açık örgüt fikriyle tamamen uyumdadır. Tasarım odaklı düşünce uygulayıcıları, aynı anda müşteri ihtiyaçları, teknolojik fizibilite, örgütsel kısıtlamalar, siyasi kanattan gelen düzenlemeler, rekabet güçleri, buldukları çözüm önerilerinin maliyet ve faydaları gibi sayısız faktörü aynı anda değerlendirmek zorundadırlar.³²¹ Şüphesiz ki bu değerlendirme, sistemdeki her bir oyuncuyu ve farklı bakış açılarını tasarım sürecine dahil etmeyi gerektirmektedir. Aynı zamanda tasarım odaklı düşünce, örgütsel faaliyetlerin ekipler tarafından yürütülmesi gereğini ifade eder ve takım içi iş birliğini önemser. Her bir çalışanın şirketin vizyonuna hakim olması gerektiğini ve çalışanların aynı amaç etrafında birleşerek problemlere örgütün vizyonuna uygun çözümler bulmaya çalışmalarının önemini vurgular. Tasarım odaklı düşüncenin bu unsurları tasarım odaklılığı öğrenen organizasyonlara yakınlaştırmaktadır.

Açıklanan örgüt özellikleri ışığında tasarım odaklı düşünen organizasyonların, insan odaklı, belirsizliğe karşı toleranslı, risk alabilen, deneysel, hatalara ve başarısızlığa karşı toleranslı, optimist, merak eden, eleştirel sorular soran, açık fikirli, iş birliğine açık ve süreçleri takımlarla yöneten, holistik düşünen ve öğrenme odaklı organizasyonlar oldukları söylenebilir. Bu bağlamda tasarım odaklı düşünen örgütlerdeki lider ve izleyenlerin genel bir profilini çizmek ve aralarındaki ilişkiyi tanımlamak, organizasyonun işleyişi ile beraber örgüt kültürü ve ikliminin de daha iyi kavranması açısından oldukça yararlı olacaktır.

³²⁰ Peter M. Senge, “Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması”, 18.bs, Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2017, pp.29, 230

³²¹ Schweitzer, Groeger, Sobel, **a.g.e.**, p.11

1.4.2. Tasarım Odaklı Örgütlerde Lider ve İzleyenler

İşletmelerin rekabet avantajı kazanmalarını sağlayan en önemli bileşenlerden biri, ürün ve hizmet tasarımıdır. Bu farkındalığa sahip organizasyonlar, tasarım odaklı düşünce disiplinine gün geçtikçe daha çok ilgi göstermekte, tasarım odaklı liderliğinin ve tasarım odaklı izleyenlerin önemine vurgu yapmaktadırlar.³²² Geleneksel yönetici ve çalışan zihniyetlerinden oldukça farklı olarak konumlanan tasarım odaklı lider ve izleyenler, örgütün tasarım odaklı düşünceyi benimsemesi, süreçlerine dahil etmesi ve en nihayetinde örgütün başarısı için oldukça kritiktir.

Tasarım odaklı liderlik kavramı, genelgeçer liderlik tanımlarının ötesine geçerek her bir liderin birer tasarımcı olması gerektiğinin altını çizmektedir.³²³ Tasarım odaklı liderler, soyut kavramlar ile somut gerçeklikler ve analiz ile sentez arasında hareket edebilen kişilerdir. Sezgisel düşünceyi rasyonel düşünceden daha az değerli görmek yerine, önsezilerin ve sezgilerin kararlarını etkilemesinden çekinmezler. Bu sebeple hem kendi hem de ekibin sezgisel düşüncelerini ortaya çıkartmaya çalışırlar.³²⁴ Çelişen kavramları bir araya getirmek, farklı bakış açılarını aynı potada eritebilmek için takımları doğru kişilerle oluşturmaya gayret gösterirler ve klasik liderlik becerilerine ek olarak, süreci kavrayarak kolayca geliştirebilir ve ekipteki farklı düşünce yapılarının entegrasyonunu sağlayabilirler.³²⁵

Tasarım odaklı liderlerin geleneksel liderlerden farklı olduğu noktalar, düşünce ve yönetim biçimlerinde, karar verme sürecinde izledikleri yollarda göze çarpmaktadır. Tasarım odaklı liderler yaratıcı fırsatların kaynağı olan karmaşayı kucaklarlar, yeni ihtimaller yaratılmasını sağlayan bütünleştirici düşünceyi benimser ve bu düşünce yapısını eylemlerine yansıtırlar.³²⁶ Geleneksel liderler dünyayı olduğu gibi kabul edip, lineer yöntemlerle hareket ederek en uygun kararları almaya çalışırken, tasarım odaklı liderler bütünleştirici düşüncenin çerçevelediği perspektifleri ile dünyayı daha iyi bir hale getirmeye çabalar, çok yönlü ve doğrusal olmayan ilişkileri aynı anda gözetir ve

³²² Dunne, Martin, **a.g.e.**, p. 512

³²³ Roger Martin, Jim Euchner, "Design Thinking", Research-Technology Management, Vol.55, No.3, 2012, p.11

³²⁴ **A.e.**, p.12

³²⁵ Beckman, Barry, **a.g.e.**, p.53

³²⁶ Brown, **a.g.e.**, p.86

inovatif çözümler sunmaya gayret gösterirler.³²⁷ Tasarım odaklı düşünce ile yönetim ilişkisine farklı bir bakış açısı sunan Katja Tschimmel, tasarım odaklılığın ve araçlarının yöneticileri profesyonel tasarımcılara dönüştürebileceğini ve tasarımcıların sahip olduğu yeteneklerle buluşturabileceğini belirtmektedir.³²⁸ K. Tschimmel'in literatüre kazandırdığı tasarım odaklı yöneticilerle geleneksel yöneticiler arasındaki farklar Tablo 1.7'de gösterilmektedir.

Tablo 1. 7: Tasarım Odaklı Yöneticiler ile Geleneksel Düşünen Yöneticiler Arasındaki Farklar

Tasarım Odaklı Düşünen Yöneticinin Özellikleri	Geleneksel Düşünen Yöneticinin Özellikleri
Çoğunlukla görseldir. Eskiz kullanımına ve prototipleme araçlarına önem verir.	Çoğunlukla sözeldir. Diyagram ve tabloların kullanımına önem verir.
Yoğun gözlem yapar, meraklıdır. Klişe algılara karşı çıkmaktan çekinmez.	Bir durumu ortaya çıktığı anda algılamaya ve yorumlamaya çalışır.
Aynı anda rasyonel ve duygusal olabilir, sübjektiftir.	Çoğunlukla rasyonel ve objektiftir.
Geriçıkarm düşünce yöntemini benimser, yaratıcıdır.	Tümdengelim ve tümevarım düşünce yöntemlerini benimser, analitiktir.
Başarısızlık sürecin bir parçasıdır.	“Doğru” cevapları arar.
Belirsizlik ve muğlaklık ile barışıktır, rahat hareket eder.	Organize ederek ve planlama yaparak liderlik yapar.
Empatiktir, insan odaklı hareket eder. İnsanların ihtiyaçlarını ve hayallerini derinlemesine kavramaya çalışır.	Müşteri odaklıdır. Müşterilerin, sosyal statü kazanmak için neye sahip olmak istediklerini derinlemesine kavramaya çalışır.
Temelde iş birliğine önem verir.	Temelde bireyseldir.

Kaynak: Katja Tschimmel, “Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation”, Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience, Barcelona, 2012, pp.4-5

Tablo 1.7’de görüldüğü üzere, tasarım odaklı düşünen yöneticiler ile geleneksel düşünen yöneticiler arasında düşünce süreçlerinden kaynaklı farklılıklar

³²⁷ Roger Martin, "How Successful Leaders Think", Harvard Business Review, Vol.85, No.6, 2007, pp.78, 81

³²⁸ Tschimmel, a.g.e. 4

bulunmaktadır.³²⁹ Tasarımcı gibi düşünen tasarım odaklı yöneticiler daha çok görsel, gözlemci, mantık ile duyguları harmanlayabilen, yaratıcı, başarısızlığı optimizmle karşılayan, belirsiz ve muğlak durumlara açık, insan odaklı ve işbirlikçi iken geleneksel yöneticiler, sözel, durumları mevcut bilgileriyle yorumlamaya çalışan, rasyonel, analitik, “doğru”ya ulaşmaya çabalayan, organizasyona ve planlara önem veren, müşteri odaklı ve bireyseldirler. Örgüt içi yaratıcılığın hedeflendiği tasarım odaklı düşüncede, inovasyonu cesaretlendiren, gerekli yetenek ve kapasiteyi inşa eden, deneyerek öğrenmeye izin veren bir liderlik anlayışı gerekmektedir.³³⁰ Her organizasyon tasarım odaklı düşünceyi benimseyip, örgüt kültürü haline getirebilir ancak John Miziolek’in belirttiği gibi bu süreç kararlı bir üst yönetim gerektirmektedir.³³¹

Örgüt kültürünün tasarım odaklı düşünceye uyum sağlaması ve çalışanların bu disiplini benimseyerek iş uygulamalarına adapte edebilmeleri için gereken geçiş sürecine üst yönetim ve tasarım odaklı liderler, çalışanları güçlendirerek ve inovasyonu teşvik eden iş ortamını yaratarak katkıda bulunmaktadır.³³² Liderler çalışanları, “tasarımcı” ya da “tasarımcı değil”, “yaratıcı” ya da “yaratıcı değil” şeklinde ayırmaz, tasarım odaklılığı organizasyonun bir parçası haline getirmek için tasarım altyapısına sahip olmayan çalışanlar da dahil olmak üzere bütün çalışanları sürece dahil etmeye çalışırlar.³³³ Liderliğin, kişilerin dünyayı görme şekillerini değiştirerek, dikkatlerini, kararlarını ve eylemlerini aynı tarafa doğru yöneltmeyi sağlamak³³⁴ olduğunu bilerek, her bir çalışanın bu disiplini iş yapış şekillerine entegre etmesini beklerler. Bu bağlamda tasarım odaklı liderlerin, çalışanların mevcut problemi rasyonel bir şekilde çözümleyecek kesin bilgilerin yokluğunda da ilerleyebilmeleri için şans tanıyan bir örgüt kültürü yaratmaları beklenir.³³⁵ Liderler,

³²⁹ A.e., p.4

³³⁰ Design Council, <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> (Çevrimiçi), 28 Haziran 2020.

³³¹ Gobble, Mary Anne M: "Design Thinking", Research-Technology Management, Vol.57, No.3, 2014, p.60

³³² Koh, a.g.e., p.32

³³³ Miller, Karen, Moultrie, James: "Understanding the Skills of Design Leaders", Leading Innovation Through Design: International Design Management Research Conference, USA, 2012, p.769

³³⁴ Hargadon, Andrew: "Leading with Vision: The Design of New Ventures", Design Management Review, Vol.16, No.1, 2005, p.39

³³⁵ Kolko, a.g.e., p.7

alışanların tasarım odaklılığı benimsemesi ve bu zihniyetin örgüt kimliğine entegre olmasıyla, örgüt içerisindeki yaratıcılığın ve inovasyonun pozitif yönde etkilenmesini amaçlarlar.

İlgili alanyazın incelendiğinde, çalışanların yaratıcılığının ve performansının arttırılmasında, inovasyonun geliştirilmesinde ne çıkan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğu görülmektedir.³³⁶ Dönüşümcü liderler, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişiiler olarak tanınırlar.³³⁷

Bu liderler, izleyenlerine ilham verir, onların kişiisel gelişimleri için onlarla bireysel olarak ilgilenir, onları yeni yaklaşımlar denemeleri konusunda cesaretlendirir ve problem çözümü için daha çok çaba göstermeleri için teşvik ederler.³³⁸

Karizmalarıyla izleyicileri arasında hayranlık ve sayęı uyandırır, kolektif bir misyona sahip olmanın önemini vurgular; izleyicilerine **bireysel destek** verir, onlarla birebir ilişki kurar, farklılaşan ihtiyaçlarını, becerilerini ve beklentilerini kavrayarak dikkate almaya çalışır; **teşvik edici** davranarak geleceğe dair heyecan verici vizyonlarını ifade eder, izleyicilerine hedeflere nasıl ulaşılacağını gösterir ve onlara olan inançlarını vurgular; **entelektüel uyarım** ile ise çalışanların ilgisini arttırır, izleyicilerini, eski problemleri yeni yollarla düşünmeleri yönünde cesaretlendirirler.³³⁹ Dönüşümcü liderlerin tasarım odaklı düşünce kültürüne ve zihniyetine paralel özellikleri dolayısıyla, alanyazında bu liderler ile tasarım odaklı düşünce ilişkisini ele alan bazı çalışmalara rastlanmaktadır.

Dönüşümcü liderlerin izleyicileriyle olan “duygusal” ilişkisine dikkat çeken Richard Boland vd (2008), liderlerin ortak amaçlara ulaşmak adına duygusal, entelektüel, ahlaki ve sosyal sermayelerini kullanarak izleyicilerini harekete geçirdiklerinin altını çizmekte ve bu liderlik tarzının zorlu tasarım problemlerinin çözümünde etkili olan

³³⁶ Millissa F.Y. Cheung, Chi-Sum Wong, "Transformational Leadership, Leader Support and Employee Creativity", Leadership & Organization Development Journal, Vol.32, No.7, 2011, p.659

³³⁷ Tamer Koel, “İşletme Yneticiliği”, 17. bs. İstanbul, Beta Yayınları, 2018, p.610

³³⁸ Joseph Seltzer, Bernard M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", Journal of Management, Vol.16, No.4, 1990, p.694

³³⁹ Gumusluoglu, Lale, Ilsev, Arzu: "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", Journal of Business Research, Vol.62, No.4, 2009, p.462

pozitif duygusal katılımı sağladığını vurgulamaktadırlar.³⁴⁰ Lars Groeger ve Jochen Schweitzer (2014) ise, dönüşümcü liderlerin yalnızca tasarım odaklı düşünce sürecini değil, aynı zamanda çalışanların girişimci davranışlar geliştirmelerine ve tasarım odaklı zihniyeti benimsemelerine yardımcı olduğunu belirtmektedirler.³⁴¹

Etkili liderlikle tasarım odaklı organizasyonlara dönüştürülen örgütlerin sağladığı başarı tartışmasıdır. Alan G. Lafley'in 1990'lı yıllarda tarihinin en büyük krizlerinden birini yaşayan P&G'de yarattığı dönüşüm buna güzel bir örnektir. Gelir artışının %3-4 oranında azaldığı, sahip olunan ilk 10 markanın 7'sinin pazar payının kaybedildiği P&G'de 2000 yılında CEO olarak göreve başlayan A.G. Lafley, yaptığı çalışmalarla 3 yıl içerisinde sürdürebilir büyüme için güçlü bir temel oluşturmuştur. A. G. Lafley 2003 yılına kadar şirketin karlılığını her yıl %15 oranında arttırmış, sahip olunan en büyük 15 markanın 13'ünün pazar payını büyütüştür. 2003-2008 yılları arasında ise büyüme devam etmiş, gelirler %94 oranında, devam eden faaliyetlerden kazanılan net kar ise %140 oranında artmıştır.³⁴²

A.G. Lafley'in nicel olarak ifade edilen bu başarısının altında ise organizasyon içerisinde yapılan büyük bir dönüşüm yatmaktadır. A. G. Lafley, IDEO ve R. Martin ile çalışmalar yürüterek, tasarımı ve tasarım odaklı düşüncenin görselleştirme ve deneyim gibi önemli kavramlarını örgüt kültürünün bir parçası haline getirmiştir.³⁴³ Aynı zamanda P&G'nin temel misyonunda bir değişime giderek, şirketi hedef kitleye odaklanmaya yönelmiş ve sistematik inovasyonu, şirketin yönetim yaklaşımının her bir koluna entegre etmiştir.³⁴⁴ P&G gibi büyük ve güvenilirlik duvarına yaslanan bir şirketin, analitik ve sezgisel düşünce arasında kurulan dengeyle tasarım odaklı organizasyona dönüştürülmesi şirketin büyük bir krizden çıkmasını ve tekrar devleşmesini sağlamıştır.³⁴⁵

³⁴⁰ Richard J., Boland, Fred Collopy, Kalle Lyytinen, Youngjin Yoo: "Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry", Design Issues, Vol.24, No.1, 2008, p.18

³⁴¹ Lars Groeger, Jochen Schweitzer, "Transformational Leadership, Design Thinking and the Innovative Organization", European Group for Organizational Studies Conference, Rotterdam, Netherlands, 2014, p.3

³⁴² Leavy, **a.g.e.**, p.10

³⁴³ **A.e.** p.11

³⁴⁴ Gobble, **a.g.e.**, p.60

³⁴⁵ Martin, **a.g.e.**, pp.28-29

A. G. Lafley gibi Steve Jobs da tasarım odaklı bir düşünürün ve liderin özelliklerini göstermektedir. S. Jobs, tasarımcı kimliği ile dünyayı asla olduğu gibi kabul etmeyerek daha iyisini amaçlamış, sahip olduğu yaratıcı özgüven duygusuyla, cesaret ve azimle, hedeflerine ulaşabileceğinin farkında hareket etmiş bir lider olarak karşımıza çıkmıştır.³⁴⁶ S. Jobs'ın dünyayı değiştirebileceğine dair olan bu inancı ve vizyoner perspektifi, önderlik ettiği organizasyon olan Apple'ı da şekillendirmiştir ve 1997 yılında döndüğü Apple'a yeni bir soluk getirmiştir.

S. Jobs 1985 yılında Apple'dan ayrıldıktan sonra organizasyon, birbiri ardına uygulamaya konulan talihsiz stratejilerle yönetilmekteydi ve 1997 yılında Apple'a geri döndüğünde ise Jobs, moral ve motivasyon açısından oldukça kötü durumda olan bir organizasyon ile karşılaşmıştı. Apple'ın sunduğu on beş ürün gamında çalışan ekipler "hayatta kalmak için" birbirleri arasında rekabet ediyor, kaynaklar bu on beş ürün için seferber ediliyordu. S. Jobs, bu on beş ürünü profesyoneller ve geri kalanlar için birer masaüstü ve laptop bilgisayar olarak dörde indirdi,³⁴⁷ izleyicilerini öngördüğü gelecek etrafında topladı ve organizasyona eksik olan iyimserliği, özgüveni tekrar aşıladı. S. Jobs, "delicesine harika" tasarımları örgüt değerleri hiyerarşisinin en üstüne koyan, tasarımcıların kalıcı başarılar vaat eden inovasyonları için bütün kaynaklarını harcamaktan çekinmeyen bir organizasyon yarattı ve Macintosh, iMac, iPod, iPhone gibi zarif ve müşterileri memnun eden yenilikçi ürünlere imza atılmasını sağladı.³⁴⁸

Tasarım odaklı liderler, yaratıcı düşünciyi benimseyen bir örgüt kültürü geliştirmek, inovasyonu şirketin tüm birimlerine entegre etmek ve çalışanların düşünce yöntemleri ile iş yapış şekillerini bu zihniyet doğrultusunda değiştirmek adına oldukça kritik bir role sahiptirler. Bu vizyondan yoksun liderlik ile tasarım odaklı düşüncenin organizasyona beklenen faydayı sağlayamayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. S. Jobs'ın ölümünden sonra yönetimin tasarıma olan desteğinin azalmasıyla Apple'ın eski Apple olmadığı gerçeği³⁴⁹, liderin organizasyonlardaki önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

³⁴⁶ Kelley ve Kelley, **a.g.e.**, pp.46-47

³⁴⁷ Brown, **a.g.e.**, pp.76-77

³⁴⁸ Martin, **a.g.e.**, p.29

³⁴⁹ Younjoon Lee, Jaewoo Joo, "How a Design Executive Officer can Craft an Organizational Culture", Design Management Journal, Vol.10, No.1, 2015, p.50

Verilen örnekler neticesinde liderlerin tasarım odaklı düşünce yaklaşımının uygulanmasındaki kritik rollerinin yadsınamayacağı açıktır. Ancak, tasarım odaklı liderlik ile başlayan bu sürecin devam etmesi ve sonucunda organizasyonun başarısı ancak izleyenlerin süreçteki tutumu ve yaklaşımları ile mümkün olmaktadır. Golnaz Sadri ve Brian Lees'in "etkili örgüt kültürleri çalışanların değerleri ile uyumlu olmalı"³⁵⁰ tezinden hareketle, tasarım odaklı düşünen organizasyon çalışanlarının değerlerinin, iş yapış şekillerinin, tasarım odaklı düşünce ile paralel olması gereği açıktır.

Tasarım odaklı düşünen organizasyonlarda çalışanlar, tasarım kavramının firma içerisindeki rolünü kavramış, tasarım odaklılığın düşünce yapısını benimsemiş ve iş süreçlerini bu zihniyetle yöneten kişilerdir, tasarım problemlerin belirsiz ve karmaşık doğasının farkındadırlar.³⁵¹ Tasarım odaklı düşünürlerin kabul edilmiş tek bir tanımı yoktur, alanyazında çeşitli akademisyenler tarafından yapılmış farklı betimlemeler mevcuttur.

Tasarım odaklı düşünceye tasarım perspektifinden yaklaşan N. Cross'a göre tasarımcılar, yeni ve beklenmedik çözümler üretebilme, belirsizliğe tolerans gösterebilme, eksik bilgi ile çalışabilme, günlük problemleri öngörebilme ve bu problemlerin çözümünde hayal güçlerinden faydalanabilme, görsel araçları problem çözümünde kullanabilme gibi yeteneklere sahiptirler. Aynı zamanda bu kişiler, kötü tanımlanmış problemleri, çözüm odaklı stratejiler benimseyerek çözebilirler.³⁵² Charles Owen ise tasarım odaklı çalışanları, insan merkezli, görselleştirme kabiliyetine sahip, probleme farklı perspektiflerden bakarak çeşitli çözümler üretebilen, holistik düşünerek problemleri sistem problemleri olarak değerlendirebilen, detayların eksik olduğu ve açık olmayan ilişkileri sözlü olarak ifade edebilen, takım çalışmasına yatkın ve disiplinler arası iletişimi kuvvetli, ikilemler arasında seçim yapmadan çelişen çıkarları birleştirerek yaratıcı çözümler sunabilen kişiler olarak değerlendirmektedir.³⁵³ R. Martin'in tasarım odaklı düşünür tanımı ise, güvenilirlik ile geçerlilik arasında kurulan dengeye, bilinmeyene dair devamlı arayışa, insan odaklı

³⁵⁰ Sadri, Lees, **a.g.e.**, p.853

³⁵¹ Badke-Schaub, Roozenburg, Cardoso, **a.g.e.**, p.41

³⁵² Pourdehnad, Wexler, Wilson, **a.g.e.**, p.4

³⁵³ Razzouk, Shute, **a.g.e.**, p.336

kavrayışı yakalamak için iyi bir gözlemci ve dinleyici olmaya, hayal gücüne, geliştirilen fikri somut bir aksiyon planına dönüştürebilme yeteneğine, bütünleştirici düşünceden faydalanarak birbirine muhalif kavramlardan yaratıcı fikirler üretebilme kabiliyetine vurgu yapmaktadır.³⁵⁴

Tasarım odaklı düşünce uygulayıcılarının yukarıda bahsedilen çeşitli tanımları olmasına rağmen, genel kavramlara yapılan vurgunun ortak olduğu görülmektedir. Tasarım odaklı düşünürler, kontrol ve istikrar kavramlarının aksine yeni ihtimallerin peşindedirler. Yaratıcı ve fark yaratan ürünlerin ancak konfor alanından uzaklaşarak geliştirebileceğinin farkında olup, belirsizliğe karşı toleranslı ve risk alabilen kişilerdir. Problemlere değil, çözümlere odaklanmaları³⁵⁵ sebebiyle stratejileri yeni ve farklı çözümler üretme üzerine kuruludur.³⁵⁶ Tasarım odaklı düşünürler, ortaya çıkarttıkları çözümlerle fark yaratmayı arzularlar, mevcut durumları geliştirmek için keskin bir kararlılığa sahiptirler.³⁵⁷ Bu bağlamda içinde yaşadıkları dünyaya ve çevresindeki insanlara karşı bir farkındalık beslerler, baktıklarını “görmeye” çalışırlar, hareketlerinde bir bilinç hali söz konusudur.³⁵⁸

Literatürde “**mindfulness**” olarak adlandırılan bu bilinç, yapılan her işe zihnini katarak fark yaratmaktır. Mindfulness, kişinin daha az yargılayıcı olmasını ve insanların neyi neden yaptığını anlayıp kabullenmesini sağlar, performansı geliştirir, kişinin yaratıcılığını artırır.³⁵⁹ Süreci mindful yönetmenin yanında tasarım odaklı düşünürler hedefledikleri çözümleri ortaya koymak için çeşitli disiplinlerin füzyonuyla yaratılan değer farkındadırlar. Dolayısıyla takımlarla çalışmaya yatkın olup, iş birliğini önemserler, farklı bakış açılarına, içgörülere ve anlayışlara açıktırlar.³⁶⁰ Her bir kavramın çözüme dahil olmasıyla geliştirilecek olan ürünün daha kapsayıcı ve yaratıcı olduğu tezinden yola çıkarak holistik düşünürler, zıt kavramlar

³⁵⁴ Martin, **a.g.e.**, pp.158-165

³⁵⁵ Razzouk, Shute, **a.g.e.**, p.343

³⁵⁶ Brown, **a.g.e.**, p.71

³⁵⁷ Schweitzer, Groeger, Sobel, **a.g.e.**, p.7

³⁵⁸ Fraser **a.g.e.**, pp.63-64

³⁵⁹ Alison Beard, Ellen Langer, “Karmaşa Çağında Mindfulness”, Duygusal Zeka Mindfulness: Duygusal Farkındalığınızı Artırın, Çev. Levent Göktem, Harvard Business Review Press, 2017, pp.13-18

³⁶⁰ Fraser, **a.g.e.**, p.64

arasında seçim yapmadan orta yolu bulmaya çalışırlar.³⁶¹ Buna ek olarak tasarım odaklı düşünürler, asla son bulmayan bir merak duygusuna sahiptirler. Piyasadaki ürünleri destekleyen ve en nihayetinde **“me too”** ürünleriyle sonuçlanan geleneksel pazar araştırma tekniklerini reddederek, gözlem ve empati dolu yöntemleri tercih eder, duyguları sürece dahil etmekten çekinmezler.³⁶² Nihai çözüme ulaşmak için duyguların yanında, deneyler yapmayı ve prototipler oluşturmayı da ön planda tutarlar. Uygulayıcılar, başarısız dahi olsalar, bunu deneme olarak adlandırarak optimist bir bakış açısıyla sürece devam ederler.³⁶³ Sahip oldukları kişisel cesaretleriyle başarısızlıklarına da saygı duyarlar, Abraham Maslow’un belirttiği gibi, kendi içgüdülerinden, duygu ve düşüncelerinden korkmazlar.³⁶⁴ Başarılı olacaklarına ve yaratıcı çözümler üreteceklerine dair inançları tamdır. Albert Bandura’nın öz-yeterlilik kavramıyla bilimsel temelini hazırladığı, T. Kelley ve D. Kelley’in yaratıcı özgüven olarak adlandırdığı bu inanç, tasarım odaklı düşünürlerin önemli bir özelliğidir.³⁶⁵

Yaratıcı özgüven, **“yaratıcı insan”** ile **“yaratıcı olmayan insan”** ayrımını reddeden bir kavramdır ve her insanın yeni fikirler geliştirmek için doğal bir yeteneği, fikirlerini denemek için ise cesaretlerinin olduğunu savunur.³⁶⁶ T. Kelley ve D. Kelley, kişileri yaratıcı olmaktan alıkoyan dört farklı korku olduğunu belirtmektedirler. Bilinmezliğin korkusu, yargılanma korkusu, ilk adım korkusu ve kaybetme korkusu olarak adlandırılan bu korkular aşıldığında, ortaya çıkan fikirlerin yaratıcılığı tartışmasızdır.³⁶⁷ Yaratıcı özgüven; başarısız olma, risk alma özgürlüğü ve cesarettir, kişinin ortaya koyduğu her fikrin bir değer yarattığına inanmasıdır.³⁶⁸ Yaratıcı özgüvenlerinin gerektirdiği şekilde tasarım odaklı düşünürler, negatif cümlelerden ve yaratıcılığı zedeleyecek olan düşünce yapılarından da uzak dururlar. “Ben yaratıcı değilim.”, “Yalnızca tek doğru cevap var ve ben yanlış seçimi yapmak istemiyorum.”,

³⁶¹ Sørensen, Davidsen, **a.g.e.**, p.1819

³⁶² Efeoglu, Møller, Sérié, Boer, **a.g.e.**, p.252

³⁶³ Leverenz, Carrie S.: "Design Thinking and the Wicked Problem of Teaching Writing", Computers and Composition, Vol.33, 2014, p.9

³⁶⁴ Owen, **a.g.e.**, p.22

³⁶⁵ Kelley, Kelley, **a.g.e.**, pp.51-52

³⁶⁶ **A.e.**, pp. 16, 21

³⁶⁷ Tom Kelley, David Kelley, "Reclaim your Creative Confidence", Harvard Business Review, Vol.90, No.12, 2012, p.115

³⁶⁸ Ben Grossman-Kahn, "Defining creative confidence", Children’s Creativity Museum Education Blog, December 27, 2011, (Çevrimiçi) <http://childrenscreativity.wordpress.com/2011/12/27/definingcreative-confidence/>, 17 Haziran 2020

“Başarılı olamayacağım.”, “Yeteri kadar iyi ve zeki değilim.”, “Mevcut ve standart iş yöntemlerinin peşinden gidilmelidir.”, “Vaat edecek bir şeyim yok.”, “Eğer yanlış yaparsam, patron beni kovar.”, gibi cümlelerle potansiyellerini kısıtlamazlar.³⁶⁹

Tasarım odaklı düşünürlerin yukarıda betimlenen karakteristik özellikleri açıktır. Ancak alanyazında bu özellikleri temel birkaç başlık altında kümeleyen çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Sabine Junginger, tasarım odaklı düşünce uygulayıcılarının kendilerini kalp, el ve zihin olarak adlandırdığı üç farklı alanda geliştirmeleri gerektiğinden bahsetmektedir. Ona göre, tasarım odaklı düşünen kişiler, kalplerini sürece dahil ederek kullanıcılarla empati yapmalı, kimi zaman acıyı kimi zaman hayal kırıklığını hissederek duygulardan faydalanmayı ihmal etmemelidirler. Bu süreçte el fikirleri görselleştirir ve prototipe dönüştürürken, zihin ise mevcut durumları yönlendiren temel varsayımları kavrayarak bu durumları tercih edilenlere dönüştürmek için oldukça değerlidir.³⁷⁰ Konuya benzer şekilde ancak farklı açıdan yaklaşan Kevin Clark ve Ron Smith de tasarım odaklı düşünürlerin sahip olması gereken üç farklı zeka türüne değinmektedirler. Onlara göre tasarım odaklı düşünce uygulayıcıları, duyguların eylemi yönlendirdiği tezinden hareketle duygusal zekaya, müşterilerle olan etkileşimin önemini vurgulayan deneyimsel zekaya ve duruma geniş çerçeveden bakarak daha büyük bir değer yaratmayı hedefleyen bütüncül zekaya sahip olmalıdırlar.³⁷¹

Tasarım odaklı örgütlerin özellikleri ve tasarım odaklı lider ile izleyenlerin açıklandığı bu bölümde, tasarım odaklı düşünce disiplini benimseyen küresel şirket örnekleri sunmanın, kavramı somutlaştırmak ve pratikteki faydalarının kavranmasını sağlamak açısından etkili olacağı düşünülmektedir.

1.4.3. Küresel Ölçekte Tasarım Odaklı Düşünen İşletmeler

İş dünyası tasarımın önemini ve inovasyona katkısının farkına vardıkça, tasarım odaklı düşünce disiplini daha çok şirket tarafından benimsenmeye başlamıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren küresel şirketler tasarım odaklılığı benimsemekte, örgüt

³⁶⁹ Davis, **a.g.e.**, p.6535

³⁷⁰ Junginger, **a.g.e.**, pp.59-61

³⁷¹ Clark, Smith, **a.g.e.**, pp.9-11

kültürleri ve stratejilerine entegre ederek iş yapış süreçlerinde somutlaştırmaktadır. General Electric, P&G, Apple, Sony, Philips gibi birçok başarılı küresel firma tasarım perspektifini bir problem çözme yaklaşımı olarak benimsemiş, örgüt stratejilerine entegre etmişlerdir.³⁷²

Birçok sektörde yankı uyandıran tasarım odaklı düşünce disiplini, doğru uygulandığında işletmeyi farklılaştıran bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Ulaşım sektöründe “aracı”ların sebep olduğu mobilizasyon problemlerini ortadan kaldırmayı amaçlayarak kullanıcı ile sürücü ilişkisini yeniden düzenleyen Uber, otomotiv sektöründe enerji inovasyonunu hedefleyen ve bu yolda kullanıcı deneyimlerini dikkate alarak prototipler oluşturan, fonksiyonellik ile estetiği buluşturmaya çalışan Ford³⁷³, tekstil sektöründe hedef kitlesi ile daha derin bir bağ kurarak sadakati arttıran ve güçlü satış rakamlarını yakalayan Nike³⁷⁴ tasarım odaklı düşünen şirketlerden bazıları olarak göze çarpmaktadırlar.

Tasarım odaklı düşüncüyü kendi yönetimleriyle uygulayan şirketlerin yanında, uzmanlaşmış organizasyonlardan yardım alarak pazarda inovatif ürünlerle rekabet avantajı sağlayan şirketler de mevcuttur. Tasarım odaklı düşüncenin büyük destekçileri olarak tanınmış SAP ve Apple, yeni nesil tasarım şirketi IDEO’nun tasarım perspektifinden yararlanmış şirketlerdendir.³⁷⁵ Aynı şekilde lider Japon bisiklet bileşenleri üreticisi Shimano da büyüme fırsatları bulma konusundaki ihtiyacı için IDEO’nun uzman ekibinden faydalanmıştır.³⁷⁶ IDEO, tasarım odaklı düşünce disiplininin dinamiklerinden faydalanarak çok disiplinli bir ekiple Amerikalı yetişkinlerin %90’ının çocukken çok keyif aldıkları bisiklet sürme aktivitesini bırakma sebeplerini sorgulamış, yetişkinlerin bisiklet sürmeyi pahalı, karmaşık, özel kıyafetler ve aksesuarlar gerektiren bir aktivite olarak gördüklerini ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışma sonucunda ise “coasting” adlı yeni bir konsept geliştirilerek, bisiklet sürmeyi

³⁷² Matthews, Judy H., Wrigley, Cara: "Design and Design Thinking in Business and Management Education and Development", Proceedings of the 25th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference: The future of work and organisations, 2011, pp.2-3

³⁷³ Reine, **a.g.e.**, p.63, 73

³⁷⁴ Fraser, **a.g.e.**, p.59

³⁷⁵ Efeoglu, Möller, Sérié, Boer, **a.g.e.**, p.241

³⁷⁶ Leavy, Brian: "Collaborative Innovation as the New Imperative - Design Thinking, Value Co-Creation and the Power of “Pull”", Strategy & Leadership, Vol.40, No.2, 2012, p.27

yetişkinlere hitap eden, basit, sağlık ve eğlence için yapılabilecek bir aktivite olarak pazarlamışlardır.³⁷⁷

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak tasarım odaklı düşüncenin kavramsal çerçevesi sunulmuş, tasarım literatüründen yönetim literatürüne uzanan gelişimi detaylandırılmış, metodolojisi açıklanmıştır. Akabinde kavramın, inovasyon ile olan kesişim ve farklılıklarına değinilmiştir. Daha sonrasında ise tasarım odaklılık örgüt düzeyinde açıklanmış, örgüt özellikleri, lider ve izleyen profillerine yer verilmiş, küresel tasarım odaklı işletmelerden örnekler verilmiştir. İkinci bölümde, örgüt kültürü kavramı ve tasarım odaklı düşünceye zemin hazırlayan örgüt kültürlerinin özelliklerine yer verilecektir. Ürün geliştirme ile çeşitlendirme stratejileri, inovasyon kavramı ve süreci detaylandırılacak, kavramların tasarım odaklı düşünce ile ilişkisi incelenecektir.

³⁷⁷ Brown, **a.g.e.**, pp.14-15

İKİNCİ BÖLÜM

TASARIM ODAKLI DÜŞÜNCENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÜRÜN GELİŞTİRME VE ÇEŞİTLENDİRMEDEKİ YANSIMALARI

Örgütsel yaşamı derinden etkileyen bir kavram olarak örgüt kültürü, varsayımları, değerleri ve normları ile bir örgütün sahip olduğu, rakipler tarafından taklit edilemeyecek kadar eşsiz ve soyut bir değerdir. Aynı zamanda örgüt kültürü organizasyon uygulamalarını ve işleyişini şekillendirerek örgütsel performansı etkileyen önemli bir belirleyicidir. Küresel rekabet ortamında işletmelerin, kullanıcılara değer yaratan ürün ve hizmetler sunmak için inovatif olmaya dair duydukları zorunluluk, yaratıcılığı destekleyen örgüt kültürlerinin önemini artmasına sebep olmuştur.

Organizasyonun farklılaşarak rekabette öne çıkmasını hedefleyen inovasyona dayalı ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri, inovasyon süreçlerini destekleyecek örgüt kültürüne, iklimine ve organizasyon yapısına ihtiyaç duyar. Örgütsel yaratıcılığı destekleyen örgüt kültürleri, organizasyon içerisindeki iklimi ve yapıyı etkileyerek organizasyonun yaratıcı ve inovatif faaliyetlere imza atmasını, hedeflediği başarıya ulaşmasını sağlar. Bu anlamda örgüt kültürü, bir organizasyonun ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejisini etkileyen önemli bir kavramdır.

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü kavramı detaylandırılarak incelenecek ve akabinde tasarım odaklı düşünceye zemin hazırlayan yaratıcı örgüt kültürleri, ulusal kültür, örgüt iklimi ve organizasyon yapıları çerçevesinde açıklanacaktır. Ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri tanımlanacak ve bu stratejiler inovasyon ile tasarım odaklı düşünce bağlamında değerlendirilecektir.

2.1. Örgüt Kültürü

Organizasyonun sahip olduğu en önemli soyut varlıklardan biri olan örgüt kültürü, köklerini antropolojiden alan çalışmalardan doğmuş ve farklı disiplinlerin katkılarıyla gelişmiştir. Örgüt kültürünü anlamak için öncelikle kültür kavramının incelenmesi ve bu kavramın örgütlere nasıl yansıdığının açıklanması gerekmektedir, akabinde örgüt

kültürü kavramının gelişimi, özellikleri ve organizasyonlardaki yeri ve önemi detaylandırılmalıdır.

2.1.1. Kültür Kavramı ve Kavramın Örgütlere Yansıması

Kültür, insanların bütün hayatını kaplayan, her an deneyimledikleri, davranışları şartlandıran ve karşılığında davranışlarla şekillendirilebilen bir kavramdır. Kültür, nasıl iletişim kurulduğunu, mülkiyetin nasıl değerlendirildiğini, çevre ile nasıl etkileşime girildiğini ve zamana bakış açısını belirler.¹ Ancak kültür nedir sorusunun cevabını net ve tek bir şekilde vermek oldukça zordur, hatta imkansızdır. Alfred L. Kroeber ve Clyde Kluckhohn 1952 yılında, neredeyse 60 yıl önce, kültürün 164 adet tanımı olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Çalışmalarında bu tanımları, içeriğe odaklanan geniş tanımlar, sosyal miras ve geleneğe odaklanan tanımlar, kurallara ya da bir şeyler yapmanın yollarına odaklanan normatif tanımlar, uyum veya problem çözmeye odaklanan psikolojik tanımlar, kalıplara ve organizasyonlara odaklanan yapısal tanımlar, bir ürün veya eser olarak kültüre odaklanan genetik tanımlar ve eksik ya da mecazi tanımlar olarak çeşitli kategorilere ayırmışlardır.²

Kültür kavramı ilk kullanılmaya başlandığından beri çok anlamlıdır ve ilk anlamlarından birisi, şu an kullanılan anlamlarından ilk bakışta oldukça uzak sayılabilecek, “toprağı işlemektir”.³ Kavramı anlamak, anlamlandırmak her daim zor olmuştur ancak kavramı anlamanın zorluğunun çok büyük bir kısmı 19. yüzyılda yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Literatür incelendiğinde 19. yüzyılın, kültür kavramının çokça gündeme geldiği çeşitli tanımların ve kullanımların ortaya çıktığı bir döneme sahne olduğu görülmektedir.⁴ Kökenini antropoloji ve sosyolojiye dayandıran kültür kavramı,⁵ bu yüzyılda genel olarak üç şekilde ele alınmıştır. Matthew Arnold, Edward Tylor ve Franz Boas, bu üç farklı dalgaın başını çeken

¹ Richard Fellows, Anita M.M. Liu, “Use And Misuse of The Concept of Culture”, Construction Management and Economics, Vol. 31, No. 5, 2013, p.401

² Adam B. Cohen, "Many Forms of Culture", American Psychologist, Vol.64, No.3, 2009, p.194

³ Gustav Jahoda, "Critical Reflections on Some Recent Definitions of “culture”", Culture & Psychology, Vol.18, No.3, 2012, p.289

⁴ Helen Spencer-Oatey, “What is Culture”, A Compilation of Quotatiin, GlobalPAD Core Concepts, 2012, p.1., <http://digitallab.wldu.edu.et/bitstream/123456789/1651/1/What%20is%20culture.pdf> (Çevrimiçi) 20 Ekim 2020

⁵ Fellows, Liu, a.g.e. p.401

isimler olarak öne çıkmışlar, kültür kavramına farklı anlamlar kazandırmaya çalışmışlardır.⁶

M. Arnold 1867 yılında kaleme aldığı “Kültür ve Anarşi” adlı eserinde kültürü, günümüzde “yüksek kültür” olarak ifade edilebilen, popüler kültürün zıttı olan, özel, entelektüel, sanatsal çabalar veya ürünleri niteleyen bir kavram olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, bir grubun yalnızca küçük bir kısmı kültüre “sahiptir” ve grubun geri kalanı potansiyel anarşi kaynaklarıdır.⁷ M. Arnold, bu anarşi kaynaklarını yüksek zümreyle eritmenin, ancak insanoğlunun birbirleriyle uyumlu bir şekilde ulaşacağı mükemmeliyetin insanlığı her yönüyle geliştirmesiyle ve toplumu iyileştirmesiyle mümkün olacağını savunmuştur. Tam mükemmeliyet, insanoğlunu ilgilendiren tüm konularda en iyiler hakkında bilgi sahibi olmak anlamına gelmektedir ve M. Arnold kültürü mükemmele ulaşma uğraşısı olarak görür.⁸

Benzer dönemlerde faaliyet gösteren E. Tylor, kültürü, “sıradan insanlar” için erişilemez, yüksek bir sanat olarak gören M. Arnold’un tanımlamasından farklı bir şekilde betimlemiş, kavramı elitist ifadelerden uzaklaştırmaya çalışmıştır.⁹ 1870 yılında kaleme aldığı “İlkel Kültürler” isimli eserinde kültürü, toplumun bir üyesi olan insan tarafından elde edilen bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve diğer yetenek ile alışkanlıkları içeren bir bütün olarak tanımlamıştır. M. Arnold’ın görüşünün aksine, tüm insanlar, bazı sosyal gruplara – toplumlara – üyelik sayesinde edindikleri bir kültüre sahiptir ve bilgiden alışkanlıklara kadar bir sürü farklı element kültürü oluşturur.¹⁰ E. Tylor dahil olmak üzere diğer erken dönem antropologlar, kültür olgularının diller, geleneksel, ritüeller gibi duyularla sezilebilen, ölçülebilen ve somut dünyanın içinde var olan gerçek olgular olduklarına inanmışlardır. Bu yüzden kültür değişimlerinin, örüntüler halinde ve yasa benzeri bir biçimde gerçekleştiğini

⁶ Spencer-Oatey, **a.g.e.**, p.1

⁷ **A.e.**

⁸ Esin Sultan Oğuz, "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı", Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, Vol.28, No.2, 2011, pp.135-136

⁹ Thorsten Botz-Bornstein, "What is the Difference Between Culture and Civilization?: Two Hundred Fifty Years of Confusion", Comparative Civilizations Review, Vol.66, No.66, 2012, p.11

¹⁰ Spencer-Oatey, **a.g.e.**, p.1

savunmuşlardır. Onlara göre kültür rastgele ve tahmin edilemez bir şekilde değişmekten ziyade, evrimleşmektedir.¹¹

Her kavramın karşıtıyla var olmasının kaçınılmazlığını kanıtlar nitelikteki F. Boas ve öğrencileri, E. Tylor ve diğer sosyal evrimi savunanlara karşı çıkmışlardır. E. Tylor ve sosyal evrimciler, vahşilikten uygarlığa uzanan ölçekteki farklı toplumların oluşturduğu tek bir kültürün evrensel karakterini vurgularken, F. Boas, farklı insanların veya toplumların çok sayıda ve çeşitli kültürlerinin benzersizliğini savunmuştur.¹² F. Boas kültürü çoğul olarak ele alan, “kültürlerden” insan grupları olarak bahseden ilk çalışmalardan birine imza atmış biri olarak, her sosyal grubun kendine özgü bir kültürel modeli olduğunu düşünmüş ve bu bakımdan kültürlerin kıyaslanamayacağını, prensipte her kültürün eşit değerlere sahip olduğunu, kimsenin kültürleri “yüksek” ya da “düşük” veya “vahşi” ya da “medeni” olarak değerlendiremeyeceğini savunmuştur.¹³ Öğrencileri ile birlikte yaptıkları çalışmalarla, çeşitli insan grupları arasındaki sınırların bulanık ve değişken olduğunu öne sürmüştür ve bu çalışmalarda kültürel objelerin ve uygulamaların sözde birbirinden uzak toplumlarca birbirinden nasıl ödünç alındığını belgelemiş ve kültürel gelenekler arasındaki sınırların geçişken olabileceğini iddia etmişlerdir. F. Boas ve öğrencileri, kültürün zamanla değiştiğini de kabul etmişlerdir ancak onlara göre, kültürler bazen daha karmaşık hale gelmek yerine zaman içinde basitleşmiştir. Dolayısıyla evrimsel bir süreçten bahsedilemez.¹⁴

F. Boas ve öğrencilerinin ırk, kültür ve dinin birbirinden ayrı fenomenler olduğu ve insan toplulukları arasındaki çeşitlilik hakkında bir şey açıklamayacağı iddialarına karşılık, aynı dönemde faaliyet gösteren Bronislaw Malinowski, her toplumun üyeleri için aynı olan amaçlara ulaşmak adına tasarladığı benzer türdeki kurumlara veya kültürel ortaklıklara sahip olduğunu göstermeye çalışmıştır.¹⁵ B. Malinowski’ye göre, dünyanın her yerinde insanlar aynı hayatta kalma problemleriyle karşı karşıyadır ve

¹¹ Robert H. Lavenda, Emily A. Schultz, “Kültürel Antropoloji”, 6 bs., Ankara, Çev. Dilek İşler, Onur Hayırlı, Doğu Batı Yayınları, Nisan 2018, pp.299-300

¹² Spencer-Oatey, **a.g.e.**, p.1

¹³ John R. Baldwin, Sandra L. Faulkner, Michael L. Hecht, “A Moving Target: The Illusive Definition of Culture” in “Redefining Culture Perspectives Across the Disciplines”, London, 2006, p.7

¹⁴ Lavenda, Schultz, **a.g.e.**, pp.44, 54, 303

¹⁵ **A.e.**, p.44

aynı temel ihtiyaçlara sahiptirler. Ancak bu hayatta kalma problemlerinin çözülmesi ve temel ihtiyaçların giderilmesi için farklı yollar geliştirirler ve bu da temelde kültürlerin ortaya çıkışıdır.¹⁶ Benzer şekilde C. Kluckhohn ve Fred L. Strodbeck de kültürlerin, ortak insani problemlere karşı buldukları farklı çözümler ile birbirlerinden ayırt edilebileceğini savunmuşlar ve bu evrensel problemleri beş kategoriye ayırarak incelemişlerdir. Bireylerin diğerleriyle ilişkileri (ilişkisel yönelim), insan hayatının zamansal odağı (zaman yönelimi), insan etkinliğinin yöntemi (etkinlik yönelimi), insanın doğayla ilişkisi (insan-doğa yönelimi) ve insan doğasının doğuştan karakteri (insan doğası yönelimi) olarak açıkladıkları bu beş temel probleme karşı bulunan çözümler kültürleri şekillendirmektedir.¹⁷

Yapılan bu açıklamaların ışığında kültür kavramının oldukça karmaşık, farklı yorumlara ve değerlendirmelere açık bir kavram olduğu açıkça görülmektedir. Kavramın geniş çevrelerce kabul edilen, kapsamlı tanımını, kültür tanımları üzerine araştırmalar yapmış olan C. Kluckhohn ile A. L. Kroeber yapmışlardır.¹⁸ C. Kluckhohn ve A. L. Kroeber'e göre kültür, açık ve örtük kalıplar ile semboller tarafından edinilen ve aktarılan davranışlardan meydana gelen, insan gruplarının gözlemlenebilir varlıklar ve nesnelerdeki (artifaktlar) somutlaşmaları dahil olmak üzere ayırt edici başarılarını oluşturan, temel özü geleneksel -tarihsel olarak elde edilmiş ve seçilmiş- fikirlerden ve özellikle buna bağlı değerlerden oluşan bir kavramdır. Kültür sistemleri, bir yandan eylemin ürünleri olarak, diğer yandan ise daha sonraki eylemlerin koşullayıcı unsurları olarak düşünülebilir.¹⁹ Bu tanımdan hareketle Zeynep Düren (2007) C. Kluckhohn ve A. L. Kroeber'in kültür tanımının üç temel unsur etrafında somutlaştığını vurgulamıştır. Bunlar, değerler, inançlar ve davranışlar anlamında "paylaşım" unsuru; değer, inanç ve davranışların "nesilden nesile aktarımı" unsuru ve bu değer, inanç ve davranışların "organizasyonu" unsurudur.²⁰

¹⁶ Bronislaw Malinowski, "Bilimsel Bir Kültür Teorisi", Çev. Deniz Uludağ, Doğu Batı Yayınları, Ankara, Nisan 2016, p.18

¹⁷ Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, "Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business", 2nd Edition, UK, Nicholas Brealey Publishing, 1997, pp.26-27

¹⁸ Jahoda, **a.g.e.**, p.290

¹⁹ **A.e.**

²⁰ Zeynep Düren, "Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Arayışlar", İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No.36, 2007, s.89

Belirtildiği üzere kültür kavramının karmaşık yapısını tek bir tanıma indirgemenin mümkün olmadığı oldukça açıktır. Ancak yapılan açıklamalara istinaden, farklı kültür tanımlarının ortak özelliklerini şu şekilde açıklamak mümkündür:²¹

- Kültür bir tür markadır. Bir toplumu diğerlerinden ayırır.
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir şekilde taşır.
- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır ve nesilden nesile aktarılır.
- Kültür dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.
- Kültür öğrenilmiş davranışlardan oluşur.
- Kültür sosyal yapının bir kopyasını sunar.
- Kültür değişebilir.
- Kültür sosyal kişiliğin belirip oluşmasında egemen bir faktördür.

Kültür kavramına dair yapılan çeşitli tanımlar ilgili alanyazındaki zenginliği artırsa da kültür en temelde, toplumları ve onların yaşayışlarını şekillendiren bir kavramdır. Antropologların, kültürün farklı toplumların davranışlarını anlamadaki önemini vurgulayan çalışmaları, insanların yaptıkları ile objelere, etkinliklere ve olaylara yükledikleri anlam arasındaki diyalektik birliğe işaret eder.²² Bir toplumun kültürel yönelimleri, üyeleri tarafından sergilenen değerlerin, tutumların ve davranışların karmaşık etkileşimlerini yansıtır. Kültürün sahip olduğu değerler, toplum üyelerinin, herhangi bir durumda en uygun ve etkili olduğunu düşündükleri davranış biçimi hakkındaki tutumlarını etkiler.²³

Toplum üyelerinin tüm sosyal davranışları temelde belirli bir bağlamda gömülüdür ve kültürel temelli, derinlemesine sahip olunan değerler ve inançlarla bağlantılıdır.²⁴ Dolayısıyla, toplum kültürünün bir alt birimi ya da sistemi olarak tabir edebileceğimiz örgüt kültürlerinin kendine özgü özelliklerinin oluşumunda temel etkenlerden biri de

²¹ Sevinç Köse., Semra Tetik, Cuma Ercan. "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No.8, Vol.1, 2001, ss.222-223

²² Charles J. Fombrun, "Corporate Culture, Environment, and Strategy", Human Resource Management, Vol.22, No.1-2, 1983, p.140

²³ Victoria Miroshnik, "Culture and International Management: A Review", Journal of Management Development, Vol.21, No.7, p.526

²⁴ Sui Pheng Low, Yuquan Shi, "Cultural Influences on Organizational Processes in International Projects: Two Case Studies", Work study, Vol.50, No.7, 2001, p.276

ulusal kültürdür.²⁵ Bir kültürün içerisine doğmuş, yetişmiş ve o kültürün değer, inanç ve normlarıyla sarmalanmış kişilerin oluşturduğu organizasyonda kültürün etkisi kaçınılmazdır.

Kültürün, örgüt kültürü üzerindeki etkisinin literatürde gündeme gelmesi, Japonya'nın 1970 ve 1980'lerdeki büyümesine karşılık aynı dönemlerde Amerikan şirketlerindeki verimliliğin düşmesine rastlar.²⁶ Bu dönemde ve sonrasında yapılan kültürler arası çalışmalar farklı kültürlerin değerlerinin örgüte yansımalarını değerlendirmiştir. Japonya'nın kolektif kültüründe fedakarlıkla çalışan örgüt üyeleri göze çarparken, Amerika'nın bireysel kültürü örgütlerde, örgüt üyelerin başarıya duydukları istek ile göze çarpar. Türkiye'nin risk almaktan kaçınma, kadercilik, kişisel girişim ve rekabetten uzak durma gibi kültürel özelliklerinin ise örgütlere yansımaktadır.²⁷

Bu bilgiler ışığında kültürün, örgüt kültürünü derinden etkilediği söylenebilir, yönetim faaliyetlerine, organizasyon üyelerinin bakış açılarına, iş yapış şekillerine, birbirleri ile ilişkilerine...vb. yansıdığı çıkarımı kolayca yapılabilir. Oluşumunda kültürün önemli bir rolü olduğu belirtilen örgüt kültürü kavramının ve gelişiminin detaylandırılarak açıklanması, kavramın kapsamının, organizasyonlardaki rolünün ve işletmelerin başarıya ulaşmasındaki kritik öneminin anlaşılması açısından oldukça anlamlı olacaktır.

2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Gelişimi

Örgüt kültürü, işletmenin sahip olduğu, rakiplerin taklit etmekte zorlandığı ve dolayısıyla işletmeye rekabet avantajı sağlayan önemli soyut varlıklardan biridir,²⁸ farklı disiplinlerden birçok araştırmacının katkılarıyla doğmuş ve gelişmiş bir kavramdır.²⁹ Çeşitli disiplinlere mensup bu araştırmacıların örgüt kültürünü anlama çabasıyla yaptıkları birçok araştırma kavramın gelişmesini sağlasa da örgüt kültürü,

²⁵ Nişancı, Zehra Nuray, "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları", Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 1.1, 2012, pp.1285

²⁶ William G. Ouchi, Alan L. Wilkins, "Organizational Culture", Annual Review of Sociology, Vol.11, 1985, p.458

²⁷ Nişancı, a.g.e., pp.1285-1286

²⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Measuring The Strategic Readiness Of Intangible Assets", Harvard Business Review, Vol.82, No.2, 2004, p.53

²⁹ Dauber, Daniel, Fink, Gerhard, Yolles, Maurice: "A Configuration Model of Organizational Culture", Sage Open, Vol.2, No.1, 2012, p.2

köklerini antropolojiden alan araştırmalarla literatüre girmiştir. Konu araştırmalar kültürün, bireysel, grup ve toplumsal davranışları anlamak için nasıl bir bağlam sunduğunu anlamaya yönelik yapılan, katılımcı gözlem, mülakatlar ve tarihsel bilgilerin incelenmesini gibi kalitatif yöntemlere dayanan araştırmalardır.³⁰

Örgüt kültürü kavramı 1980'lere kadar öne çıkmamış, akademi ve iş dünyasında yankı bulmamıştır. Ancak çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını anlamak için yapılan çalışmalar 1930'lara kadar dayanmaktadır.³¹ Bu anlamda çoğu araştırmacı, çalışma ortamlarını inceleme fikrinin ilk olarak sosyal psikolog Kurt Lewin tarafından ortaya çıktığı konusunda hemfikirdir. K. Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White 1939 yılında kaleme aldıkları "Saldırgan Davranış Kalıpları" olarak Türkçeleştirebileceğimiz "Patterns of Agressive Behavior" isimli çalışmalarında örgüt iklimi kavramını literatüre kazandırmışlardır.³² Örgüt iklimi, çalışanların deneyimledikleri prosedürler, uygulamalar, politikalar ile ödüllendirildiğini gözlemledikleri, desteklenen ve beklenen davranışlara ilişkin paylaşılan algılar ve bunlara yüklenen anlamlar olarak tanımlanabilir.³³

Kültür gibi iklim kavramı da bireyler ve çevreleri arasındaki etkileşimi ele almaya çalışır ve sosyolojik açılımlarla açıklanabilmektedir.³⁴ Ancak örgüt iklimi, neler olduğuna dair algılar ya da deneyimsel tanımlamalar hakkındayken örgüt kültürü, bu şeylerin neden olduğunu tanımlamaya yardımcı olur, örgüt ikliminden daha istikrarlıdır, geçmişle güçlü bağlantıları vardır, kolektif olarak benimsenir ve manipülasyona dirençlidir.³⁵ Bir diğer ifadeyle örgüt iklimi temelde paylaşılan algılardan, örgüt kültürü ise paylaşılan varsayımlardan oluşmaktadır.³⁶ Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki bu farklılıklara rağmen literatürde 1970'lerin ortasına kadar örgüt iklimi kavramının örgüt kültürü kavramı ile aynı anlama gelecek şekilde kullanıldığı görülmektedir. İklim araştırmacıları arasında, bu kavramın çalışma

³⁰ Ostroff, Kinicki, Muhammad, **a.g.e.**, p.646

³¹ **A.e.**

³² Bellot, **a.g.e.**, p.29

³³ Schneider, Ehrhart, Macey, **a.g.e.**, p.362

³⁴ Bellot, **a.g.e.** p.32

³⁵ Ostroff, Kinicki, Muhammad, **a.g.e.**, p.644

³⁶ Amjad Ali, Bhaswati Patnaik, "Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study", The Carrington Rand Journal of Social Sciences, Vol.1, No.2, 2014, p.4

ortamlarının bütünselliğini yakalayamadığı duygusu, örgütsel kültürün gelişmesine yol açmıştır.³⁷

Örgüt kültürü kavramını resmi olarak ilk tanıtan kişi 1979 yılında Andrew M. Pettigrew olmuştur.³⁸ A. M. Pettigrew, örgüt kültürlerinin, insanların nasıl düşündüğünü, akıl yürüttüğünü ve karar verdiğini açıklayan bilişsel sistemlerden oluştuğunu öne sürmüş, en derin katmanda kültürün, organizasyonların işlerini yürütme yollarını tanımlayan karmaşık değerler, varsayımlar ve inançlar kümesinden oluştuğunu savunarak, farklı kültür katmanlarına dikkat çekmiştir.³⁹ A. M. Pettigrew'un amacı, sembollere, dile, ideolojiye, inançlara ritüel ve mitlere odaklanarak, örgüt kültürünün nasıl oluştuğunu anlamaya çalışmaktır.⁴⁰

Örgüt kültürüne dair kaleme alınan erken gelişmelere paralel olarak, 1970'lerin sonu 1980'lerin başında Japon işletmelerine yönelik yükselen bir ilgi görülmüş, Japon ekonomisinin temelini oluşturan kültürel faktörleri anlamak adına yapılan çalışmalar ortaya çıkmıştır.⁴¹ 1970-1980 dönemlerinde yapılan, Japon işletmelerini inceleyen ve verimliliklerinin kaynağını anlamaya çalışan çalışmaların tesadüfi olmadığını belirtmek gerekir. 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerin başlarında Amerikan şirketleri durgunluk sorunlarıyla karşı karşıyaydı ve buldukları çözümlerle yönetim etkinliğini sorunu çözüme kavuşmamakla beraber sıkıcı bir döngü sergilemekteydi.⁴² Amerikan şirketleri verimlilik ve düşük performans sorunlarıyla boğuşurken, Japon şirketleri hızlı bir yükseliş göstermekteydi. Japon şirketlerinin Amerikan şirketlerine karşı olan bu ekonomik başarılarının sebeplerini araştıran çalışmalar bu dönemde ortaya çıkmış ve örgüt kültürü kavramının gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır.⁴³ Japonların,

³⁷ Bellot, **a.g.e.**, p.29

³⁸ **A.e.**

³⁹ Joseph Wallace, James Hunt, Christopher Richards, "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate And Managerial Values", International Journal Of Public Sector Management, Vol.12, No.7, 1999, pp.548-549

⁴⁰ Charlotte Pietersen, "Organizational culture: a foundational perspective." African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 8 No. 3, 2017 pp. 262

⁴¹ Wallace, Hunt, Richards, **a.g.e.** p.549

⁴² Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, "Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış", 1. Bs., Çev. Doç. Dr. Selami Turgut, Altın Kitaplar, Mayıs 1987, p.35

⁴³ Lim Bernard, "Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 16 No. 5, 1995, p.16

genellikle kültürel özellikleriyle bir ilgisi olduğu şeklinde yorumlanan başarısı, Batı'daki yöneticiler arasında "kültür" kavramına bir duyarlılık uyandırmıştır.⁴⁴

Örgüt kültürü, bütün bu gelişmeler ışığında, 1980'lerin başında dört ufuk açıcı kitabın tetiklemesi ile bir fenomen haline gelmiştir. William Ouchi'nin 1981 yılında yayınladığı "Teori Z", Richard T. Pascale ve Anthony G. Athos'un 1982 yılında literatüre kazandırdığı "Japon Yönetim Sanatı", Terrence Deal ve Allan Kennedy tarafından 1982 yılında yayınlanan "Kurum Kültürü" ve son olarak Thomas Peters ve Robert Waterman'ın 1982 yılında yayınladığı "Mükemmeli Arayış" isimli kitaplar örgüt kültürünün gelişiminde mihenk taşları olarak yerlerini almışlardır.⁴⁵

Bahsedilen ilk iki kitap olan W. Ouchi ve R. T. Pascale ile A. G. Athos'un kitapları, Japon başarısına odaklanarak yazılan kitaplar olarak dikkat çekmektedir. Yazarlar, Japon ticari başarısının büyük ölçüde Japon örgüt kültürüne atfedilebileceğini öne sürmüşler,⁴⁶ Japon tasarımlarını öncelikle klan kültürleri olarak sınıflandırarak, Amerika ve Japonya'nın örgüt tasarım biçimleri arasında önemli farklılıklar bulmuşlardır. Bulgulara göre, Japon şirketleri, çalışanların sadık ve işbirlikçi olmasını gerektiren, istikrarlı istihdama ve fikir birliğine dayalı karar verme mekanizması kuran benzersiz bir işgücü – yönetim ilişkisine sahiptir.⁴⁷ Bu kitaplar, Japon yönetim tekniklerinin popülaritesini, akademik temele oturtturarak meşrulaştırmaları açısından önemlidir.⁴⁸

W. Ouchi ve R. T. Pascal ile A. G. Athos'un kitaplarına kıyasla daha pragmatik bir yaklaşımla yazılan Kurum Kültürü ve Mükemmelliği Arayış, örgüt kültürü kavramının iş dünyasında algılanan önemini güçlendiren kitaplar olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁹ T. Deal ve A. Kennedy'nin Kurum Kültürü kitabı, pozitif örgüt kültürü yaratmanın,

⁴⁴ Mats Alvesson, "On the Popularity of Organizational Culture", Acta Sociologica, Vol. 33, No. 1, 1990, p.46

⁴⁵ Kathryn A. Baker, "Organizational Culture", p.1, 2002, pp.1-13 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.439.8759&rep=rep1&type=pdf> (Çevrimiçi) 22 Kasım 2020.

⁴⁶ A.e., p.2

⁴⁷ Fatma Pakdil, Karen Moustafa Leonard. "The effect of Organizational Culture on Implementing and Sustaining Lean Processes", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 26 No. 5, 2015, p.730

⁴⁸ Fombrun, a.g.e., p.139

⁴⁹ A.e.

geliştirmenin ve anlamının önemini vurgulayan bir kitap olarak kavramı popülerleştiren önemli yayınlardan biridir.⁵⁰ Yazarlar, örgüt kültürünün kaynağına ve mevcut örgüt kültürünün organizasyon içerisinde sürdürülmesine odaklanmışlardır.⁵¹ T. Peters ve R. Waterman ise örgüt kültürü kavramını, yöneticinin rolüne odaklanarak açıklamışlardır. Yazarlara göre güçlü bir birleşmiş kültür, organizasyonun finansal başarısı için anahtar niteliğindedir. Üst düzey yöneticiler değerler kümesini açıkça belirtmeli ve bu değerleri resmi politikalarla, resmi olmayan normlarla, hikayeler, ritüeller ve jargonla güçlendirmelidirler. Bu devamlı süreç sonucunda zamanla, organizasyonun bütün üyeleri bu değerleri paylaşacak ve domino etkisiyle daha yüksek bağlılık, üretkenlik ve sonucunda karlılık kaçınılmaz olacaktır.⁵²

Teori Z, Japon Yönetim Sanatı, Kurum Kültürü ve Mükemmelliği Arayış adlı kitaplarda örgütsel yaşamın önemli ancak büyük ölçüde görünmez yönlerini anlamak için daha derin, daha karmaşık bir antropolojik yaklaşımın gerekli olduğunu belirtmekle beraber, örgüt kültürünün, örgütsel performansı arttırmak için anahtar olduğunu ve şirketlerin rekabet avantajlarını arttırmak için örgüt kültürünü bir araç olarak kullanabileceklerini ileri sürmektedir.⁵³ Charles J. Fombrun, yazarların örgütün yalnızca iç çevresine odaklandıklarını, en yüksek performansın -“mükemmelliğin”- örgüt kültürlerinin iç tutarlılığından kaynaklandığını savunduklarını belirtmiş ve yazarları, kültürün iç unsurlarını vurgularken, örgüt kültürü ile dış çevre arasındaki bağlantıyı göz önüne almadıkları gerekçesiyle eleştirmiştir.⁵⁴ Tablo 2.1’de yıl bazında örgüt kültürü kavramının gelişimi ve önemli yazınlar gösterilmektedir.

⁵⁰ Sadri, Golnaz, Lees, Brian, **a.g.e.**, p.853

⁵¹ James H. Reynierse, John B. Harker, "Measuring and Managing Organizational Culture", Human Resource Planning, Vol.9, No.1, 1986, p.1

⁵² Joanne Martin, Peter Frost. "The Organizational Culture War Games", 2011, in Sociology Of Organizations: Structures And Relationships, Sage, UK, 2011, pp.316

⁵³ Baker, **a.g.e.**, p.1-2

⁵⁴ Fombrun, **a.g.e.**, p.142

Tablo 2. 1: Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi

YIL	ANA YAZIN	YAZAR	KAVRAM	ÇALIŞMANIN ODAK NOKTASI	ÇALIŞMANIN ÖNEMİ
1939	The Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates'	Lewin Lippitt White	Örgüt İklimi	Organizasyonlardaki çalışma ortamlarına odaklanarak, örgüt üyelerinin davranış kalıplarını anlamlandırmaya çalışmışlardır.	Örgüt kültürü kavramının gelişmesine zemin hazırlayan ilk çalışmadır.
1960	Örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramlarının eş anlamlı kullanılması				
	Japonya'nın büyümesi				
1970	Amerikan şirketlerinin verimlilik sorunları				
1979	On Studying Organizational Cultures	Pettigrew	Örgüt Kültürü	Örgüt kültürünün nasıl oluştuğunu anlamaya yönelik bir çalışmadır.	Örgüt kültürü kavramının kullanıldığı ilk çalışmadır.
1981	Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge	Ouchi	Örgüt Kültürü	Japon başarısına odaklanmıştır. Amerikan şirketleri ile Japon şirketleri arasındaki farkları anlamlandırmaya çalışmıştır.	Japon ile Amerikan şirketleri arasındaki farkların ortaya koyularak örgüt kültürünü anlamlandıran bir çalışmadır.
1982	The Art of Japanese Management: Applications for American Executives	Pascale Athos-	Örgüt Kültürü	Japon başarısına odaklanmışlardır. Amerikan şirketleri ile Japon şirketleri arasındaki farkları anlamlandırmaya çalışmışlardır.	Japon ile Amerikan şirketleri arasındaki farkların ortaya koyularak örgüt kültürünü anlamlandıran bir çalışmadır.

Tablo 2.1: Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi (Devamı)

YIL	ANA YAZIN	YAZAR	KAVRAM	ÇALIŞMANIN ODAK NOKTASI	ÇALIŞMANIN ÖNEMİ
1982	Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life	Deal Kennedy	Örgüt Kültürü	Örgüt kültürünün kaynağına ve mevcut örgüt kültürünün organizasyon içerisinde sürdürülmesine odaklanmışlardır. Pozitif örgüt kültürü yaratmanın, geliştirmenin ve anlamının önemini vurgulamışlardır.	Örgüt kültürüne kavramsal bir bakış açısıyla yaklaşan ve örgüt kültürünün organizasyona nasıl yansıdığını örneklendiren bir çalışmadır.
1982	In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies	Peters Waterman	Örgüt Kültürü	Örgüt kültürünün örgütsel faaliyetlerde somutlaştığını, örgütsel başarı için kritik bir değişken olduğunu vurgulamışlardır.	Yöneticilere, örgüt kültürü ile başarıya ulaşmanın yollarını sunan bir çalışmadır.

Kaynak: İlgili araştırmacıların çalışmalarından derlenerek yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere, örgüt kültürü kavramı, örgüt iklimi kavramından sonra ortaya çıkarak, örgüt ikliminin sağlayamadığı bütünselliği ve derinliği kapsayan bir kavram olarak literatüre girmiştir. 1980’lerde yazılan ve akademinin, kavramın gelişiminde mihenk taşları olarak kabul ettiği dört önemli kitap ise örgüt kültürü kavramının organizasyonların başarısındaki kritik rolünün anlaşılmasını sağlamış, kavramın birçok çalışmaya konu olmasına neden olmuşlardır.

Örgüt kültürü kavramı organizasyonlar için önemli bir değişken olarak alanyazında birçok çalışmaya konu olmuştur. Ancak kavram, çeşitli disiplinlere mensup akademisyenler tarafından farklı epistemoloji ve metotlardan faydalanılarak açıklandığı için literatürde örgüt kültürüne ait sayısız tanım mevcuttur.⁵⁵ Tablo 2.2’de örgüt kültürünün bazı tanımları gösterilmektedir.

⁵⁵ Shili Sun, "Organizational Culture and Its Themes", International Journal Of Business and Management, Vol.3, No.12, 2008, p.137

Tablo 2. 2: Örgüt Kültürünün Farklı Tanımları

Yazar/Yazarlar	Tanım
Kroeber & Kluckhohn (1952)	Bir organizasyonun davranışını şekillendiren değerler, fikirler ve diğer sembolik sistemlerin aktarılan örüntüleridir.
Hofstede (1980)	Zihnin kolektif programlanmasıdır. Bu, ortak paylaşılan inançlar, değerler ve uygulamaları kapsayarak, bir organizasyonu ve çalışanlarını diğerlerinden ayırır.
Swartz & Jordon (1980)	Örgüt üyelerinin, davranışları şekillendiren normları oluşturan inanç ve beklenti örüntüleridir.
Ouchi (1981)	Organizasyonun temel değerlerini ve inançlarını çalışanlarına ileten semboller, törenler ve efsaneler setidir.
Martin & Siehl (1983)	Bir organizasyonu paylaşılan anlam kalıpları aracılığıyla bir arada tutan tutkaldı. Üç bileşen sistemleri: bağlam ya da temel değerler, formlar (iletişim süreci, örn: jargon), kapsamı güçlendirmek için stratejiler (örn: ödüller, eğitim programları gibi.)
Uttal (1983)	Davranış normlarını (burada işleri yapma şeklimiz) oluşturmak için bir organizasyonun yapıları ve kontrol sistemleriyle etkileşime giren, paylaşılan değerler (önemli olan) ve inançlardır (işler nasıl yürür).
Adler (1986)	- Bazı sosyal grupların tüm üyeleri ya da neredeyse tüm üyeleri tarafından paylaşılan bir şeyi ifade eder. - Grubun yaşı geçkin üyelerinin daha genç olanlara aktarmaya çalıştıkları bir şeydir. - Organizasyonun yapısını ve davranışlarını şekillendiren bir şeydir.
Denison (1990)	Organizasyonun yönetim sistemi için temel teşkil eden ana değer, inançlar ve ilkelerin yanı sıra, bu temel ilkeleri örneklendiren ve güçlendiren yönetim uygulamaları ve davranışları setidir.
Trompenaars (1993)	Kişilerin problem çözme yoludur, anlamların paylaşılan sistemidir. Neye değer verileceğini, nasıl davranılacağını ve neye dikkat edileceğini belirler.
Goffee (1996)	Kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerinin bir sonucudur.
Schneider (1997)	Davranışların paylaşılan kalıpları ve o davranışların anlamlarıdır.
Cameron & Quinn (1999)	Organizasyonu benzersiz yapan örgüt içerisindeki değerli olan şeyler, baskın liderlik stilleri ve dil başarılarıdır.
Sullivan (2001)	Kişilerin paylaştıkları bütün materyal objeler, davranışlar, bilgi, fikirler ve değerler dahil olmak üzere, bütünsel bir yaşam stilidir.
Wood (2001)	Bir organizasyon ya da alt birimleri içinde gelişen ve üyelerinin davranışlarına yön veren paylaşılan değerler ve inançlar sistemidir.
Wiesner (2002)	Organizasyonlara ortak değerleri ve davranışlarıyla bakmanın bir yoludur.
Thomas & Tung (2003)	Belirli bir toplumsal gruptaki kişilerin algılaması, düşünmesi, akıl yürütmesi, harekete geçmesi, tepki vermesi ve etkileşime girmesi için bilişsel haritalar sağlayan, evrimleşebilen ve kümelenmiş, paylaşılan inançları, değerleri, tutumları ve mantıksal süreçleri ifade eder.

Tablo 2.2: Örgüt Kültürünün Farklı Tanımları (Devamı)

Yazar/Yazarlar	Tanım
Anthon (2004)	Bir organizasyonun çalışanları tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve anlayış kümesidir. Organizasyonun en güçlü bileşenleri arasında yer alır.
Taylor (2004)	Kişilerin organizasyonda nasıl davranmalarının beklendiğine dair alınan mesajlardan oluşturulanları ifade eder.
Wagner (2005)	Organizasyon üyelerini birbirine bağlayan, kendileri ve çalışmaları hakkında ne düşündüklerini etkileyen, örgüt içindeki üyeliği ve yaşamı algılamanın resmi olmayan, paylaşılan bir yoludur.

Kaynak: House et.al. 2004 as cited in Younis Ismael Abu-Jarad, Yusof Nor'aini Nikbin Davoud, "A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance", International Journal Of Business And Social Science, Vol.1, No.3, 2010, p.35

Tablo 2.2’de görüleceği üzere, çeşitli tanımlar literatürü zenginleştirse de genel anlamda yönetim literatürü örgüt kültürü kavramına, “organizasyon içerisinde yaygın olarak paylaşılan, güçlü bir şekilde tutulan ve sürdürülen bir dizi norm ve değerler” olarak odaklanır.⁵⁶ Çalışanlar tarafından paylaşılan bu normlar ve değerler, inanç, gelenek ve uygulamalar organizasyonun karakteristiğini tanımlar ve diğer organizasyonlardan ayırt edilmesini sağlar.⁵⁷ Kavram, örgütün tipik özelliklerinde somutlaşarak, organizasyon içerisinde işlerin doğru yapılma yolu ya da sorunların algılanma ve problemlere cevap verilme şekli olarak hayat bulur.⁵⁸ Bazı organizasyonların mevcut problemlere cevap verme yöntemlerinin diğer organizasyonlara nazaran daha özgün, buldukları çözümlerin ise daha yaratıcı olma sebeplerinden bir tanesi, sahip oldukları örgüt kültürüdür.⁵⁹ Örgüt kültürü, değer, norm ve varsayımları ile, organizasyondaki iş akışını şekillendirir, organizasyonun faaliyetlerini yönlendirir ve yaratıcı ürün ve hizmetlerle işletmenin sürdürülebilirliğini ve başarısını etkiler.

Örgüt kültürü üzerine birçok çalışma yaparak literatürün gelişmesine katkıda bulunan E. H. Schein’in örgüt kültürü tanımı önem arz etmektedir.⁶⁰ E. H. Schein’a göre örgüt

⁵⁶ Luigi Guiso, Paola Sapienza, Luigi Zingales, "The Value of Corporate Culture", Journal of Financial Economics, Vol.117, No.1, 2015, pp.61-62

⁵⁷ Keith Molenaar, Hyman Brown, Shreve Caile, Roger Smith, "Corporate Culture", Professional Safety, Vol.47, No.7, 2002, pp.18-19

⁵⁸ Sun, a.g.e. p.137

⁵⁹ Constantine Andriopoulos, "Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review", Management Decision, Vol.39, No.10, 2001, p.834

⁶⁰ Jennifer Lyn Bellot, "Defining and Assessing Organizational Culture", Nursing Forum Volume, Vol.46, No.1, 2011, pp.31

kültürü, belirli bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği temel varsayımların bir örüntüsüdür. Bu örüntü, örgüt içerisinde geçerli sayılacak ve yeni üyelere sorunları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilecek kadar iyi işleyen varsayımlar bütünüdür.⁶¹

Örgüt kültürünün çeşitli tanımları, kavrama hangi perspektiften yaklaşıldığını göstermekte, yazarların kavramı anlayış biçimlerini yansıtmaktadır. Joanne Martin (1992) örgüt kültürünün bütünleştirici, ayrımcı ve parçalı perspektif olarak adlandırdığı üç farklı perspektif ile incelenebileceğini belirtmiştir.⁶² Bütünleştirici perspektif, organizasyonlarda ağır basan tek bir kültür olduğu fikrine dayalıyken ayrımcı perspektif, organizasyonlarda bir odak birimin (grup, bölüm, coğrafi lokasyon...vb.) paylaşılan değerlerini, inançlarını, normlarını ve varsayımlarını temsil eden sayısız alt kültürlerin varlığını vurgular.⁶³ Parçalı perspektif ise muğlaklığa odaklanır, bir organizasyonda farklı seviyelerde, pozisyonlarda yer alan, çeşitli mesleklere ve karakterlere sahip kişilerin aynı deneyimleri yaşamasının, organizasyona ve organizasyonun değer verdiği kavramlara aynı anlamları yüklemesinin olası olmadığını savunarak paylaşımın gereğini şiddetle reddeder.⁶⁴ J. Martin, her perspektifin tek başına eksik kalacağını vurgulamakta ve üç perspektifin sentezinden bir örgüt kültürü görüşü çıkarmanın gereğine işaret etmektedir.⁶⁵

Literatürde çok sayıda bilim insanı, örgüt kültürünün erişilebilirlik ve öznellik sürekliliği boyunca değişen birkaç katmana ya da seviyeye sahip olduğunu öne sürmektedirler.⁶⁶ Çalışmamızda, örgüt kültürü kavramını katmanlarla açıklayan Denise M. Rousseau'nun modelinin, E. H. Schein'in örgüt kültürü ve Mary Jo Hatch'in kültürel dinamikler modellerinin açıklanmasının, örgüt kültürü kavramının

⁶¹ Edgar H. Schein, "The Role of The Founder in Creating Organizational Culture." *Organizational Dynamics*, Vol.12, No.1, 1983, p.14

⁶² Naomi Stanford, "Organizasyon Kültürü", 1 bs., İstanbul, Çev. Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ağustos 2014, s.4

⁶³ Cheri Ostroff, Angelo J. Kinicki, Rabiah S. Muhammad, "Organizational Culture and Climate." *Handbook of Psychology*, Second Edition, 2013, p.647

⁶⁴ Benjamin Schneider, Mark G. Ehrhart, William H. Macey, "Organizational Climate and Culture." *Annual Review of Psychology*, Vol.64, 2013, p.370

⁶⁵ Stanford, **a.g.e.**, p.4

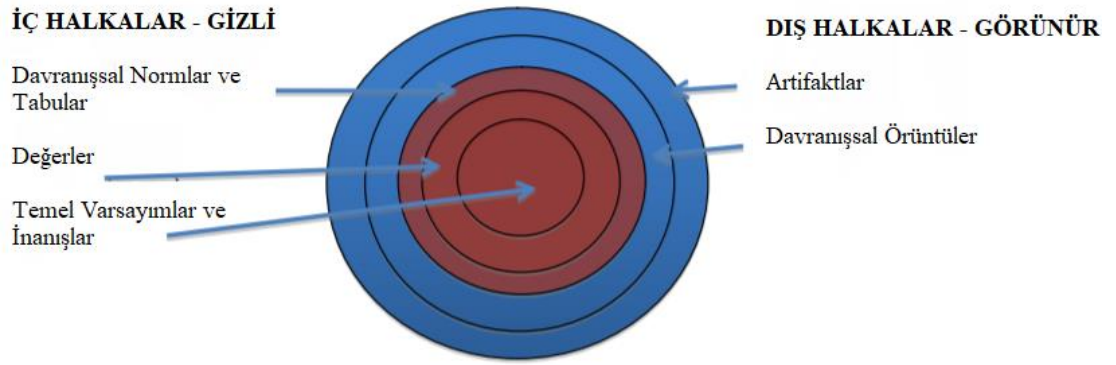
⁶⁶ Ostroff, Kinicki, Muhammad, **a.g.e.**, p.647

ve yaratıcılığı besleyen örgüt kültürlerinin daha net anlaşılmasına olanak sağlayacağını düşünülmektedir. Aynı zamanda kavrama **buzdağı metaforu** ile yaklaşan çalışmaların erken zaman örneklerinden Stanley Herman'ın modelinin tasarım odaklı düşünce yaklaşımı ile yeniden yorumlanarak tartışılması, yaratıcı örgüt kültürü kavramına zemin hazırlamaktadır.

2.1.2.1. Rousseau'nun Örgüt Kültürü Modeli

D. M. Rousseau örgüt kültürünü, gözlemlenebilirlik ve erişilebilirlik arasında uzanan bir süreklilik boyunca katmanlaşan farklı unsurlardan oluşmuş bir kavram olarak tanımlar.⁶⁷ D. M. Rousseau'ya göre örgütsel kültür katmanlı bir yapıdır; paylaşılan davranışsal beklentiler ve normlar dış, bilinçli olan katmanı temsil ederken, değerler ve varsayımlar organizasyonun üyeleri için daha az bilinç içeren iç katmanı temsil eder. Geert Hofstede'nin kültürü soğan diagramı ile açıklamasına benzer şekilde D. M. Rousseau'nun modelinde, davranışlar kültürün görünür kısmı, değerler ise görünmeyen kısmıdır.⁶⁸ Şekil 2.1'de Rousseau'nun örgüt kültürü modeli görülmektedir.

Şekil 2. 1: Rousseau'nun Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Deanne Lee Heidrich, "Insights into Middle Managers Influence on Organisational Culture During Change: Understanding and Replicating Positive Deviance Behaviours", University of Wollongong, Faculty of Business, School of Management and Marketing, Master Thesis, 2014, p.15

⁶⁷ Elizabeth F. Cabrera, Jaime Bonache. "An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy." Human Resource Planning, Vol.22, No.1, 1999, p.54

⁶⁸ Charles Glisson, Lawrence R. James, "The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams", Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior, Vol.23, No.6, 2002, p.770

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere, organizasyonun dışındaki kişilerin dahi gözlemleyebileceği varlıklar ve nesneler (artifaktlar) en dış halkayı oluşturur. Davranışsal örüntüler ise ikinci katmanı oluşturur, çünkü organizasyon üyelerinin davranışları da gözlemlenebilir. Üçüncü katman ise, üyelerin doğrudan bilgilendirmesi olmadan gözlemlemenin ya da değerlendirmenin çoğu zaman zor olduğu davranışsal normlardan meydana gelir. Dördüncü katman ise değerlerden oluşur ve bilinçsiz temel varsayımlar son ve en iç katmanı oluşturur.⁶⁹ Görüldüğü üzere model, araştırmacıların en düşük seviyede gözlemleyebildiği ve erişebildiği kültürel elementlerden, en yüksek seviyede gözlemlenebilen, ulaşılabilir kültür elementlerine doğru ilerlemektedir.⁷⁰ D. M. Rousseau’nun örgüt kültürü modeline dayanılarak yaratıcı örgüt kültürlerinin, en temelde varsayımlar ve bu varsayımların örgütün değerlerine, normlarına ve örgüt üyelerinin davranışlarına yansımalarıyla oluştuğu söylenilebilir.

D. M. Rousseau’ya göre kültürün farklı katmanları farklı metodolojilerle çalışılmalıdır. Davranışsal normlar gibi daha görünür dış katmanlar ve artifaktlar anket gibi kantitatif metotlarla çalışabilir ve kantitatif metotların sunduğu organizasyonlar arası kıyaslama avantajından faydalanılabilir.⁷¹ Ancak temel varsayımlar gibi iç katmanlar bilinçsizce benimsendiği ve kültürün özü olduğu için kalitatif, katılımcı, etnografik metotlar tercih edilerek kültürün benzersiz ve bilinçsiz özelliklerine ulaşmak hedeflenmelidir.⁷²

2.1.2.2. Schein’in Örgüt Kültürü ve Hatch’ın Kültürel Dinamikler Modeli

E. H. Schein’in örgüt kültürü modeli, E. H. Schein tarafından uzun yıllar boyunca çeşitli örgüt kültürü kavramları araştırılarak ve inceleme yapılarak literatüre kazandırılmış bir modeldir. Bu model, örgüt kültürünün üç zihinsel seviyede ortaya

⁶⁹ Aspa Sarris, Neil Kirby, "Behavioral Norms and Expectations on Antarctic Stations." *Environment and Behavior*, Vol.39, No.5, 2007, p.708

⁷⁰ Cabrera, Bonache, **a.g.e.**, p.54

⁷¹ **A.e.**

⁷² Sarris, Kirby, **a.g.e.**, p.708

çıktığını savunmaktadır.⁷³ Bunlar gözlemlenebilir varlıklar ve nesneler (artifaktlar), değerler ve varsayımlardır.

Gözlemlenebilir varlıklar ve nesneler, bir gözlemcinin karşılaştığında görebileceği, duyabileceği ya da hissedebileceği fiziksel çevrenin mimarisi, organizasyonun dili, teknolojisi, organizasyon içerisinde anlatılan mitler, hikayeler ya da ritüeller gibi “yüzeydeki” görünür ürünlerdir. Gözlemci ne gördüğünü ya da hissettiğini tanımlayabilir ancak gruba ne anlam ifade ettiğini açıklayamaz, deşifre edemez. Çünkü, semboller kültürün derin varsayımlarını yansıtır.⁷⁴ Yaratıcı örgütlerde görülen inovatif ürünlerin geliştirildiği fiziksel alanlar, örgüt üyelerinin açık iletişimi yansıtan rahat ve samimi tutumları ile davranışları, yaratıcılığı besleyen, her hafta yapılan yenilikçi fikirlerin tartışıldığı toplantılar gibi ritüeller vb., gözlemlenebilir varlıklar ve nesnelere örnek verilebilir.

Örgüt kültürünün ikinci katmanı olan benimsenen inançlar ve değerler, özellikle yönetim ya da organizasyonun geneli tarafından onaylanan⁷⁵, örgütün stratejisi, amacı ve felsefesinde hayat bulan kavramlardır. Bu kavramlar kurumsal kimliği oluştururlar ve organizasyonun reel formundan ziyade ideal formunu yansıtır.⁷⁶ Yaratıcı örgüt kültürlerini betimlerken özellikle atıfta bulunulan takım çalışmasına verilen önem, risk alma, örgüt üyelerinin kararlara katılımını ifade eden güçlendirme gibi kavramlar, örgütün değer ve inanç sisteminin bir parçasıdır.

Örgütün değer ve inançları, bir süreç sonunda oluşmaktadır, çünkü yeni bir gruba verilen ilk görevde ya da ortaya çıkan ilk problemde, grup üyeleri göreve veya probleme sahip oldukları kişisel varsayımlarıyla yaklaşırlar. Bu noktada grubun benimsediği değer ya da inançtan bahsedilemez. Ancak lider ya da kurucu kendi yolunu gruba benimsettiğinde ya da üyeler ortak akıl çözüm üretip beraber hareket ettiğinde, çözüm organizasyonu hedeflediği amaçlara ulaştırıyor ise algılanan değer, benimsenen inanç ve değere dönüşür.⁷⁷ Bir problem her ortaya çıktığında aynı çözüm

⁷³ Viktors Turlais, Lotars Dubkevics, "Comparative Analysis of Organizational Culture Models in Management Science", International Scientific Conference, Letonia, 2017, p.208

⁷⁴ Schein, **a.g.e.**, pp.23-24

⁷⁵ Ostroff, Kinicki, Muhammad, **a.g.e.**, p.648

⁷⁶ Marvin W. Peterson, Melinda G. Spence, "Understanding Academic Culture and Climate", New Directions For Institutional Research, Vol.68, 1990, p.11

⁷⁷ Schein, **a.g.e.** pp.25-26

ile karşılık veriliyor ve bu çözümü oluşturan değer ve inançlar her seferinde beklenen başarıyı getiriyorsa, örgüt içerisinde genel olarak kabul edilir, temel varsayımlar arasına girer.⁷⁸

Temel varsayımlar ise gözlemlenemezdir ve E. H. Schein tarafından kültürün özü olarak adlandırılırlar, değerlerin ve eylemlerin nihai kaynaklarıdır. Organizasyonun ve üyelerinin çevre, zaman, mekân, gerçeklik ve birbirleriyle nasıl ilişki kurduğuna dairdir.⁷⁹ Temel varsayımlarla ilgili en önemli noktalardan biri değiştirilmesinin çok zor olmasıdır. Bu varsayımlarla nadiren yüzleşilir, tartışılır ve değiştirilmesi çok zordur.⁸⁰ Tasarım odaklı düşünen örgütlerin tasarım problemlerini karmaşık ve yapılandırmamış ancak çözülebilir kabul ederek, kullanıcı odaklı ve fark yaratan çözüm arayışlarında bulunması, bu amacına ulaşmak için destekleyici bir organizasyonel yapı oluşturması, temel varsayımlara örnek verilebilir.

E. H. Schein'in örgüt kültürü modeli literatürde geniş çerçevede kabul gören modellerin başında gelse de bazı akademisyenlerin eleştirilerinden kaçamamıştır. Bu akademisyenlerden biri olan M. J. Hatch, E. H. Schein'in varsayımlar kültürün özüdür önermesini, varsayımların kültürün sembolik doğasını göz ardı ettiği hipoteziyle eleştirir. Aynı zamanda, E. H. Schein'in modelinin elementler arası etkileşimli süreçleri dikkate almaması dolayısıyla modelin eksik olduğunu vurgular.⁸¹ E. H. Schein'in örgüt kültürü modelinin bu eksikliklerinden hareket ederek M. J. Hatch (1993), yeni bir örgüt kültürü modeli geliştirmiştir. Şekil 2.2.'de E. H. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli ve M. J. Hatch'in geliştirdiği Kültürel Dinamikler Modeli görülmektedir.

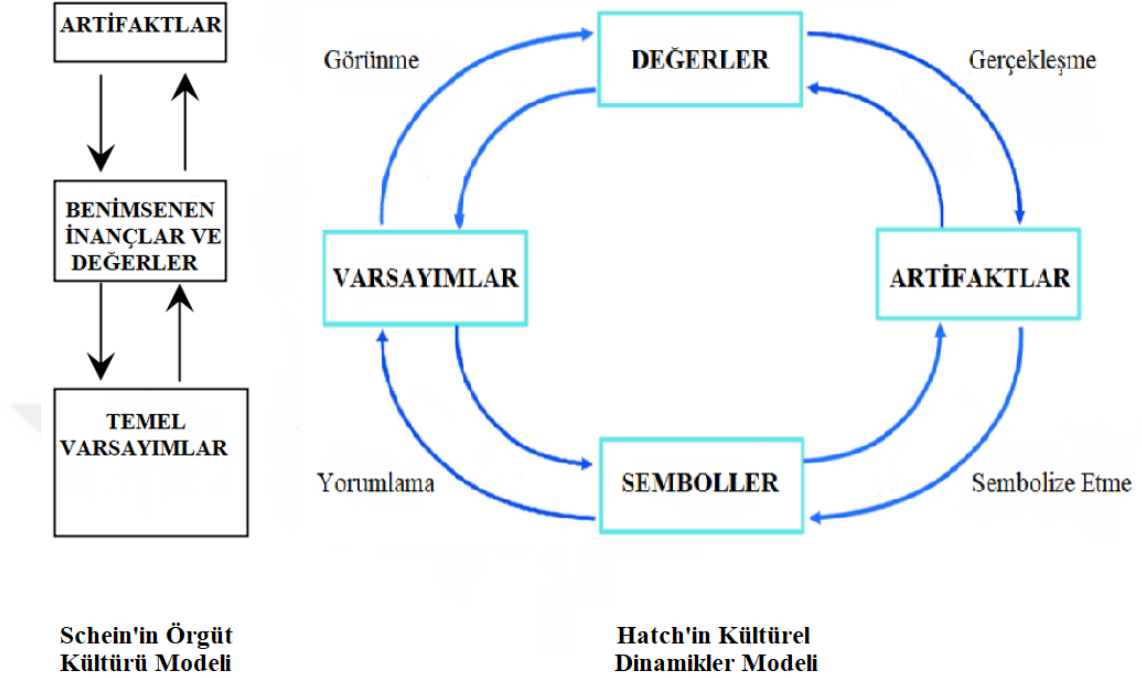
⁷⁸ A.e. s.27

⁷⁹ Michael J. Austin, Jennette Ciaassen, "Impact of Organizational Change on Organizational Culture: Implications for Introducing Evidence-Based Practice." Journal of Evidence-Based Social Work, 5.1-2, 2008, p.341

⁸⁰ Schein, a.g.e. p.28

⁸¹ Ostroff, Kinicki, Muhammad, a.g.e., p.648

Şekil 2. 2. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli ve Hatch'in Kültürel Dinamikler Modeli



Kaynak: Valentina Mihaela Ghinea, Constantin Bratianu, "Organizational Culture Modeling", Management & Marketing, Vol.7, No.2, 2012, p.261 ve Mary Jo Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture", Academy of Management Review, Vol.18, No.4, 1993, p.660

Şekil 2.2'de görülen ilk model E. H. Schein'in gözlemlenebilir varlıklar ve nesneler, benimsenen inanç ve değerler ile varsayımlardan oluşan örgüt kültürü modeli, ikinci model ise M. J. Hatch'in Kültürel Dinamikler Modeli'dir. Şekil 2.2.'de görüldüğü üzere M. J. Hatch, E. H. Schein'in kültürel elementlerine sembolleri de ekleyerek, "dinamikler" arasındaki etkileşimli ve döngüsel ilişkiye dikkat çekmektedir. M. J. Hatch'in modeline göre kültür, görünme, gerçekleşme, sembolize etme ve yorumlama süreçlerinden oluşmaktadır. Bu süreçler lineer değildir ve oldukça dinamiklerdir. Hem istikrarlı hem de değişen biçimleri ve durumlarıyla kültürün sürekli üretimi ve yeniden üretilmesinde birlikte rol alırlar.⁸²

Kültürel elementler arasındaki ileriye yönelik etkileşimli ilişki şu şekilde ilerler: Kültürel varsayımlar, organizasyon üyelerinin algılarında, bilinçlerinde ve duygularında kendini gösterir, soyut varsayımların fark edilebilir değerlere

⁸² Mary Jo Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture", Academy of Management Review, Vol.18, No.4, 1993, p.661

dönüşmesini sağlar (**Görünme**). Bu değerler ise organizasyondaki ritüeller, hikayeler, espriler, çeşitli fiziksel objeler olarak örneklendirebileceğimiz gözlemlenebilir varlıklar ve nesnelerde hayat bulur (**Gerçekleşme**). Gözlemlenebilir varlıklar ve nesneler, ek kültürel işlemler sonucunda örgüt üyeleri tarafından sembolik biçimler olarak kabul edilirler. Örgüt üyelerinin yaşadıkları deneyimler sonrasında, görünenin ötesinde anlam yüklediği artifaktlar sembollere dönüşür (**Sembolize Etme**). Semboller ise varsayımlara evrilir, var olan varsayımları korur ya da meydan okur (**Yorumlama**).⁸³

M. J. Hatch elementler arasındaki ilişkinin geriye dönük yönünü ise şu şekilde açıklamaktadır: Kültürel varsayımların anlık yorumlanma süreci yeni sembollerin oluşmasına ya da tekrar düzenlenmesine sebep olur (**Yorumlama**). Semboller görünenin ötesindeki anlamlarla gözlemlenebilir varlıklar ve nesneleri başkalaştırır, bu varlıklar ve nesnelerin gerçek anlamı konusunda farkındalık kazandırır (**Sembolize Etme**). Değerlerden ve beklentilerden oluşan gözlemlenebilir varlıklar ve nesneler bu değerleri ve beklentileri koruyabilir yahut kültürel değerlerle uyumlu olmayan güçler, ya da başka bir kültür tarafından üretilen varlıklar ve nesneler, değerleri ve beklentileri sorgulayabilir (**Gerçekleşme**). Eğer yeni değerler başarılı sonuçlara ulaştıysa varsayımları değiştirir ya da güncellerler (**Görünme**).⁸⁴

M. J. Hatch, kültürel dinamikler modeli ile E. H. Schein'in örgüt kültür modelinin literatüre katkılarını görmezden gelmemiş, aksine, E. H. Schein'in modeli üzerinde yaptığı eklemelerle ve değişimlerle modeli geliştirmiş ve daha kapsamlı bir hale getirmiştir.

2.1.2.3. Örgüt Kültürünün Örtük Yönleri

İlgili alanyazında, örgüt kültürünün açıklanması amacıyla buzdağı metaforundan faydalanan birçok çalışma mevcuttur. Ancak örgüt kültürünün örtük yönlerine atıf yapan bu metaforun ortaya çıkışı ile ilgili farklı bilgilerin varlığı göze çarpmaktadır. Örneğin Kaushik Kundu (2009), buzdağı metaforunun E. H. Schein tarafından

⁸³ A.e., pp. 661-675

⁸⁴ A.e.

literatüre kazandırıldığını belirtirken,⁸⁵ Angela Eaton vd., (2008) metaforun ilk defa Wendell L. French ve Cecil H. Bell tarafından 1979'da⁸⁶, Omar Hajjawi (2013) ise Edward T. Hall tarafından 1976'da⁸⁷ kullanıldığını ileri sürmüştür. Anamaria Sasu (2016) ise, James Penstone'u alıntılararak bu modeli ilk kez düşünen net bir kişi olmadığını vurgulamış ve bu konudaki en eski çalışmanın R. J. Selfridge ve S. L. Sokolik tarafından 1975 yılında yazıldığını belirtmiştir.⁸⁸ Ancak, yazar tarafından yapılan literatür araştırması sonucunda bu kavramın S. Herman tarafından 1970 yılında kullanıldığını belirten makalelere rastlanmıştır⁸⁹, bu kavramın "en eski" olarak addedilen çalışmadan en az beş yıl önce ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

1970'te Kanada'da düzenlenen bir konferansa katılan S. Herman bu konferansta örgüt kültürünü kavramsal olarak ilk kez ele almış, örgüt yapısını iki elemente indirgeyerek açıklamıştır. S. Herman'a göre, bu bileşenlerin ilki, herkes tarafından görünür ya da erişilebilir olan buzdağının görünen yüzüdür. İkincisi ise, örtük katmandır.⁹⁰ Buzdağının görünen kısmını organizasyonun sistemleri, yapıları, politikası, teknolojileri oluştururken, örtük kısmını organizasyondaki tutumlar, inançlar, değerler ve algılar oluşturur.⁹¹ Tasarım odaklı düşünce yaklaşımının organizasyonlarda özümsemesi ve bu yaratıcı problem çözme yaklaşımının örgütün düşünce yapısı ile iç içe geçmesi için, buzdağının derinlerindeki varsayımlar, inanç ve değerler oldukça kritiktir. S. Herman'ın örgüt kültürü modelinin tasarım odaklı düşünce yaklaşımı ile yeniden yorumlanması Şekil 2.3'te görülmektedir.

⁸⁵ Kaushik Kundu, "Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization," CURIE Journal, Vol.2, No.4, 2010, p.49

⁸⁶ Angela, Eaton, Pamela Estes Brewer, Tiffany Craft Portewig, Cynthia Davidson, Tiffany Craft Portewig, "Comparing Cultural Perceptions of Editing From The Author's Point of View" Technical Communication, Vol.55, No.2, 2008, p.141

⁸⁷ Omar Hajjawi, "The Effects of Organizational Culture on Business Management Performance in Palestine", American Journal of Business and Management, Vol.2, No.2, p.117

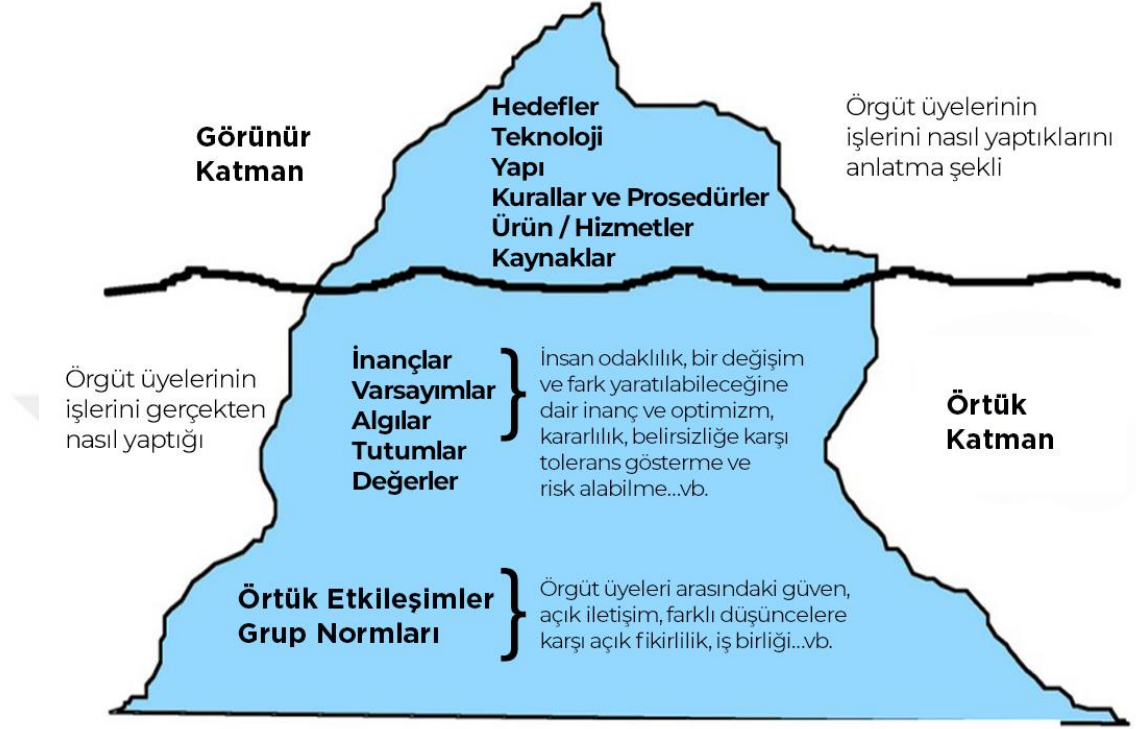
⁸⁸ Anamaria Sasu, "The Cultural Iceberg and Other Cultural Models", Buletinul Științific Al Universității Tehnice De Construcții București Seria: Limbi Străine Și Comunicare, Vol.9, No.2, 2016, p.81

⁸⁹ Suzan Basri, Kürşad Zorlu, "Örgüt Kültürü Algısının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 39, 2020, s.150

⁹⁰ A.e.

⁹¹ Valentina Mihaela Ghinea, Constantin Bratianu, "Organizational Culture Modeling", Management & Marketing, Vol.7, No.2, 2012, p.262

Şekil 2. 3: Stanley Herman'ın Örgüt Kültürü Modelinin Tasarım Odaklı Düşünce Yaklaşımı ile Yorumlanması



Kaynak: Valentina Mihaela Ghinea, Constantin Bratianu, "Organizational Culture Modeling", Management & Marketing, Vol.7, No.2, 2012 isimli çalışmadan esinlenilerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere S. Herman'ın buzdağı modelinin tasarım odaklı düşünce ile yeniden yorumlanarak, bu yaklaşım özelinde örgüt kültürünün görünen ve görünmeyen boyutları ve bu boyutların ne ifade ettiği açıklanmaya çalışılmıştır. Tasarım odaklı düşünen örgütlerin resmi boyutları, örgütün yalnızca organizasyon odaklı değil aynı zamanda kullanıcının hayatında bir fark yaratan hedeflerini, sahip olduğu teknolojiyi, örgütsel yaratıcılığı besleyecek olan organizasyon yapısını, ortaya çıkardığı ürün ya da hizmetleri ve sahip olduğu finansal ve insan kaynaklarıdır. Gözlemlenebilir bu elementlerin yanında, örgüt kültürünün örtük yönleri olarak tanımlayabileceğimiz varsayım, inanç, değer, algı tutum gibi örgütün temelinde yatan ve işleyişini etkileyen kavramlar, tasarım odaklı düşüncenin yaratıcı doğasının örgüt içerisindeki uygulanabilirliği için oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Örgütün insan odaklı, hatalara toleranslı, risk alabilen, açık fikirli, optimist, iş birliğini önemseyen

değer ve varsayımlarını benimseyen örgüt üyelerini yaratıcı örgüt kültürünü güçlendirebilir, fark yaratan ürünlere ve hizmetlere imza atabilirler. Buzdağının örtük yönleri, organizasyonun faaliyetlerini belirleyici bir etmen olarak önem taşımaktadır.⁹²

Buzdağı metaforu farklı yazarlar tarafından çeşitli modellemelerle kullanılmakta olsa da bu metafor, temelde aynı düşünceyi yansıtmakta, örgütün örtük yönlerine atıfta bulunmaktadır. Örgüt kültürünün görünen kısmı, kültürünün yalnızca ufak bir parçasıdır. Suyun derinliklerinde keşfedilecek birçok değer, inanç ve varsayım yatmaktadır.⁹³

Örgüt kültürü, farklı modellerle çeşitli şekillerde tanımlanmış olsa da yapılan tanımlar ve oluşturulan modeller incelendiğinde, belirli bazı ortak özellikler bulunduğu görülmektedir. Örgüt kültürünü tanımlayan bu ortak özelliklerin açıklanması, kavramın derinlemesine anlaşılmasını sağlayacak, sonraki bölümler için altyapı oluşturacaktır.

2.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Literatüre bakıldığında, örgüt kültürü kavramının çeşitli tanımlarının bazı ortak noktalarda birleştiği görülmektedir. Bu anlamda örgüt kültürünün genel özellikleri birkaç maddede özetlenebilir. Aşağıda, örgüt kültürünün özellikleri maddeler halinde açıklanmaktadır.

1. Örgüt kültürü kavramına yapılan ortak vurgulardan bir tanesi, örgüt içerisinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerin, normların ve varsayımların varlığıdır. Örgüt çalışanları, neyin iyi, neyin kötü olduğuna, hangi davranışların istenilir ya da istenilmez olduğuna dair ortak değerlere sahiplerdir.⁹⁴ Aynı zamanda yeni çalışanların izlemesi için teşvik edilen davranışları da temsil eder.⁹⁵

⁹² A.e.

⁹³ Hajjawi, a.g.e., p.116

⁹⁴ Ali Şahin, “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, Maliye Dergisi, Sayı 159, 2010, p.24

⁹⁵ Molenaar, Brown, Caile, Smith, a.g.e., p.19

2. Örgüt kültürünü oluşturan değerler olduğu gibi kabul edilmektedir.⁹⁶ Bu değerler organizasyonun üyeleri tarafından oluşturulur ve devam ettirilir.⁹⁷ Schein'a göre kültürün en temel özelliği, sosyal öğrenmenin bir ürünü olmasıdır.⁹⁸
3. Örgüt kültürünün değerleri, çalışanlar için sembolik anlamlar taşımaktadır ve bu anlamlar, örgüt üyelerinin birbirleriyle etkileşimi ile öğrenilmektedir.⁹⁹ Dolayısıyla örgüt kültürü öğrenilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
4. Örgüt kültürü, tarih ile bağlantılıdır; organizasyonun evrimini gösterir.¹⁰⁰ Belirli bir süreç boyunca düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.¹⁰¹
5. Örgüt kültürü rasyonel ve irrasyonel, birey ve grup unsurları olan, organizasyonun performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahip dinamik bağlantıları ortaya çıkaran bilinçli ve bilinçsiz öğelerin bir birikimidir.¹⁰² Yazılı bir metin halinde değildir, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.¹⁰³
6. Örgüt kültürü, organizasyonu diğerlerinden ayıran soyut bir değerdir, eşsizdir. Kavram, organizasyonun misyonuna, gündelik işlerini yönetme şekline, örgüt içi ilişkilere yansyarak, organizasyonun performansında olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilmektedir.¹⁰⁴

Özelliklerini maddeler halinde açıkladığımız örgüt kültürünün organizasyonlardaki yeri ve öneminin açıklanması, kavramın organizasyonların başarısındaki etkisinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

⁹⁶ Şahin, **a.g.e.**, p.24

⁹⁷ Ghinea, Bratianu, **a.g.e.**, p.259

⁹⁸ Edgar H. Schein, "Organizational Culture and Leadership", 4th Edition, USA, Jossey-Baas, 2010, p.17

⁹⁹ Şahin, **a.g.e.**, p.24

¹⁰⁰ Ghinea, Bratianu, **a.g.e.**, p.259

¹⁰¹ Köse, Tetik, Ercan, **a.g.e.**, s.228

¹⁰² Ghinea, Bratianu, **a.g.e.**, p.259

¹⁰³ Köse, Tetik, Ercan, **a.g.e.**, s.228

¹⁰⁴ Kenneth Desson, Joseph Clouthier, "Organizational Culture- Why does it matter?", Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency, Vienna, Austria. 2010, p.2

2.1.4. Örgüt Kültürünün Organizasyonlardaki Yeri ve Önemi

Çalışanların düşünce tarzlarını, iş yapış stillerini ve davranışlarını yönlendiren, organizasyonun kişiliği olarak tabir edebileceğimiz örgüt kültürü, şirketin değerlerini, inanışlarını, kişiler arası davranışlarını ve paydaşlara karşı olan tutumunu belirleyen merkez bir kavramdır.¹⁰⁵ 21. yüzyılda işletmelerin faaliyet gösterdiği karmaşık ve dinamik çevrede örgüt kültürü, organizasyonlarda davranışları şekillendirmede ve uzun vadede organizasyonel başarıya ulaşmada kritik bir boyut olarak kabul edilmektedir.¹⁰⁶ Dolayısıyla kavram, organizasyonların başarısını belirleyen bir faktör olarak hem akademik alanda ve hem de yönetim pratiklerinde karşımıza çıkmaktadır.¹⁰⁷

Örgüt kültürü, organizasyonun neyi “doğru kararlar” olarak gördüğünü, çalışanların neleri uygun davranışlar olarak algıladığını ve birbirleriyle nasıl iletişim kurduklarını, bireylerin, çalışma gruplarının ve genel anlamda tüm organizasyonun kendilerine verilen iş ile nasıl ilgilendiklerini etkiler. Aynı zamanda örgüt kültürü, işlerin yapılma hızı ve verimliliğini, organizasyonun değişim kapasitesi ve değişime duyarlılığını, dış paydaşların organizasyona karşı olan tutumlarını şekillendirdiği için oldukça önemlidir.¹⁰⁸ Bu sebeple, örgüt kültürünün farklı değişkenlerle ilişkilerini inceleyerek, organizasyon içerisindeki yerini ve önemini anlamlandırmaya çalışan çeşitli çalışmalar mevcuttur.

Örgüt kültürü kavramı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi çalışan düzeyindeki değişkenlerle, finansal ve sosyal performans, güvenlik ve sağlık ve organizasyon yapısı gibi örgüt düzeyindeki farklı değişkenlerle ilişkili olarak incelenmiştir.¹⁰⁹ Robert S. Kaplan ve David P. Norton’un belirttiği gibi örgüt kültürü, farklı değişkenleri pozitif yönde etkileme gücüyle, işletmenin sahip olduğu önemli

¹⁰⁵ Desson, Clouthier, **a.g.e.**, p.1

¹⁰⁶ Pietersen, **a.g.e.**, p. 262

¹⁰⁷ Reynierse, Harker, **a.g.e.**, p.1

¹⁰⁸ Desson, Clouthier, **a.g.e.**, p.3

¹⁰⁹ Pietersen, **a.g.e.**, p. 263

soyut varlıklardan biridir ve rakipler tarafından taklit edilmesi zor doğasından ötürü sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağıdır.¹¹⁰

Örgüt kültürü kavramı literatüre girdiğinden beri birçok çalışma, kavram ile örgütsel performans arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çekmektedir. Örgüt kültürüne dair ilk çalışmalardan birine imza atan T. Deal ve A. Kennedy (1982), güçlü örgüt kültürlerinin örgüt performansına katkısını tartışmışlar ve güçlü kültürlerin, örgüt performansını olumlu olarak etkilediğini belirtmişlerdir.¹¹¹ Örgüt kültürü kavramını modellemeleriyle literatüre önemli katkı sağlayan Robert Quinn ve Kim Cameron ise (2005), organizasyonların başarısının yalnızca dış çevre ile ilgili değil, örgütün değerleri ile de ilgili olduğunu vurgulayarak, örgüt kültürü ile performans ilişkisine değinmişlerdir.¹¹² Douglas Stewart (2007) ise, işletmenin finansal performansını arttırmak için öncelikle örgüt kültürünün incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Çünkü, kültürün en güçlü bileşeni çalışanların inanç ve tutumlarıdır ve organizasyonun genel performansı çalışanların inanç ve tutumlarını yansıtır.¹¹³ Benzer çizgide Sean Gallagher, Christopher Brown ve Linden Brown (2008), örgüt kültürünün iş performansını arttırdığını vurgulamış, kavramın işletmenin yaptığı her şeyi etkilediğine dikkat çekmişlerdir. Çalışmaları ile örgüt kültürünün, işletmede işlerin nasıl yürütüldüğünün, neye odaklanıldığının, işletmenin çalışanlarına, müşterilerine ve paydaşlarına nasıl davrandığının temelinde yatan soyut bir kavram olarak organizasyonları etkileme gücünü kanıtlamışlardır.¹¹⁴

Bu belirtilen çalışmaların ışığında, örgüt kültürünün örgütsel performans ile pozitif ilişkisi açıkça görülmektedir. Ancak, örgüt kültürü kavramının yalnızca örgütsel performansını etkileyen bir kavram olarak incelenmesi, kavramı indirgemek anlamına gelmektedir. Örgüt kültürü, yalnızca organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesinde ve örgütsel başarıya ulaşılmasında rol oynayan anahtar bir faktör değil, aynı zamanda

¹¹⁰ Kaplan, Norton, **a.g.e.**, p.53

¹¹¹ Lim, **a.g.e.**, p.16

¹¹² Dauber, Fink, Yolles, **a.g.e.**, p.1

¹¹³ Younis Ismael Abu-Jarad, Yusof Nor'aini Nikbin Davoud, "A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance", International Journal Of Business And Social Science, Vol.1, No.3, 2010, p.26

¹¹⁴ Sean Gallagher, Christopher Brown, Linden Brown, "A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success", Employment Relations Today, Vol.35, No.1, 2008, p.27

başarılı çalışanları örgütte tutmaya ve örgüte çekmeye, pozitif kurumsal bir imaj oluşturmaya ve paydaşlarla sağlam ilişkiler kurulmasında da önemli bir etkindir.¹¹⁵

Örgüt kültürü, elbette ki, organizasyonun başarı ya da başarısızlıklarında tek başına rol oynayan bir kavram değildir ancak, üyeleri arasında birçok ortak değer ve inancın paylaşıldığı güçlü örgüt kültürleri, organizasyonun rekabet avantajı sağlamasında önemli bir role sahiptir.¹¹⁶ Güçlü örgüt kültürlerinde benimsenen inançlar ve gerçek uygulamalar arasındaki uyum, fikir birliğinin geliştirilmesini, bilgi alışverişini ve koordineli eylemleri gerçekleştirme becerilerini kolaylaştırarak örgüt performansını geliştirir.¹¹⁷ T. Deal ve A. Kennedy, güçlü kültürlerde “herkesin organizasyonun hedeflerini bildiğini ve bu hedefler doğrultusunda çalıştığını” belirtmişlerdir. Böylece üyelerinin hedefleri, yönetimin işleyiş tarzına aykırı ya da farklı olan zayıf kültürlerin aksine güçlü kültürlerde, çalışanların hedefleri, yönetimin hedefleriyle uyumludur ve örgütsel performansın artışı kaçınılmazdır.¹¹⁸

Bir organizasyonun üyelerinin benzer şekilde düşündüğü, hareket ettiği ve değerler ile inançlar konusunda ortak bir anlayışı paylaştığı bir örgüt kültürü oldukça idealist olabilir.¹¹⁹ Gerçeklikte ise, bir organizasyona hâkim kültürün içerisinde sıklıkla, aynı meslek gruplarını, birim işlevlerini, coğrafi konumları ya da yaşı ve deneyimi paylaşan çalışanların oluşturduğu birkaç farklı alt kültüre rastlanır.¹²⁰ E. H. Schein organizasyon içerisinde daha küçük gruplar tarafından yaratılan kültürleri, alt ve mikro kültürler başlıkları altında incelemektedir. Alt kültürler; organizasyon içerisindeki meslek grupları iken, mikro kültürler ise alt kültürlerden ayrı, meslek bazlı oluşturulmamış, görev grupları gibi küçük birimlerdir.¹²¹ E. H. Schein’a göre örgütsel kültür, alt kültürlerinin etkileşiminin müzakere edilmiş bir sonucudur.¹²² Benzer şekilde Trevor

¹¹⁵ Desson, Clouthier, **a.g.e.**, p.1

¹¹⁶ Sadri, Golnaz, Lees, Brian, **a.g.e.**, p.853

¹¹⁷ John C. Smart, Edward P. St. John. "Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of The "Culture Type" and "Strong Culture" Hypotheses", Educational Evaluation and Policy Analysis, Vol.18, No.3, 1996, p.219

¹¹⁸ Guy S. Saffold III, "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture", Academy of management review, Vol.13, No.4, 1988, p.548

¹¹⁹ Eric MacIntosh, Alison Doherty. "Leader Intentions and Employee Perceptions of Organizational Culture in a Private Fitness Corporation", European Sport Management Quarterly, Vol.5, No.1, 2005, p.4

¹²⁰ Desson, Clouthier, **a.g.e.**, p.3

¹²¹ Schein, **a.g.e.**, p.1-2

¹²² MacIntosh, Doherty. **a.g.e.**, p.5

Slack (1997), organizasyonun farklı bölümlerindeki farklı kişilerin, çeşitli değerlere ya da davranış normlarına sahip olmasının örgüt kültürü olasılığını yadsımadığını ileri sürmektedir. Aksine, organizasyon üyelerinin değerlerini yansıtan baskın bir kültür ve bir dizi alt kültüre sahip bir organizasyon gerçeği mümkündür.¹²³

2.2. Tasarım Odaklı Düşünceye Zemin Hazırlayan Yaratıcı Örgüt Kültürü

Yeni ekonominin bilgi tabanlı organizasyonlarında yaratıcı olmak ve inovasyon yapmak, organizasyona sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırılması ve kurumsal performansının iyileştirilmesi açısından oldukça önemlidir.¹²⁴ Dolayısıyla, yaratıcılık ve sürekli inovasyon yapma yeteneği, bir organizasyonun temel yeteneği olarak kabul edilebilir.¹²⁵ Ancak organizasyonların inovatif ve yaratıcı olmaları için inovasyon faaliyetlerine maddi kaynak ayırmaları ya da fikirler üzerine tartışmaları maalesef yeterli değildir; inovasyon faaliyetleri için, organizasyon üyelerinin çabası gerekmektedir ve bu amaca ulaşmak adına onlara yol gösteren bir örgüt kültürü varlığının gereği kaçınılmazdır.¹²⁶

Örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar ve inanışlar birey ve grup davranışlarını nasıl etkilediklerine bağlı olarak organizasyon içerisindeki yaratıcılık ve inovasyonu destekleyebilir, güçlendirebilir ya da engelleyebilir.¹²⁷ Örgüt kültürünün temel bileşenlerinin bireysel yaratıcılığı iki şekilde etkilediği düşünülmektedir. Bireyler arasında aktarılabilir doğasıyla kültür, organizasyon yönetimi tarafından hangi davranışların ödüllendirilip hangilerinin cezalandırılacağı konusunda çalışanlara bir rehberdir ve organizasyon üyeleri değerler, normlar ve beklenen davranışları, çalışma arkadaşları ve üstleri ile girdikleri doğrudan ya da dolaylı etkileşimler gibi çeşitli

¹²³ A.e. p.4

¹²⁴ Ivana Nacinovic, Lovorka Galetic, Nevenka Cavlek, "Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems", World Academy of Science Engineering and Technology: International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:3, No:5, 2009 pp.397

¹²⁵ Victoria Ali Taha, Michaela Sirkova, Martina Ferencova, "The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation." Polish Journal of Management Studies, Vol.14, No.1, 2016, p.7

¹²⁶ Pervaiz K. Ahmed, "Culture and Climate for Innovation," European Journal of Innovation Management, Vol.1, No, 1998, p.30

¹²⁷ E. C. Martins, F. Terblanche, "Building Organizational Culture that Stimulates Innovation and Creativity", European Journal of Innovation Management, Vol.6, No.1, 2003, p.64

sosyalleşme araçlarıyla anlarlar. Yönetim tarafından hayata geçirilen faaliyetler bu sosyalleşme süreçleri aracılığıyla organizasyonda nelerin beklenen davranışlar olduğunu belirleyen normları oluşturur.¹²⁸ Bir diğer açıdan ise kültürün temel varsayımlar, inanışlar ve değerleri, organizasyonun yerleşik faaliyetlerine ve davranışlarına gömülür; organizasyonun yapılarına, politikalarına, uygulamalarına ve prosedürlerine yansır. Kültürün elementleri ile birlikte belirli organizasyon uygulamaları, yapı ve politikaları yaratıcılığı olumlu yönde etkilerken, bazıları statükoyu korumaya odaklıdır, diğerleri ise sadece yaratıcı düşünciyi engellemektedir.¹²⁹

İlgili alanyazında, örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ile birebir ilişkili olan tasarım odaklı düşünce kavramını inceleyen, bu iki kavramın ilişkisinin farklı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, örgüt kültürünün organizasyonun inovatif ve yaratıcı faaliyetlerini nasıl ve ne derece etkilediği, akademide merak uyandıran bir konu olarak öne çıkmakta, bu anlamda yapılmış birçok çalışma göze çarpmaktadır. Tasarım odaklı düşünce yaklaşımının en önemli bileşenlerinden olan yaratıcılık ve inovatif çıktılara atıfta bulunan bu çalışmaların, küresel rekabetin arttığı ve organizasyonların inovatif olmak “zorunda” olduğu 2000’li yıllarda çoğaldığı görülmektedir. Yazar, tasarım odaklı düşünce yaklaşımının inovatif ve özgün sonuçlara yol açtığından hareketle, örgüt kültürünün inovasyon ile ilişkisini araştıran çalışmalara dair bir literatür araştırması yürütmüştür. Yapılan literatür taraması sonucunda alanyazında öne çıkan çalışmalardan seçkiler Tablo 2.3’te yer almaktadır.

¹²⁸ Paul E. Tesluk, James L. Farr, Stephanie R. Klein, "Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity", The Journal of Creative Behavior, Vol.31, No.1, 1997, p.29

¹²⁹ A.e.

Tablo 2. 3: Örgüt Kültürü ve İnovasyon ile Yaratıcılık İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ODAĞI	ÖNEMLİ BULGULAR
2002	Cultures that Support Product Innovation Processes	Jassowalia Soshittal	Örgüt Kültürü İnovasyon Süreci	Örgüt kültürü yeni ürün geliştirme süreçlerini yakından etkiler.
2004	Product and Process Innovation in Service Organizations: The Influence of Organizational Culture in Higher Education Institutions	Obendhain Johnson	Örgüt Kültürü Ürün ve Süreç İnovasyonu	Örgüt kültürü hizmet organizasyonlarındaki ürün ve süreç inovasyonlarını etkiler.
2005	Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations	Jaskyte Dressler	Örgüt Kültürü İnovasyon	Örgüt kültürü, özelinde örgütsel uyum ve örgüt değerleri inovasyonu etkiler.
2006	The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms	Hartmann	Örgüt Kültürü İnovatif Davranışlar Motivasyon	Örgüt kültürü, inovatif davranışları teşvik eden kritik bir faktördür.
2006	The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation	Kenny Reedy	Örgüt Kültürü Faktörleri İnovasyon	Örgüt kültürü, inovasyonu negatif ya da pozitif olarak etkileme yetisine sahiptir.
2007	Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation	Khazanchi Lewis Boyer	Örgüt Değerleri Süreç İnovasyonu	Örgüt değerleri inovasyonu etkiler. İnovasyon sürecinde esneklik ve kontrolün dengesi önemlidir.
2007	New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture	Belassi Kondra Tukel	Örgüt Kültürü Yeni ürün geliştirme	Örgüt kültürünün, yeni ürün geliştirme projeleri üzerinde güçlü bir etkisi vardır.
2010	When R&D spending is not enough: The Critical Role of Culture When You Really Want to Innovate	Wang Guidice Tansky Wang	Örgüt Kültürü İnovasyon	Örgüt kültürü, organizasyonun inovasyon faaliyetlerini etkiler. Durağanlık seviyesinin düşük, takım çalışmasının yüksek olduğu organizasyonlarda inovasyon daha fazladır.

Tablo 2.3: Örgüt Kültürü ve İnovasyon ile Yaratıcılık İlişkisini İnceleyen Çalışmalar (Devamı)

YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ODAĞI	ÖNEMLİ BULGULAR
2011	Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture	Valencia Jimenez Valle	Örgüt Kültürü İnovasyon Taklit Stratejisi	Örgüt kültürü inovasyon stratejisinin en önemli belirleyicilerinden biridir. Adokrasi kültürü inovasyon stratejilerini, hiyerarşik kültürler ise taklit stratejilerini teşvik eder.
2011	Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring the Relationships Between Constructs	Sharifirad Ataei	Örgüt Kültürü İnovasyon Kültürü	Örgüt kültürü, organizasyon içerisinde bir inovasyon kültürü yaratılmasını sağlayabilecek ve bu sayede organizasyona rekabet avantajı kazandırabilecek en önemli faktörlerden biridir.
2012	The Effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry	Acar Acar	Örgüt Kültürü İnovasyon Firma Performansı	Örgüt kültürü bir organizasyonun performansı ile doğrudan bağlantılıdır. İnovasyonu pozitif etkileyen bir örgüt kültürüyle performans artışı sağlanabilir.
2013	The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness	Abdullah Shamsuddin Wahab Hamid	Örgüt Kültürü İnovasyon	Örgüt kültürü ürün inovasyonunu önemli bir ölçüde etkiler. Denison'un uyum yeteneği haricindeki üç kültür boyutu ile -misyon, katılım, tutarlılık- ürün inovasyonu arasında anlamlı ilişkiler vardır.
2014	Organizational Culture, Innovation, and Performance: A test of Schein's Model	Hogan Coote	Örgüt Kültürü İnovasyon Firma Performansı	Örgüt kültürünün farklı katmanları (kısmen) inovasyonu destekleyen değerlerin firma performansı üzerindeki etkilerini yönlendirir.
2014	The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company	Szczepańska-Woszczyzna	Örgüt Kültürü İnovasyon	Örgüt kültürü, organizasyonun yenilikçi faaliyetlerini şekillendirir, inovasyonu pozitif olarak etkileyen tek bir örgüt kültürü tanımı yoktur.
2014	Organizational Culture in Knowledge Creation, Creativity and Innovation: Towards the Feiraum Model	Auernhammer Hall	Örgüt Kültürü Bilgi Yaratımı Yaratıcılık İnovasyon	Örgüt kültürünün bilgi yaratımı, yaratıcılık ve inovasyon üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Tablo 2.3: Örgüt Kültürü ve İnovasyon ile Yaratıcılık İlişisini İnceleyen Çalışmalar (Devamı)

YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ODAĞI	ÖNEMLİ BULGULAR
2016	Yenilikçi Örgütlerde İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Arasındaki Etkileşim ve İSO İnovasyon Ödüllü Kuruluşlarda Nitel Bir Araştırma	Ömür	İnovasyon Dinamikleri İnovasyon Performansı	Örgüt kültürü inovasyon performansı üzerinde belirleyici bir role sahiptir.
2017	Organizational Culture and Innovation Performance in Pakistan's Software Industry	Shahzad Xiu Shahbaz	Örgüt Kültürü İnovasyon Performansı	Örgüt kültürü, inovasyon performansını etkilemektedir.
2017	Towards Increased Innovativeness and Sustainability through Organizational Culture: A Case Study of a Finnish Construction Business	Matinaro Liu	Örgüt Kültürü İnovasyon Sürdürülebilirlik	Örgüt kültürü, inovasyon ve sürdürülebilirlik için kilit bir kavramdır. Ancak yalnızca kültürün son katmanındaki derin değişimler organizasyonun yenilikçiliğini artırır.
2017	The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation	Taha Sirkova Ferencova	Örgüt Kültürü Yaratıcılık İnovasyon	Örgüt kültürü, yaratıcılık ve inovasyonu önemli bir ölçüde etkiler.
2018	Adaptive Culture and Product/Service Innovation Outcomes	Verdu-Jover Alos-Simo Gomez-Gras	Adaptif Kültür Ürün ve Hizmet İnovasyonu	İnovasyon için gereken yapısal esneklik ve öğrenme, adaptif kültür ile sağlanabilir.
2020	Organizational Culture and Innovation in Small Businesses in Paraguay	Sánchez-Báez Fernández-Serrano	Örgüt Kültürü İnovasyon	Örgüt kültürü inovasyonu etkiler. Farklı örgüt kültürü boyutları farklı inovasyon türleri üzerinde pozitif veya negatif etkiye sahiptir.

Kaynak: Literatür taraması sonrası yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 2.3'te görüldüğü üzere, örgüt kültürü ve inovasyon ile yaratıcılık ilişkisini farklı değişkenlerle ve modellerle ele alarak inceleyen ve çeşitli çıkarımlar yapan birçok çalışma mevcuttur. 2002 yılında yaptıkları nitel araştırmayla Avan Jassowalia ve Hemant Soshittal, temel kültürel değerler ve inançların yeni ürün geliştirme süreçlerindeki önemine dikkat çekerek, bu süreçlerdeki belirsizlik ve muğlaklık zamanlarında örgüt kültürünün, düşünme tarzı ve yapılması gereken eylemler için

güçlü bir referans çerçevesi işlevi gördüğünden bahsetmişlerdir.¹³⁰ Kristina Jaskyte ve William W. Dressler (2005), örgütsel uyum ve örgütün paylaştığı değerlerin organizasyonun inovatif faaliyetleri üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Yazarların çalışmalarını yürüttükleri inovatif organizasyonlarda örgüt uyumunun oldukça düşük bir seviyede olması ancak buna karşılık, denemeye istekli, fırsatlardan çabuk yararlanmaya çalışan, risk alan örgütler olmaları yazarları, güçlü bir şekilde paylaşılan örgüt kültürünün yeniliği teşvik etmek için uygun olmayabileceğini sonucuna ulaştırmıştır.¹³¹ Andreas Hartmann (2006), çalışmasında örgüt kültürünün, organizasyonların önemini vurgulayarak ve inovatif davranma yollarını tanımlayarak, inovasyon motivasyonunu arttırılabileceğine odaklanmıştır.¹³² Örgüt kültürünün yeni ürün geliştirme sürecindeki etkisini inceleyen Walid Belassi, Alex Z. Kondra ve Oya Icmeli Tukul (2007) ise bu etkiyi nicel araştırmalarıyla kanıtlayarak, örgüt iklimi, organizasyonun sonuç odaklılığı ve yönetim liderliğini inovasyon sürecinde etkili üç boyut olarak belirlemişlerdir.¹³³ E. H. Schein'in örgüt kültürü modelini nitel araştırmalarıyla test eden ve inovasyon ile ilişkilendiren Suellen J. Hogan ve Leonard V. Coote (2014) ise, örgütteki gözlemlenebilen nesne, varlık ve davranışların, örtük değerler ile normların inovasyon faaliyetlerini etkilediği kanıtlamışlardır. Yönetim tarafından şekillendirilen değerler ve normlar, inovatif davranışları destekleyip cesaretlendirir, gözlemlenebilen nesne, varlık ve davranışlara gömülen bu kavramlar daha yüksek inovasyona sebep olarak firma performansını artırır.¹³⁴

Örgüt kültürünün, organizasyonun inovatif faaliyetleri için önemini vurgulayan bazı çalışmalar, inovasyonu önemli ölçüde etkileyen diğer değişkenlerin varlığında dahi örgüt kültürünün kritik öneminden bahsetmişlerdir. Sheng Wang vd. (2010), inovasyonu desteklemeyen örgüt kültürlerinde finansal veya insan kaynağı fark etmeksizin inovatif faaliyetlerin azlığını vurgulamışlar, inovasyonu destekleyen örgüt

¹³⁰ Avan R. Jassawalla, Hemant C. Sashittal, "Cultures That Support Product-Innovation Processes", *Academy of Management Perspectives*, Vol.16, No.3, 2002, p.52

¹³¹ Kristina Jaskyte, William W. Dressler, "Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations", *Administration in Social Work*, Vol.29, No.2, 2005, p.35

¹³² Andreas Hartman, "The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms", *Construction Innovation*, Vol.6, 2006, pp.170-171

¹³³ Walid Belassi, Alex Z. Kondra, Oya Icmeli Tukul: "New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture." *Project Management Journal*, Vol.38, No.4, 2007, pp.12, 22

¹³⁴ Suellen J. Hogan, Leonard V. Coote "Organizational Culture, Innovation, and Performance: A test of Schein's Model", *Journal of Business Research*, Vol.67, No.8, 2014, pp.1618-1619

kültürünün kaynaklarını da daha etkili kullandıklarını belirtmişlerdir.¹³⁵ Benzer çizgide Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna (2014) ise inovatif faaliyetler söz konusu olduğunda organizasyonların genellikle kaynaklar ya da süreçler gibi ölçümlenebilen değişkenlerle ilgilendiklerini ancak değerler, davranışlar ve iklim gibi insan odaklı faktörleri göz ardı ettiklerini belirterek, örgüt kültürünün inovasyon ve yaratıcılık üzerindeki etkilerine dikkat çekmiştir.¹³⁶ Ville Matinaro ve Yang Liu (2016) örgüt kültürünün inovasyon ve organizasyonun sürdürülebilirliği ile olan ilişkisini incelemişler, inovatif ve rekabet avantajı sağlayarak sürdürülebilir olmak isteyen her şirketin inovasyon stratejileri, yapıları ve süreçlerini destekleyen bir örgüt kültürünün şart olduğunu vurgulamışlardır.¹³⁷

İnovasyon söz konusu olduğunda esnek örgüt kültürlerine dikkat çeken çalışmalar ise oldukça fazla sayıda olması dikkat çekicidir. Zafer Acar ve Pınar Acar (2012) yılında Türkiye’deki 65 özel hastaneyle yürüttükleri araştırma sonucunda, örgüt kültürünün inovasyon ve firma performansı ile arasındaki ilişkisini incelemişler ve rekabet avantajı yaratan, inovatif bir örgüt kültürünün dış çevrenin değişen olasılıklarına karşılık esnek olması gerektiğini vurgulamışlardır.¹³⁸ Gökçe Akdemir Ömür (2016) Türkiye İnovasyon Ödülü alan işletmelerdeki inovasyon yöneticileri ile gerçekleştirdiği çalışmasında örgüt kültürünün inovasyon performansı üzerindeki rolünün belirleyiciliğine dikkat çekmiştir.¹³⁹ Araştırmalarıyla kendilerinden önceki çalışmaları doğrulayan Fakhar Shahzad, Guo Yi Xiu ve Muhammad Shahbaz (2017) yaratıcılığı ve inovasyon performansını önemli ölçüde etkileyen esneklik ve destek

¹³⁵ Sheng Wang, Rebecca M. Guidice, Judith W. Tansky, Zhong-Ming Wang, “When R&D spending is not enough: The Critical Role of Culture When You Really Want to Innovate”, Human Resource Management, Vol.49, No.4, 2010, pp.767

¹³⁶ Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, “The Importance of Organizational Culture for Innovation”, Forum Scientiae Oeconomia, Vol. 2, No. 3, 2014, p.37

¹³⁷ Ville Matinaro, Yang Liu, "Towards Increased Innovativeness and Sustainability through Organizational Culture: A Case Study of a Finnish Construction Business", Journal of Cleaner Production, Vol.142, 2017, p.3191

¹³⁸ A. Zafer Acar, Pınar Acar, "The Effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.58, 2012, pp.690-691

¹³⁹ Gökçe Akdemir Ömür, “Yenilikçi Örgütlerde İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Arasındaki Etkileşim ve ISO İnovasyon Ödüllü Kuruluşlarda Nitel Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2016

kavramlarına özellikle atıfta bulunmuşlardır.¹⁴⁰ Esneklik kavramına diğer çalışmalar gibi vurgu yapan Shalini Khazanchi, Marianne W. Lewis ve Kenneth K. Boyer (2007) ise, örgüt değerlerinin inovasyon ile ilişkisi incelemişler ve inovasyonu destekleyen kültürlerde esneklik ile kontrolün aynı anda var olmasının gerekliliğinin bu kültürleri paradoksal bir hale büründürdüğünden bahsetmişlerdir.¹⁴¹ Önceki çalışmaların örgüt kültürüne yönelttikleri statik perspektiflere karşılık Antonio J. Verdu-Jover, Lirios Alos-Simo ve Jose-Maria Gomez-Gras (2018), örgüt kültürünü organizasyon içerisinde paylaşılan değerler çerçevesinden çıkartarak, örgüt kültürünü iç ve dış çevredeki değişen faktörlere uyum sağlayan dinamik bir kavram olarak ele almışlardır. Yazarlara göre **adaptif(uyumcu) kültür**, inovasyon için gereken yapısal esneklik ve öğrenmeyi organizasyona kazandırarak ürün ve hizmet inovasyon sonuçlarını pozitif yönde etkilemektedir.¹⁴²

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünü araştıran ve esneklik kavramına özellikle vurgu yapan yayınların yanı sıra, örgüt kültürünün inovasyon ile olan ilişkisini örgüt kültürünün özelliklerini inceleyerek çalışan akademisyenler mevcuttur. Organizasyonun araştırma ve geliştirme faaliyetlerini pozitif olarak etkileyen örgüt kültürü faktörlerini tanımlama amacıyla bir araştırma yürüten Breda Kenny ve Eileen Reedy (2006), bu faktörlerin yeterli kaynaklar ve maddi destek, yönetim desteği, teknik açıdan yetkin bir ekip, iyi bir stratejik yönlendirme ve sınırlayıcı olmayan bir çevre olduğunu sonucuna varmışlardır.¹⁴³ Jan Auernhammer ve Hazel Hall, (2014) çalışmalarında örgüt kültürünün bilgi yaratımı, yaratıcılık ve inovasyon ile olan ilişkisine dikkat çekmişler, bu değişkenler arasındaki pozitif ilişkiyi yaratacak olan örgüt kültürünün değişime açık, açık iletişimi ve alışılmadık fikirleri teşvik eden, hatalara tolerans gösteren ve çalışanlarının içsel motivasyonlarını besleyen bir kültür

¹⁴⁰ Fakhar Shahzad, Guo Yi Xiu, Muhammad Shahbaz, “Organizational Culture and Innovation Performance in Pakistan's Software Industry”, *Technology in Society*, Vol.51, 2017, p.72

¹⁴¹ Shalini Khazanchi, Marianne W. Lewis, Kenneth K. Boyer, “Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation”, *Journal of Operations Management*, Vol.25, No.4, 2007, p.880

¹⁴² Antonio J. Verdu-Jover, Lirios Alos-Simo, Jose-Maria Gomez-Gras, “Adaptive Culture and Product/Service Innovation Outcomes”, *European Management Journal*, Vol.36, No.3, 2018, pp.336-337

¹⁴³ Breda Kenny, Eileen Reedy, “The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation”, *Irish Journal of Management*, Vol.27, No.2, 2006, p.139

olması gereğini belirtmişlerdir.¹⁴⁴ Victoria Ali Taha, Michaela Sirkova ve Martina Ferencova ise (2017) işyerindeki psikolojik güvenlik atmosferinin, çalışanların yeni fikirler üretme istekliliğinin ve kişiler arası ilişkilerin yaratıcılık ve inovasyonu en çok etkileyen değişkenler olduğunu belirtmişlerdir.¹⁴⁵

Örgüt kültürünün inovasyon üzerine olan etkilerini bir adım ileri taşıyıp, farklı örgüt kültürü modellerini kullanarak çeşitli çıkarımlar yapan çalışmaların sayısı da oldukça fazladır. Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jiménez-Jiménez ve Raquel Sanz-Valle, (2011), örgüt kültürünün inovasyon faaliyetlerini destekleyen önemli bir etken olduğunu belirtmişler ve R. Quinn ile K. Cameron'un Rekabetçi Değerler Kültür Modelindeki kültür tiplerinin inovasyon ile ilişkisini incelemişlerdir. Çalışmalarının sonucunda, insanların risk aldığı, takım çalışmasının önemsendiği, dinamik ve girişimci bir iş çevresini temsil eden adokrasi kültürünün inovasyonu pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.¹⁴⁶ Benzer çizgide bir çalışma yürüten Alice M. Obendhain ve William C. Johnson (2004), **adokrasi kültürünün** ve vurguladığı değerlerin inovasyonu pozitif olarak etkilediğini vurgulamışlar, farklı olarak, organizasyonların adokrasi ile beraber aile tipini sembolize eden klan, rekabetle ilişkilendirilen pazar ve bürokrasi ile katı bir organizasyon yapısını temsil eden hiyerarşi kültürlerinin dengesiyle de inovatif olabilecekleri sonucuna ulaşmışlardır.¹⁴⁷ Edgar Antonio Sánchez-Báez ve José Fernández-Serrano (2020) ise K. Cameron ve R. Quinn'in kültür boyutlarının farklı inovasyon tipleri üzerindeki etkilerini incelemişler ve yaptıkları araştırma sonucunda, adokrasi ve pazar kültürlerinin ürün inovasyonu üzerindeki anlamlı ve pozitif etkilerine, **hiyerarşi kültürünün** de süreç inovasyonu ile anlamlı ve pozitif ilişkisine işaret etmişlerdir.¹⁴⁸ Nor Hazana Abdullah vd. (2013), örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki anlamlı ilişkiyi yaptıkları araştırmayla doğrulayarak, Daniel R. Denison'un kültür boyutlarındaki, misyon, katılım ve

¹⁴⁴ Jan Auernhammer, Hazel Hall, "Organizational Culture in Knowledge Creation, Creativity and Innovation: Towards the Feiraum Model", Journal of Information Science, Vol.40, No.2, 2014, p.163

¹⁴⁵ Taha, Sirkova, Ferencova, a.g.e., p.7

¹⁴⁶ Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle, "Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture," Management Decision, Vol. 49 No. 1, 2011, p.65

¹⁴⁷ Alice M. Obendhain, William C. Johnson, "Product and Process Innovation in Service Organizations: The Influence of Organizational Culture in Higher Education Institutions", Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol.9, No.3, 2004, p.109

¹⁴⁸ Edgar Antonio Sánchez-Báez, José Fernández-Serrano, "Organizational Culture and Innovation in Small Businesses in Paraguay", Regional Science Policy & Practice, Vol.12, No.2, 2020, p.233

tutarlılık boyutlarının ürün inovasyonu üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduklarını bulmuştur.¹⁴⁹ D. R. Denison'un boyutları ile inovasyon arasındaki ilişkiyi değerlendiren diğer çalışmalardan birine imza atan Mohammad Sadegh Sharifirad ve Vahid Ataei (2012) ise, uyum yeteneği ve katılımın organizasyonun **inovasyon kültürünün** geliştirmesinde önemli boyutlar olduğunu belirtirken, tutarlılık boyutunun inovasyon üzerinde negatif etkileri olabileceğine işaret etmiştir.¹⁵⁰

Alanyazındaki örgüt kültürü ve inovasyon ile yaratıcılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar incelendiğinde, örgüt kültürünün inovasyon ve yaratıcılığı etkileyen önemli bir değişken olduğu açıkça görülmektedir. Bu çalışmaların zenginliğini takiben, inovasyonun ve yaratıcılığın desteklendiği örgüt kültürünün özellikleri hakkında bir çeşitlilik söz konusu olduğu söylenilebilir. Tablo 2.4'te organizasyonun inovasyon yönelimini etkileyen örgüt kültür değişkenleri gösterilmektedir.

Tablo 2. 4: Organizasyonun İnovasyon Yönelimini Etkileyen Örgüt Kültürü Değişkenleri

KÜLTÜR DEĞİŞKENLERİ	YAZAR/LAR
• Risk alma • Değişim • Deneyimleme • Belirsizliğe karşı tolerans • Fırsatları değerlendirme	O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991)
• Kaynaklar, finans ve insan • Ödüller • Hatalara karşı tolerans • Yeni fikirlere açıklık • Yaratıcılık • Değişim • Sürekli öğrenme • Özerklik • İş birliği • Esneklik • Resmi olmayan iletişim	Covin and Slevin (1991) Hurley and Hult (1998)
• Paylaşılan ve karşılıklı iletişimi destekleyen bir çevre	Snell (1992)
• Çalışan özerkliği	Claver, Llopis, Garcia and Molina (1998)

¹⁴⁹ Nor Hazana Abdullah, Alina Shamsuddin, Eta Wahab, Nor Aziati Abdul Hamid, "The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness", International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 2013, p.145

¹⁵⁰ Mohammad Sadegh Sharifirad, Vahid Ataei, "Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring the Relationships Between Constructs", Leadership & Organization Development Journal, Vol.33, No.5, 2012, p.511

Tablo 2.4: Organizasyonun İnovasyon Yönelimini Etkileyen Örgüt Kültürü Değişkenleri (Devamı)

KÜLTÜR DEĞİŞKENLERİ	YAZAR/LAR
• Esnek yapılar • Az sayıda kural ve düzenlemeler • Yüzeysel iş tanımı • Yüksek özerklik • Düz yapılar	Amabile (1998)
• Kültürel adaptasyon	Kanter (2000)
• Çalışan eğitimi • Takım odaklı üretim sistemleri • Teşvik odaklı ödül sistemleri • Çalışanın özerkliği • Hızlı çevresel değişim • Aşırı olmayan iş yükü • Yönetim desteği • Ödüllendirme sistemleri • Aşırı olmayan iş baskısı	Chandler, Keller and Lyon (2000)
• Katılımcı liderlik	Ogbonna and Harris (2000)
• Güçlü kültür • Misyon ve amacın net anlaşılması • İyi tasarlanmış strateji • Sürekli iyileştirmeyi / gelişimi benimseyen iş felsefesi • Tam müşteri tatmini • Toplam kalite yönetimi • Vizyoner liderlik • Değişimin hevesli öncüleri • Müşterileri tanıma • Devamlı yeni ve farklılaştırılmış ürün / hizmet üretme • Müşteri beklentilerinin ötesine geçen ürün / hizmetler • İyi iletişimle insanların potansiyellerini ortaya çıkarma • Takım çalışması • Eğitim • Demokratik ve katılımcı liderlik tarzı	Neely et al. (2001)
• Katılımcı yönetim uygulamaları • Örgütsel Destek • Çalışan Özerkliği • Yönetim Kararlılığı	Gudmundson, Tower and Hartman (2003)
• Açık örgüt kültürü • Rekabetçi ve girişimci • Pazar ve inovatifliğe güçlü bir eğilim	Leskovar-Spacapan and Bastic (2007)
• Dinamik çevre • Resmi kontrolün azlığı • Dağıtılmış karar verme	Gonzalez-Padron, Hult and Calantone (2008)

Tablo 2.4: Organizasyonun İnovasyon Yönelimini Etkileyen Örgüt Kültürü Değişkenleri (Devamı)

KÜLTÜR DEĞİŞKENLERİ	YAZAR/LAR
• “Taze” düşünme • Hızlı uygulama • Risk alma • Sürekli iyileştirme / geliştirme • İnovasyon üzerine eğitim • Düşük istikrar • Yüksek takım çalışması • Araştırma ve geliştirmeye finansal yatırım • Kişilerarası iletişim ve iş birliği • Takım odaklılık	Wang, Guidice, Tansky and Wang (2010)

Kaynak: Elsa Barbosa, "Organizational Culture Oriented for Innovation: Influencing Variables", Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Vol.2, No.25, 2014, pp.42-43

Tablo 2.4’ten anlaşılabacağı üzere, yaratıcılık ve inovasyonu destekleyen tek bir örgüt kültürü modeli bulunmamakta, farklı çalışmalar çeşitli kavramlara atıf yapmaktadır.¹⁵¹ Ancak, tablo incelendiğinde, yaratıcı düşünceyi ve inovatif faaliyetleri destekleyen bir örgüt kültürü fikri oluşmaktadır. İnovasyonu destekleyen kültürler genel olarak, takım çalışmalarını teşvik eden, risk alma ve yeni ürün geliştirmeye yakından ilişkili yaratıcı faaliyetleri cesaretlendiren kültürlerdir.¹⁵² Farklı çeşitleri de olsa, bu organizasyonlarda görevlerle beraber kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulayan bir yönetim tarzı mevcuttur. Ek olarak, yöneticilerin örgüt üyelerinin yenilikçiliğinin ve organizasyondaki genel inovasyonun geliştirilmesine, yeni kavram ve fikirlerin desteklenmesine yönelik rolleri ön plandadır. Aynı zamanda bu organizasyonlarda, çalışanların yaratıcı olmaları için motive edilmesi, organizasyon içerisinde uygulanan değişikliklerden kaynaklı örgüt üyelerinin kendilerini rahat hissetmesi, çalışanların yaratıcılığını arttıracak iş koşulları ve işin organizasyonu, çalışanların fikirlerini özgürce dile getirebilmeleri ve farklı departmanlar arası iş birliği göze çarpmaktadır.¹⁵³

Tasarım odaklı düşüncenin yaratıcılığı önceliklendiren problem çözme yaklaşımına, süreçlerine ve inovatif ürün veya hizmetler yaratma hedeflerine zemin hazırlayan organizasyonların ulusal kültürlerinin, örgüt iklimlerinin ve organizasyon yapılarının

¹⁵¹ Kenny, Reedy, **a.g.e.**, p.119

¹⁵² Jassowalia, Soshittal, **a.g.e.**, p.42

¹⁵³ Szczepańska-Woszczyńska, **a.g.e.**, pp.37-38

incelenmesi, tasarım odaklı düşünen yaratıcı ve inovatif örgüt kültürlerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlayacak, örgüt kültürünün oluşumunda ve sürdürülebilirliğinde etkili olan bu elementlerin yaratıcılık ile ilişkisinin detaylandırılması, tasarım odaklılığın organizasyonlardaki uygulanabilirliğine dikkat çekecektir.

2.2.1. Yaratıcılık ile Hofstede'nin Ulusal Kültür Boyutlarının İlişkisi

Ulusal kültür, toplumların davranışlarını şartlandıran, olaylara ve etkinliklere karşı tutumlarını, algılarını, yükledikleri anlamları şekillendiren bir kavram olarak, organizasyonun yaratıcı ve yenilikçi potansiyelini tanımlar ve tasarım odaklı düşüncenin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmesinde etkilidir. İlgili alanyazındaki akademisyenler organizasyonun stratejisini, yapısını, genel anlamda kültürünü etkileyen bir etmen olan ulusal kültürlerin organizasyonun yaratıcı performansını nasıl etkilediğine dair birçok çalışma yürütmüş,¹⁵⁴ bazı ülkelerin neden daha yaratıcı ve inovatif olduğunu anlamaya çalışan akademisyenler, kültürel farklılıkların belirli toplumlarda daha fazla yenilikçiliğe ve yaratıcılığa yol açtığını öne sürmüşlerdir.¹⁵⁵ Homer Garner Barnett (1953) bir toplumun bireyselliği ile yenilikçi potansiyeli arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmüş, Léo Moulin (1961) bilim dalında Nobel Ödülü sahibi kişi sayısının ülkeler arasında farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmış, Wallace (1970) çalışmasıyla kültürün yeni fikirlere olan toleransı ve merakla soru sorma potansiyelini etkilediği sonucuna ulaşmış, Shapero ve Sokol (1982) ise farklı kültürlerin iş kurma ve organizasyon işleyişi konusunda farklı tutumları olduğunu gözlemlemiştir.¹⁵⁶ Dolayısıyla yaratıcı doğasından ötürü tasarım odaklı düşüncenin, yaratıcı ve inovatif faaliyetlerde öne çıkan ulusal kültürlerde daha kolay benimsenmesi, örgüt kültürüne entegre edilmesi beklenir.

¹⁵⁴ A. B. Sim, H. Y. Teoh, "Relationships Between Business Strategy, Environment and Controls: A Three Country Study", Journal of Applied Business Research, Vol.13, No.4, 1997, p.60

¹⁵⁵ Scott A. Shane, "Why do some societies invent more than others?", Journal of Business Venturing, Vol.7, No.1, 1992, p.30

¹⁵⁶ Paul Herbig, Steve Dunphy, "Culture and Innovation", Cross Cultural Management, Vol.5, No.4, 1998, p.15

Kültürleri haritalandırmak için geliştirilen modeller, ulusal kültür ile organizasyonun yaratıcı ve inovatif performansını bir çerçeve içerisinde inceleme fırsatı sunmaktadır. Literatürde kültürün “boyutlarını” ya da “özelliklerini” inceleyerek, ulusal kültürlerdeki farklılıklarının haritasını çıkarmaya, farklı kültürel tutum ve davranış sistemlerini çözmeye çalışan çeşitli modellerin varlığı yadsınamasa da modellerin içerisinde şüphesiz ki en ünlüsü ve en geniş çevrelerce kullanılan model, G. Hofstede tarafından geliştirilmiştir.¹⁵⁷ G. Hofstede 1970’li yıllarda elliden fazla ülkede faaliyet gösteren ve çok uluslu bir şirket olan IBM’in yerel kuruluşlarında çalışan insanların değerleri ve iş hayatını algıları hakkında yapılmış olan bir ankete erişim sağlayarak, literatürü aydınlatacak olan ulusal kültür boyutlarını oluşturmanın ilk adımını atmıştır¹⁵⁸ ve bu verilerden faydalanarak ulusal kültürlerin güç mesafesi, bireysellik ve kolektivizm, belirsizlikten kaçınma, feminenlik ve maskülenlik olarak adlandırdığı dört boyutta farklılaştığını belirlemiştir.¹⁵⁹

G. Hofstede, uzun yıllar süren çalışmasını takiben literatüre kazandırdığı bu dört kültür boyutunun kültürlerin inovatif kapasitesiyle yakından ilişkili olduğunu savunmuştur. G. Hofstede’ye göre, bireysel ve güç mesafesinde düşük puan alan toplumlar inovasyona daha meyillidir. Aynı zamanda belirsizliği tolere edebilen toplumlar risk alma eğilimindedirler, farklı fikirlere, davranışlara ve perspektiflere daha hoşgörülüdürler ve bu özellikler inovasyonun ortaya çıkması için oldukça önemlidir.¹⁶⁰

Literatürde G. Hofstede’nin kültür boyutları ile inovasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Scott Shane (1993) yaptığı çalışmasının sonucunda, inovatif toplumların daha bireysel, güç mesafesinin daha düşük ve belirsizliğe daha toleranslı toplumlar olduğunu belirtmekte, dördüncü boyut olan

¹⁵⁷ Maike Didero, Karsten Gareis, Pedro Marques, Mirjam Ratzke et al., “Differences in Innovation Culture Across Europe”, Discussion Paper, Transformative Use of ICT in EU Regions, Transform, Germany, 2008, pp.4-5, <https://pdfs.semanticscholar.org/84f8/3279282705e1341546a83b3d564c62565b2a.pdf> (Çevrimiçi) 17 Kasım 2020.

¹⁵⁸ Geert Hofstede, "Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in Context." Online Readings in Psychology and Culture, Vol.2, No.1, 2011, p.6

¹⁵⁹ Geert Hofstede, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv and Geert Sanders, “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, Administrative Science Quarterly, Vol.35, No.2, 1990, pp.287-288

¹⁶⁰ Herbig, Dunphy, a.g.e., p.16

maskülenlik ve feminenliğin ise inovasyon ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını vurgulamaktadır.¹⁶¹ Gary K. Jones ve Herbert J. Davis (2000), G. Hofstede'nin kültür boyutları ile farklı kültürlerin ürün araştırma ve geliştirme kapasitelerini inceleyerek, belirli kültürel profillerin inovasyon kapasitelerinin diğerlerinden daha fazla olduğuna dikkat çekmişlerdir. Yazarlara göre yüksek bireyselliğe, düşük güç mesafesine sahip, belirsizlikten kaçınmanın az olduğu ve orta derecede maskülen kültürlerde olumlu inovasyon sonuçları ile karşılaşmak daha olasıdır.¹⁶² Bu çalışmaların sonuçlarını sorgular nitelikte Tiffany Rinne, G. Daniel Steel ve John Fairweather (2013), yaptıkları araştırmada bireysellik ile yaratıcılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmalarına rağmen yaratıcılık ile G. Hofstede'nin güç mesafesi ve belirsizliğe karşı tolerans boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.¹⁶³

Ulusal kültür boyutları ve yaratıcılık ile inovasyon ilişkisine farklı bir perspektifle yaklaşan Cheryl Nakata ve Kumar Sivakumar (1996), G. Hofstede'nin ulusal kültür boyutlarının zıt kutuplarının, inovasyonun farklı aşamalarında gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir.¹⁶⁴ Yazarlara göre, inovasyonun başlangıç aşamasında bireyselliği öne çıkaran değerler, bulunan pozisyondan bağımsız çeşitli fikirlerle katkıda bulunulmasını cesaretlendiren güç mesafesinin düşük olduğu bir ortam, insanlara odaklanarak sıcak, destekleyici feminen bir iklim ve belirsizliğe tolerans gösterebilen, risk almanın değerini önemseyen bir kültür yeni fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmesi açısından önemlidir. Ancak inovasyonun yürütme aşamasında ise, iş birliği, tek bir amaç etrafında çalışabilme ve grup içi bağımlılığı öne çıkaran kolektivist değerler, çeşitli çabaların koordinasyonunu sağlamak için yüksek dereceli güç mesafesine sahip bir yapı, hedefe yönlendirme ve resmileşmeyi sağlayan maskülenlik, riskten kaçınma ve sıkı planlama ile kontrollere yapılan vurgunun önemi öne çıkmaktadır.¹⁶⁵

¹⁶¹ Scott Shane, "Cultural Influences on National Rates of Innovation." *Journal of Business Venturing*, Vol.8, No.1, 1993, p.67

¹⁶² Gary K. Jones, Herbert J. Davis, "National Culture and Innovation: Implications for Locating Global R& D Operations", *MIR: Management International Review*, Vol.40, No.1, 2000, pp.33-35

¹⁶³ Tiffany Rinne, G. Daniel Steel, John Fairweather, "The Role of Hofstede's Individualism in National-level Creativity", *Creativity Research Journal*, Vol.25, No.1, 2013, p.129

¹⁶⁴ Cheryl Nakata, Kumar Sivakumar, "National Culture and New Product Development: An Integrative Review", *Journal of Marketing*, Vol.60, No.1, 1996, p.67

¹⁶⁵ A.e., pp.61-66

G. Hofstede'nin ulusal kültür boyutlarının yaratıcılık ve inovasyon ile ilişkisinin detaylandırılması, örgüt kültürlerini etkileyen ulusal kültürlerin yaratıcı ve inovatif faaliyetlere nasıl yansıdığının gösterilmesi ve yaratıcı kültürlerin tanımlanması açısından oldukça kritiktir.

2.2.1.1. Bireysellik ve Kolektivizm

G. Hofstede'nin kültür boyutlarından ilki, bireysellik ve kolektivizmdir. Bireyselliğin temel unsuru, bireylerin birbirinden bağımsız olduğu varsayımı iken kolektivizmin temel unsuru, grupların bireyleri bağlaması ve karşılıklı olarak birbirine zorunlu kılmasıdır.¹⁶⁶ Tablo 2.5'te bireysel ve kolektivist kültürlerin özellikleri detaylandırılmıştır.

Tablo 2. 5: Bireysellik ve Kolektivizm Boyutları Arasındaki Farklar

Bireysellik	Kolektivizm
Herkes kendine ve çekirdek ailesine bakmakla yükümlüdür.	İnsanlar sadakat karşılığında onları koruyan geniş ailelere ya da klanlara doğarlar.
"Ben" bilinci hakimdir.	"Biz" bilinci hakimdir.
Mahremiyet bir haktır.	Aidiyete vurgu yapılır.
Kişinin fikirleriyle konuşması sağlıklı olmalıdır.	Uyum her zaman korunmalıdır.
Diğerleri birey olarak görülür.	Diğerleri grup içi veya grup dışı olarak sınıflandırılır.
Beklenen kişisel görüş; bir kişi bir oy şeklindedir.	Fikirler ve oylar grup içerisinde alınır, çoğunlukla önceden belirlenmiş olurlar.
Normların ihlali suçluluk duygusuna yol açar.	Normların ihlali utanç duygusuna yol açar.
Ben kelimesinin vazgeçilmez olduğu bir dil hakimdir.	Ben kelimesinden kaçınılan bir dil hakimdir.
Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğinin öğrenilmesidir.	Eğitimin amacı nasıl yapılacağının öğrenilmesidir.
Görevler ilişkilerden üstündür.	İlişkiler görevlerden üstündür.

Kaynak: Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context." Online Readings in Psychology and Culture, Vol.2, No.1, 2011, p.11

Tablo 2.5'te görüldüğü üzere, G. Hofstede'ye göre bireysellik, görevlerin üzerinde görülen haklara odaklanma, kişisel özerklik ve kendini gerçekleştirme kavramlarına yapılan vurgu ile kişinin kimliğini kişisel başarılarına dayandırmasıdır,¹⁶⁷ bireyler

¹⁶⁶ Daphna Oyserman, Heather M. Coon, Markus Kimmelmeier. "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-analyses", Psychological Bulletin, Vol.128, No.1, 2002, p.4

¹⁶⁷ A.e., p.5

arasında bağların sıkı olmadığı, herkesin yalnızca çekirdek ailesine bakmasının beklendiği bir toplumu ifade eder. **Kolektivizm** ise, insanların doğumdan itibaren güçlü, birbirine bağlı, uyumlu gruplara entegre olduğu ve insanların yaşamları boyunca sorgusuz sualsiz sadakat karşılığında içinde bulunduğu grupları korumaya devam ettiği bir toplum anlamına gelir.¹⁶⁸ **Bireyselliğin** yüksek olduğu bir ortamda, bireyler kişisel çıkar ve hedeflere ulaşma çabaları ile motive edilir. Kendi kişisel çabaları grubun diğer üyeleri tarafından onaylanmadıkça gruba katkı bulunmakta tereddüt ederler. Buna karşılık kolektivistler, grubun vazgeçilmez bir parçası olduklarına inanırlar, grup ürününden kişisel olarak sorunlu hissederler ve grup ödülleri paylaşmaya odaklanırlar. Paylaşım, iş birliği, uyum, grup refahı gibi kavramlar onlar için önemlidir.¹⁶⁹

Yüksek derecede bireysellik, yaratıcılık için önemli olduğu ileri sürülen özgürlük, özerklik, bağımsızlık, inisiyatif alma gibi değerlerle ilgilidir.¹⁷⁰ Bireylerin fikirlerini keşfetme ve ifade etme özgürlüğü arttıkça, yeni fikirlerin ortaya çıkma olasılığı artar. Bireysel toplumların kolektivist toplumlardan daha fazla değer verdiği özgürlük kavramı, yaratıcılık için gereklidir.¹⁷¹ Sosyal uyumun önemli olduğu kolektivist toplumlarda ise, kişilerin grubun tepkisinden çekinmesi ya da gruptan dışlanma korkusu sebebiyle, realist olmayan, kural yıkan ya da grubun genel tavrından farklı fikirlerin dile getirilmesi oldukça zordur. Jack A. Goncalo ve Barry M. Staw (2006) çalışmalarında, kolektivist değerlerin gruplarda yaratıcılık için gerekli kısılcımı söndürdüğünü, bireysel değerlerin ise organizasyondaki yenilik gereksinimlerini karşıladığını göstermektedirler.¹⁷² Peijia Zha vd (2006) ise kültürler arası bir çalışmaya imza atarak, Amerikalı ve Çinli doktora öğrencilerinin yaratıcı potansiyellerini incelemişlerdir. Buldukları sonuçlar, bireysel bir kültüre sahip olan Amerikan kültürü

¹⁶⁸ Paul Brewer, Sunil Venaik, "Individualism–Collectivism in Hofstede and GLOBE." *Journal of International Business Studies*, Vol.42, No.3, 2011, p.438

¹⁶⁹ Michael H. Morris, Duane L. Davis, Jeffrey W. Allen, "Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of The Importance of Individualism versus Collectivism." *Journal Of International Business Studies*, Vol.25, No.1, 1994, p.67

¹⁷⁰ Robert Westwood, David R. Low. "The Multicultural Muse: Culture, Creativity and Innovation", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.3, No.2, 2003, p.248

¹⁷¹ Herbig, Dunphy, **a.g.e.**, p.15

¹⁷² Jack A. Goncalo, Barry M. Staw, "Individualism–Collectivism and Group Creativity." *Organizational behavior and human decision processes*, Vol.100, No.1, 2006, pp.98, 99, 107

ve kolektivizmi toplumsal hayatın her alanında görebileceğimiz Çin kültürünün kültürel değerlerini kanıtlar niteliktedir. Amerikalı öğrenciler yaratıcılık potansiyeli ölçüsünde Çinli öğrencilerden göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir farkla daha yüksek puanlar almışlardır.¹⁷³ Bireysellik ve kolektivizm boyutunun örgütsel girişimciliğe olan etkisini inceleyen Michael H. Morris, Duane L. Davis ve Jeffrey W. Allen, (1994) ise Amerika, Güney Afrika ve Portekiz özelinde yaptıkları nitel araştırmalarının sonucunda aşırı bireyselliğin veya kolektivizmin girişimciliği ve inovasyonu engelleyebileceği üzerinde durarak, bu iki kutbun dengesini önermişlerdir. Yazarlara göre, kolektif kültürler, örgütsel ve radikal inovasyona dair değişikliklere direnerek bunun yerine artımsal değişiklikleri, taklit etmeyi ve uyumu tercih ederken bireysel kültürler radikal atılımları daha fazla desteklemektedir.¹⁷⁴ M. H. Morris, D. L. Davis ve J. W. Allen ile aynı çizgide olan Kari L. Lampikoski ve Jack B. Emden (1996), kişisel mükemmellik ile başarı, risk alma ve girişimcilik gibi bireysel değerlerin Amerika'nın çığır açan yenilikler konusundaki kapasitesini açıklamaya yardımcı olduğunu savunmaktadırlar. Buna karşılık Japonya'nın güçlü grup yönelimi ve uyumu ile sonuçlanan kolektivist kültürü, mevcuda meydan okuyan, olağan dışı fikirler üretmeye engel olarak, kültürün radikal inovasyon potansiyelini sınırlar.¹⁷⁵

İlgili alanyazın incelendiğinde, bireyselliğin inovasyon ve yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği görüşü ağır basmakla beraber, bireysel ve kolektivist kültür boyutlarının dengesinin yaratıcı ve inovatif faaliyetleri olumlu olarak etkilediğini savunan çalışmalara ve her iki kutbun da farklı inovasyon türlerini olumlu yönde etkileyebileceğine dikkat çeken çalışmalara da rastlanmıştır.

2.2.1.2. Güç Mesafesi

G. Hofstede'ye göre **güç mesafesi**, görece daha az güçlü ve daha güçlü kişiler arasında var olan ve endüstride ast – üst ilişkisine yansıyan eşitsizliğin varlığıdır.¹⁷⁶ Güç

¹⁷³ Peijia Zha, Jeffrey J. Walczyk, Diana A. Griffith-Ross, and Jerome J. Tobacyk, "The Impact of Culture and Individualism–Collectivism on the Creative Potential and Achievement of American and Chinese Adults", *Creativity Research Journal*, Vol.18, No.3, 2006, p.355

¹⁷⁴ Morris, Davis, Allen, **a.g.e.**, pp.83-85

¹⁷⁵ Westwood, Low, **a.g.e.**, p.248

¹⁷⁶ Nakane Basabe, Maria Ros, "Cultural Dimensions and Social Behavior Correlates: Individualism–Collectivism and Power Distance." *International Review of Social Psychology*, Vol.18, No.1, 2005, p.191

mesafesinin iş hayatı ile ilgili boyutu, kişilerin hiyerarşik eşitsizliği ne derece kabul edeceğini ve uygun göreceğini işaret eder, bu da toplumun kurum ve uygulamalarına yansıyan prestij, sosyal statü, zenginlik, sınıf, kast sisteminin yaygın dağılımı ve evrensel haklara erişim gibi kavramlarla yakından ilişkilidir.¹⁷⁷ Yüksek güç mesafesine sahip kültürler otokrattır ve bireyler güç ile zenginliğe dair farklılıkları kabul etmeye daha isteklidirler, ast ve üstü ayıran önemli bir duygusal uzaklık bulunur.¹⁷⁸ Buna karşılık düşük güç mesafesine sahip kültürler ise üyeleri arasında eşitliğe değer verir ve demokratik katılım biçimlerini teşvik ederler.¹⁷⁹ Tablo 2.6'da güç mesafesi düşük ve yüksek kültürlerin özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 2. 6: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesi Arasındaki Farklar

Güç Mesafesi Düşük	Güç Mesafesi Yüksek
Güç kullanımı meşru ve iyi ile kötü kriterlerine tabi olmalıdır.	Güç, toplumun iyiyi ve kötüyü önceden belirleyen temel bir gerçektir. Meşruiyeti konudan bağımsızdır.
Ebeveynler çocuklarına onlarla eşitmiş gibi davranırlar.	Ebeveynler çocuklarına itaat etmeyi öğretirler.
Yaşlı insanlara sadece yaşlı oldukları için saygı duyulmaz ya da onlardan korkulmaz.	Yaşlı insanlara hem saygı duyulur, hem de onlardan korkulur.
Öğrenci merkezli eğitim modelleri uygulanır.	Öğretmen merkezli eğitim modelleri uygulanır.
Hiyerarşi kolaylık sağlamak için kurulan rollerdeki eşitsizlik anlamına gelir.	Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamına gelir.
Astlar danışılmayı beklerler.	Astlar ne yapılacaklarının söylenmesini beklerler.
Çoğulculuğa dayanan ve barışçıl bir biçimde değişen hükümetler tarafından yönetilirler.	Atamaya dayalı ve devrimle değişen otokratik hükümetler söz konusudur.
Yolsuzluk nadirdir, skandallar siyasi kariyerleri bitirir.	Yolsuzluk sıktır, skandalların üzeri örtülür.
Toplumda gelir dağılımı daha dengelidir.	Toplumda gelir dağılımı oldukça dengesizdir.
Dinler inananların eşitliğini vurgular.	Din adamlarının hiyerarşisi vardır.

Kaynak: Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context." Online Readings in Psychology and Culture, Vol.2, No.1, 2011, p.9

Tablo 2.6'da detaylandırılan yüksek ve düşük güç mesafesine sahip kültürlerin çeşitli toplumsal değerleri, yaratıcılık potansiyellerini farklılaştırmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda astlar, gidilecek yön ve verilecek kararlar için amirlerine

¹⁷⁷ Stephen Bochner, Beryl Hesketh, "Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol.25, 1994 pp.233

¹⁷⁸ Basabe, Ros, a.g.e., p.191

¹⁷⁹ Rinne, Steel, Fairweather, a.g.e., p.130

bağlıdır, gerçek güç en üstte toplanmıştır, iletişim çoğunlukla yukarıdan aşağı doğrudur.¹⁸⁰ Mevcut normlardan sapma ve bunun için cezalandırılma korkusu kişinin mevcut düzene uygun fikirleri dile getirmesine ve bu fikirlerin uygunluğunu vurgulamasına sebep olur. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise insanlar fikirlerini özgürce dile getirmekten korkmazlar.¹⁸¹

Literatürde düşük veya yüksek güç mesafesine sahip olan kültürlerin yaratıcılık potansiyelini inceleyen farklı çalışmalar mevcuttur. S. Shane (1992), yüksek güç mesafesine sahip olan kültürlerde iletişim yoğunluğunun az olması, kararların merkezi güç tarafından alınması ve astların üstler tarafından devamlı kontrole tabi tutulmasının üyeleri pasif hale getirerek yaratıcı düşüncüyü azalttığını savunmaktadır. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerin aksine, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde kontrol mekanizması güvendir, katılımcı karar verme mekanizmaları vardır, inovasyon için önemli değişkenlerden biri olan iletişim ast-üst ayırmadan herkes içindir. Dolayısıyla bu kültürlerde yaratıcı düşünce daha fazladır.¹⁸² Benzer şekilde Paul Herbig ve Steve Dunphy (1998), düşük güç mesafeli kültürlerdeki, farklı hiyerarşik seviyeler arasındaki güvene atıfta bulunmuşlar ve bu kültürlerde, statükoya meydan okumanın, “uygunsuz” olarak algılanmadığını belirterek yaratıcılığın daha yüksek olduğu çıkarımını yapmışlardır. Yazarlara göre, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerdeki bürokrasi yaratıcılığı azaltmaktadır ve bu kültürler daha kaderci olma eğilimlerinden ötürü inovasyon için daha az isteğe sahiptirler.¹⁸³ P. Herbig ve Joseph Miller (1992) araştırmasında ise, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerin yenilik kapasitelerinin düşük güç mesafeli kültürlerle nazaran daha az olduğunu belirtmekle beraber, bu kültürlerin inovasyonları daha başarılı bir şekilde benimsedikleri sonucuna ulaşmıştır.¹⁸⁴ Alok K. Chakrabarti ve Aşbert H. Rubenstein (1976), Modesto A. Maidique ve Billie Jo Zirger (1984), Robert J. Thomas (1995) ve Frederick A. John (1984) tarafından yapılan çalışmalar ise, artımsal inovasyonlar, ürün geliştirme

¹⁸⁰ Thomas Anning-Dorson, "Innovation and Competitive Advantage Creation", International Marketing Review, Vol. 35 No. 4, 2018, p.585

¹⁸¹ Miriam Erez, Rikki Nouri, "Creativity: The Influence of Cultural, Social, and Work Contexts", Management and Organization Review, Vol.6, No.3, 2010, p.356

¹⁸² Shane, a.g.e., pp.31-33

¹⁸³ Anneli Kaasa, Maaja Vadi, "How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries", Economics of Innovation and New Technology, Vol.19, No.7, p.585

¹⁸⁴ Jones, Davis, a.g.e., p.30

alışmaları ve projelerin uygulanması söz konusu olduğunda, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde baskın olan, merkezi karar yapısı, sıkı kontrol mekanizması ve üst yönetimin liderliği gibi kavramların süreci desteklediğinin altını çizmektedirler.¹⁸⁵

Yapılan literatür araştırması ve verilen örnek yazınlar doğrultusunda, literatürde baskın olan kanının düşük güç mesafesinin yaratıcılık ve inovasyonu olumlu yönde etkilediğine, yüksek güç mesafesinin ise yaratıcılığı azalttığına yönelik olduğu söylenilebilir. Bu kanıdan farklı perspektifler içeren diğer çalışmalar ise, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerin mevcut ürünlerdeki değışimleri ve güncellemeleri ifade eden artımsal inovasyon ile ürün çeşitlendirme süreçlerindeki olumlu etkisine dikkat çekmektedirler.

2.2.1.3. Belirsizlikten Kaçınma

Toplumların belirsizliğe karşı olan toleransı, insanın hakikati arayışına atıfta bulunan bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyut, bir kültürün üyelerinin yapılandırılmamış durumlarda ne ölçüde rahat ya da rahatsız hissettiğini gösterir.¹⁸⁶ G. Hofstede **belirsizlikten kaçınma boyutunu**, bir toplumun belirsiz ve muğlak durumlar karşısında ne ölçüde tehdit altında hissettiği ve ne ölçüde kariyer istikrarı sağlayarak, resmi kurallar koyarak, olağandışı fikir ve davranışlara müsamaha göstermeyerek, mutlak gerçeklere inanarak bu durumlardan kaçınmaya çalıştığını açıklayan bir boyut olarak ele almıştır.¹⁸⁷ Tablo 2.7’de belirsizlikten kaçınmanın zayıf ve güçlü olduğu kültürlerin özellikleri açıklanmaktadır.

¹⁸⁵ Björn Ambos, Bodo B. Schlegelmilch, “Innovation in Multinational Firms: Does Cultural Fit Enhance Performance?”, Management International Review, Vol.48, No.2, 2008, p.193

¹⁸⁶ Shi Xiumei, Wang Jinying, "Cultural distance between China and US across GLOBE model and Hofstede model", International Business and Management, Vol.2, No.1, 2011, p.15

¹⁸⁷ Xiaomeng Zhang, Jing Zhou. "Empowering Leadership, Uncertainty Avoidance, Trust, and Employee Creativity: Interaction Effects and a Mediating Mechanism." Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.124, No.2, 2014, p.152

Tablo 2. 7: Belirsizlikten Kaçınmanın Düşük ve Yüksek olduğu Kültürler Arasındaki Farklar

Belirsizlikten Kaçınma Zayıf	Belirsizlikten Kaçınma Güçlü
Hayatın doğasında var olan belirsizlik kabul edilir. Her yeni günün getirdiği olduğu gibi yaşama dahil edilir.	Hayatın doğasında var olan belirsizlik, mücadele edilmesi gereken ve devamlı bir tehdit olarak hissedilir.
Bireylerde daha az stres, özdenetim ve düşük kaygı görülür.	Bireylerde daha yüksek stres, duygusallık, kaygı ve nevroz görülür.
Bireylerin sağlık ve esenlik puanları daha yüksektir.	Bireylerin sağlık ve esenlik puanları daha düşüktür.
Olağandışı kişilere ve fikirlere tolerans gösterilir. Farklı olan merak uyandırır.	Olağandışı kişilere ve fikirlere tolerans gösterilmez. Farklı olan tehlikelidir.
Muğlak ve kaotik ortamlarda rahattırlar.	Açıklığa ve yapılara ihtiyaç duyarlar.
Öğretmenler bilmiyorum diyebilirler.	Öğretmenlerin bütün soruların cevaplarını bilmeleri beklenir.
İş değiştirmek problem değildir.	Hoşuna gitmese bile aynı işte kalan bireyler çoğunluktadır.
Yazılı ya da yazısız hiçbir kuraldan hoşlanmazlar.	Uymasalar bile duygusal olarak kurallara ihtiyaçları vardır.
Siyasette vatandaşlar otoritelere karşı yetkin hissederler ve otoriteler tarafından bu şekilde görülürler.	Siyasette vatandaşlar otoritelere karşı yetersiz hissederler ve otoriteler tarafından bu şekilde görülürler.
Din, felsefe ve bilimde rölativizm ve ampirizm ön plandadır.	Din, felsefe ve bilimde nihai hakikatlere ve büyük teorilere inanç vardır.

Kaynak: Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context." *Online Readings in Psychology and Culture*, Vol.2, No.1, 2011, p.10

Tablo 2.7’de açıklandığı üzere G. Hofstede’ye göre, belirsizlikten kaçınma oranı yüksek kültürlerde istikrar ve güvenlik ön plandayken düşük kültürler, daha yüksek başarı motivasyonu, daha fazla risk alma ve yapılandırılmamış, muğlak durumlara daha fazla tolerans gösterme eğilimindedirler.¹⁸⁸ Bu kültürlerde, pragmatik nedenlerle örgütsel kurallar ihlal edilebilir, anlaşmazlıklar yaşamın doğal bir parçası olarak kabul edilir ve belirsiz durumlar doğal ve ilginç olarak görülür. Buna karşılık, belirsizlikten kaçınma oranı yüksek olan kültürlerde, kurallar önemli bir rol oynar ve dikkatle takip edilir.¹⁸⁹

Belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olması, normların çok açık ve net bir şekilde ifade edildiği ve normlardan sapanlara ağır yaptırımların uygulandığı sıkı bir kültürü yansıtırken bu boyutun düşük olması, normların çok çeşitli alternatif kanallar

¹⁸⁸ Fredric William Swierczek, Thai Thanh Ha, "Entrepreneurial Orientation, Uncertainty Avoidance And Firm Performance: An Analysis of Thai and Vietnamese SMEs", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol.4, No.1, 2003, p.55

¹⁸⁹ Kaasa, Vadi, **a.g.e.**, p.586

aracılığıyla ifade edildiği, olağandışı davranışlara ve hatalara tolerans gösterilen gevşek bir kültürü yansıtır.¹⁹⁰ Roy Y. J. Chua, Yannig Roth ve Jean-Francois Lemoine (2015) çalışmalarında, sıkı kültürlerdeki bireylerin yaratıcı fikirlere daha az açık olduklarını, uluslararası yaratıcı görevlere gitme ve bunları başarma olasılıklarının daha düşük olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşılık yazarlar, sıkı kültürlerdeki yakınsak düşünce kapasitesinin belirli bir dereceye kadar yaratıcı performans için yararlı olabileceğini de vurgulamışlar, yaratıcı performans için farklı düşünmenin bir ön koşul olmadığına işaret etmişlerdir.¹⁹¹ Miriam Erez ve Rikki Nouri (2010) yaptıkları literatür araştırmasının sonucunda, belirsizlikten kaçınma oranı düşük olan kültürlerdeki bireylerin, yüksek olan kültürlerdeki bireylere göre fikir üretmede daha yaratıcı olacaklarını belirtmişler, buna karşılık belirsizlikten kaçınma oranı yüksek olan kültürlerdeki bireylerin ise, yeni fikirlerin uygunluğu ve yararlılığını ölçme konusunda daha başarılı olacaklarını savunmuşlardır.¹⁹² Benzer şekilde Stephen L. Mueller ve Anisya S. Thomas da çalışmalarında (2001) belirsizlikten kaçınma boyutunun, girişimcilikle ilgili olan risk alma, inovasyon, içsel kontrol odağı gibi kavramlarla yakından ilişkili olduğunu belirterek kültürlerin girişimcilik kapasitesini etkilediğini göstermişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda, belirsizlikten kaçınma oranı düşük olan ve bireyselliğin güçlü olduğu kültürlerde inovasyonun ve girişimciliğin daha fazla olduğu kanısına varmışlardır.¹⁹³ Benzer şekilde S. Shane de (1995), belirsizliği kabul eden toplumların belirsizlikten kaçınan toplumlardan daha inovatif olabileceklerini öne sürmüştür. Bu toplumlar, inovasyon için gerekli olan dört öncü rolü -ağ kolaylaştırıcısı, dönüşümcü lider, örgütsel tampon ile bireyleri kurallardan sıyrılmalari ve yaratıcı çözümler bulmaları için cesaretlendiren öncü-pozitif olarak etkilemektedirler.¹⁹⁴

¹⁹⁰ Erez, Nouri, **a.g.e.**, p.357

¹⁹¹ Roy Y. J. Chua, Yannig Roth, Jean-Francois Lemoine, "The Impact of Culture on Creativity: How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation Crowdsourcing Work", *Administrative Science Quarterly*, Vol.60, No.2, 2015, p.189

¹⁹² Erez, Nouri, **a.g.e.**, p.357-358

¹⁹³ Stephen L. Mueller, Anisya S. Thomas, "Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness", *Journal of business venturing*, Vol.16, No.1, 2001, pp.51-52

¹⁹⁴ Scott Shane, "Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles", *Journal of*

İlgili alanyazındaki çalışmaların incelenmesini takriben, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde yaratıcı ve inovatif faaliyetlerin teşvik edildiği söylenilebilir. Ancak farklı yazınların inovasyon projelerinin test etme ve yürütme süreçlerine atıfta bulunarak, riskten kaçınma, kurallarla hareket etme ve koordinasyonu sağlayan, karar verici mekanizmaların varlığı gibi belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürleri betimleyen özelliklerin bu süreci olumlu etkilediğini belirttiklerine dikkat çekmek gerekir.

2.2.1.4. Maskülenlik ve Feminenlik

Maskülenlik ve feminenlik boyutu, ulusal kültür içerisinde teşvik edilen iddialılık ve kendine güveni temsil eder.¹⁹⁵ G. Hofstede'nin tanımıyla maskülenlik, toplumsal cinsiyetlerin açıkça farklı olduğu bir toplumu ifade eder: Erkekler (maskülenlik) iddialı, sert ve maddi başarıya odaklanır, kadınlar daha mütevazı, hassastır ve yaşam kalitesiyle ilgilenir. Feminenlik ise sosyal cinsiyetlerin örtüştüğü bir toplumu işaret eder, hem erkeklerin hem de kadınların mütevazı, hassas ve yaşam kalitesiyle ilgilenmesi gerekir.¹⁹⁶ Tablo 2.8'de feminenlik ve maskülenlik boyutlarının özellikleri detaylandırılmaktadır.

Tablo 2. 8: Feminenlik ve Maskülenlik Boyutları Arasındaki Farklar

Feminenlik	Maskülenlik
Cinsiyetler arası duygusal ve sosyal rol farklılaşması minimum seviyededir.	Cinsiyetler arası duygusal ve sosyal rol farklılaşması maksimum seviyededir.
Kadınlar ve erkekler mütevazı ve şefkatli olmalıdırlar.	Erkekler iddialı ve hırslı olmalıdırlar. Kadınlar iddialı ve hırslı olabilirler.
Aile ve iş arasında denge olmalıdır.	İş aileden üstündür.
Zayıflara sempati gösterilir.	Güçlülere hayranlık duyulur.
Hem babalar hem de anneler gerçeklerle ve duygularla ilgilenirler.	Babalar gerçeklerle, anneler duygularla ilgilenirler.
Hem erkekler hem de kızlar ağlayabilirler ancak ikisi de kavga etmemelidirler.	Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz. Erkekler kavga eder, kızlar kavga etmemelidirler.

¹⁹⁵ Joao Pedro Couto, José Cabral Vieira, "National Culture and Research and Development Activities" Multinational Business Review, Vol.12, No.1, 2004, p.20

¹⁹⁶ Jasminka Lažnjak, "Dimensions of National Innovation Culture in Croatia. Content Validity of Hofstede's Dimensions", Društvena istraživanja-Časopis za opća društvena pitanja, Vol.20, No.114, 2011, p.1027

Tablo 2.8: Femininlik ve Maskülenlik Boyutları Arasındaki Farklar (Devamı)

Femininlik	Maskülenlik
Çocuk sayısına anneler karar verirler.	Ailenin büyüklüğüne babalar karar verirler.
Seçilmiş siyasi mevkilerde birçok kadın bulunur.	Seçilmiş siyasi mevkilerde az sayıda kadın bulunur.
Din insanlara odaklanır.	Din, Tanrı ya da Tanrılara odaklanır.
Cinsellik ile ilgili olgusal bir tutum hakimdir. Cinsellik ilişki kurmanın bir yoludur.	Cinsellik ile ilgili ahlaki bir tutum hakimdir. Cinsellik ilişki bir performans biçimidir.

Kaynak: Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context." *Online Readings in Psychology and Culture*, Vol.2, No.1, 2011, p.12

Tablo 2.8’de görüldüğü üzere, maskülen ve feminen kültürlerin özellikleri birbirinden oldukça farklıdır ve bu farklı kültürel özellikler, toplumlardaki sosyal, kültürel, dini ve siyasi hayata yansımaktadır. Maskülen kültürleri temsil eden özellikler iş hayatında sezgi ve hizmetten çok, materyalizm ve kararlılığa olan inancın hakimiyetine işaret eder.¹⁹⁷ Eril toplumlarda ağır basan değerler girişkenlik, başarı, rekabet, tanınma iken dişil toplumlarda, kişilerarası ilişkiler ve başkalarını önemseme ön plandadır.¹⁹⁸

Literatürde G. Hofstede’nin bireysellik, düşük güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının yaratıcılık ve inovasyonu olumlu yönde etkilediğini savunan birçok çalışma olmasına karşılık maskülenlik ve femininlik boyutunda literatürün üçe ayrıldığı söylenilebilir. Bazı çalışmalar bu boyutun yaratıcılık ve benzeri kavramlar üzerinde bir etkisi olmadığını öne sürerken, diğer çalışmalar pozitif ve/veya negatif etkisi olduğunu savunmaktadırlar.

Inovasyon, yaratıcılık ve kültür üzerine birçok çalışması bulunan S. Shane, maskülen toplumların feminen toplumlardan daha inovatif olduğu hipoteziyle yola çıktığı 1993 tarihli çalışmasında, G. Hofstede’nin bu boyutunun toplumun sahip olduğu marka sayısı üzerinde hiçbir açıklayıcı etkisi olmadığını bulmuştur.¹⁹⁹ S. Shane’i doğrular nitelikte, L. K. Williams ve S. J. J. McGuire (2005) de maskülinitenin ekonomik

¹⁹⁷ Shane, **a.g.e.**, p.61

¹⁹⁸ Ambos, Schlegelmilch, **a.g.e.**, p.194

¹⁹⁹ Shane, **a.g.e.**, pp.63, 67

yaratıcılığın üzerinde hiçbir etkisi olmadığını öne sürmüşlerdir.²⁰⁰ Maskülenlik ve inovasyon arasındaki nötr ilişkiye dikkat çeken bu çalışmalardan farklı olarak M. J. T. Willems 2007 tarihli tezinde, patent başvuruları ve AR-GE (araştırma - geliştirme) harcamalarında maskülen ülkelerin daha yüksek puan aldıklarını vurgulamış ve maskülinitenin inovasyon ile pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna varmıştır.²⁰¹ M. J. T. Willems ile paralel bir yaklaşımı savunan Kalanit Efrat (2014) çalışmasında feminenitenin bilimsel makaleler ile doğru orantılı, ancak patentlerle ters orantılı olduğu sonucuna ulaşmıştır. K. Efrat'a göre, patentler daha fazla yıkıcı inovasyon içerir ve yıkıcı inovasyon için gerekli olan değerler de erilliğin özellikleri ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. Dolayısıyla maskülenlik inovasyonu pozitif olarak etkiler.²⁰² Bu çalışmalara ters düşen Anneli Kaasa ve Maaja Vadi (2010) ise maskülenlik ve inovasyonun başlangıç aşamaları arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda maskülen değerleri görece daha yüksek olan ülkelerde patent alma yoğunluğunun daha az olduğu sonucuna ulaşmışlardır.²⁰³

G. Hofstede'nin kültür boyutları ile inovasyonun farklı aşamalarını ayrı olarak inceleyen çalışmalar ise, maskülenlik ve feminenlik boyutunun inovasyon üzerindeki hem negatif hem de pozitif etkileri üzerinde durmuşlardır. C. Nakata ve K. Sivakumar (1996), feminen kültürlerde insanlara odaklanıldığını, sıcak ve destekleyici iklimlerin ağır bastığını belirterek çalışanların yeni fikirlerin belirsizliğiyle başa çıkabilmeleri için daha uygun bir ortam sağladığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yazarlara göre, feminen kültürler yeni ürün geliştirmenin başlangıç aşamasında daha başarılı görülürken, ürün geliştirmenin uygulama aşamasında maskülen kültürler daha güçlüdürler.²⁰⁴ P. Herbig ve J. Miller (1992), G. K. Jones ve H. J. Davis (2000) de, C. Nakata ve K. Sivakumar'ın çalışmasını onaylayan çalışmalara imza atmışlar, yüksek erillik derecesinin radikal inovasyonu değil ancak artımsal inovasyonu olumlu olarak etkilediğini çünkü bu boyutun AR&GE çalışmalarıyla ve adaptasyon yeteneği ile ilgili

²⁰⁰ Piet Moonen, "The impact of Culture on The Innovative Strength of Nations: A Comprehensive Review of The Theories of Hofstede, Schwartz, Boisot and Cameron and Quinn", Journal of Organizational Change Management, Vol.30, No.7, 2017, p.1154

²⁰¹ Lažnjak, **a.g.e.**, pp.1020-1021

²⁰² Kalanit Efrat, "The Direct and Indirect Impact of Culture on Innovation", Technovation, Vol.34, No.1, 2014, p.18

²⁰³ Kaasa, Vadi, **a.g.e.**, p.594

²⁰⁴ Nakata, Sivakumar, **a.g.e.**, p.65

olduğunu belirtmişlerdir.²⁰⁵ Bu çalışmalarla benzer çizgide Piet Moonen (2017) yaptığı nitel araştırmasında maskülenlik ve inovasyonun başlangıç aşaması arasında olumsuz ancak inovasyonun uygulanma aşamaları arasında olumlu bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşmıştır.²⁰⁶

Yapılan literatür taraması ışığında maskülenlik ve feminenlik boyutlarının yaratıcılık ve inovasyon ile ilişkisine yönelik baskın bir görüş olmadığı söylenilebilir. Konuya dair yapılan çalışmalar birbirinden oldukça farklı sonuçlara ulaşmış, maskülenitenin ve feminenitenin yaratıcılığı teşvik ettiğini ya da azalttığını iddia eden çalışmaların yanında, bu iki boyutun, inovasyonun fikir üretme ve uygulama aşamalarında ayrılarak inovasyon sürecine iki farklı şekilde katkıda bulunduklarını öne süren çalışmalar da dikkate değerdir.

G. Hofstede'nin kültürleri, bireysellik ve kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ile maskülenite ve feminenite boyutları odağında haritalandırdığı kültür modeli, literatürde birçok akademisyen tarafından yaratıcılık ve inovasyon özelinde incelenmiştir. G. Hofstede'nin boyutlarından faydalanılarak yapılan çalışmalar yaratıcı kültürlerin daha bireysel, düşük güç mesafesine sahip, daha az belirsizlikten kaçınan kültürler olduğuna işaret etmekte, maskülenite ve feminenite boyutunun incelendiği çalışmaların ulaştığı birbirinden farklı sonuçlar ise bu boyut özelinde literatüre hakim bir kanının olmamasına yol açmaktadır. Bu çalışmalar literatürü aydınlatmak ve yaratıcı kültürlerin tanımlanmasına açısından önem taşımaktadır.

2.2.2. Yaratıcı Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgütün değer sisteminde kökleşmiş ve bu sistemi yansıtan örgütsel çevreleri tasvir eder.²⁰⁷ Örgütteki yaşamı karakterize eden davranışlar, duygular ve tutumlar topluluğudur ve çalışanların iş durumuna dair algılarını, organizasyonun özelliklerini ve çalışanların örgütteki diğer insanlarla olan ilişkilerinin doğasını

²⁰⁵ Ambos, Schlegelmilch, **a.g.e.**, p.194

²⁰⁶ Moonen, **a.g.e.**, pp.1154, 1177

²⁰⁷ Daniel R. Denison, "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", Academy of Management Review, Vol.21, No.3, 1996, p.624

gösterir,²⁰⁸ örgüt kültürünü oluşturan varsayımlara, anlamlara ve inançlara dayanan uygulamaların ve davranış kalıplarının tezahürünü ifade eder.²⁰⁹ Kültürün bir yansıması olan iklim kavramının kültür modellerindeki yeri, S. Herman'ın buzdağı metaforundaki görünür kısımla, G. Hofstede'nin soğan metaforundaki dış katmanla yahut E. H. Schein'in görünür ve işitilebilir davranış kalıpları dahil olmak üzere gözlemlenebilen nesne ve varlıklar olarak tanımladığı "artifakt"lar düzeyi ile açıklanabilir.²¹⁰ Çünkü, kültürün değiştirilmesi zor, kökleşmiş doğasına karşılık iklim görece geçicidir, doğrudan kontrol edilebilir ve büyük ölçüde sosyal çevredeki örgüt üyeleri tarafından bilinçli olarak algılanan yönleriyle sınırlıdır.²¹¹

İklim, problem çözme, karar verme, iletişim, iş birliği gibi örgütsel süreçler ve motivasyon, bağlılık, yaratma, öğrenme gibi psikolojik süreçler üzerinde önemli bir rol oynar. Bu örgütsel süreçler üzerindeki etkin rolüyle, organizasyondaki operasyonların sonuçlarını etkileyen bir değişkendir²¹² ve organizasyonda neyin önemli olduğunun (müşteri hizmeti, güvenlik, inovasyon...vb.), hangi tür hedeflerin öncelikli kabul edildiğinin (rakiplerden önce yeni hizmetler geliştirmek...vb.) ve bunların nasıl gerçekleştirileceğinin (organizasyonun fikir öneri programı aracılığıyla yeni fikirler üretmek...vb.) cevabını verir.²¹³ Dolayısıyla örgüt iklimi, çalışanların inovatif davranışlarını ve örgütsel inovasyonu etkileyen temel faktörlerden biridir.²¹⁴

İlgili alanyazında örgüt iklimi ve yaratıcılık ile inovasyon ilişkisini, örgüt ikliminin bu kavramlara olan etkisini inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Örgüt ikliminin inovasyon üzerine etkilerini takım düzeyinde inceleyen Atıf Açıkgöz ve Ayşe Günsel (2011) nitel araştırmalarıyla, iklimin hem vizyon hem de yönetim desteği boyutlarının inovasyonu doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlara göre, üst yönetimin inovasyon hedeflerini açık bir şekilde paylaşması, destek ile teşvikleri takım

²⁰⁸ Rabia Imran, Tahir Saeed, M. Anis-ul-Haq, Afsheen Fatima, "Organizational Climate as a Predictor of Innovative Work Behavior", African Journal of Business Management, Vol.4, No.15, 2010, p.3338

²⁰⁹ McLean, **a.g.e.**, p.229

²¹⁰ Göran Ekvall, "Organizational Climate for Creativity and Innovation", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.5, No.1, 1996, pp.105-106

²¹¹ Denison, **a.g.e.**, p.624

²¹² Ekvall, **a.g.e.**, p.106

²¹³ Tesluk, Farr, Klein, **a.g.e.**, p.29

²¹⁴ Imran, Saeed, Anis-ul-Haq, Fatima, **a.g.e.** p.3338

düzeyinde inovasyonu arttırmaktadır.²¹⁵ Solmaz Moghimi ve Indra Devi Subramaniam (2013) araştırmalarında örgüt ikliminin bireylerin yaratıcılık ve inovasyon etkinlikleri üzerindeki etkisini incelemişler ve örgüt ikliminin bu değişkenler üzerindeki doğrudan etkisini kanıtlamışlardır. Araştırmalarında, organizasyonların inovatif faaliyetler için sağladığı ya da sağlamaya istekli olduğu kaynaklar, hedeflerin ve beklentilerin ne olduğunun net bir şekilde anlaşılmasına işaret eden misyon netliği ve liderin rolünün, yaratıcı ve inovatif faaliyetlerde etkili değişkenler olarak öne çıktığını belirtmişlerdir.²¹⁶ Matej Černe, vd. motivasyonel iklimi moderatör rolünü verdikleri araştırmalarında (2014) inovasyonu destekleyici bir iklimin, bireylerin yaratıcılığını teşvik ederek örgüt üyelerinin yaratıcı performanslarını arttırdığını vurgulamışlardır.²¹⁷

Literatürde belirtildiği üzere, organizasyon içerisinde yaratıcı fikirlerin üretilmesi ve inovasyon söz konusu ise, çalışanların iş gördüğü örgüt ikliminin özellikleri önem taşımaktadır.²¹⁸ Larry Cummings (1965), yaratıcı örgüt iklimini, ilişkiler arası resmileşmenin en az seviyede olduğu, spesifik görevler için detaylı bir insan kaynakları çalışmasının olmadığı, esnek bir güç-özerklik-etki yapısının kurulduğu ve kontrol aralığının geniş olduğu, çalışanlara özerklik verilen ve katılımlarının beklendiği, ödüllendirmenin olduğu ve performans sisteminin ekonomik geri dönüşlerle uyumlu en uzun zaman aralığına dayanarak temellendirildiği, fikir üretme ve fikir değerlendirme fonksiyonlarının ayrı değerlendirildiği, açık iletişim kanallarının olduğu iklimler olarak tanımlamakta ve çalışanların yetenekli olduğu inancını taşıyan, örgüt hedeflerine ulaşmak için çalışanların yaratıcı çabaları destekleyen bir yönetim felsefesine vurgu yapmaktadır.²¹⁹ Yazarlığını Michael

²¹⁵ Atıf Açıkgöz, Ayse Günsel, "The Effects of Organizational Climate on Team Innovativeness." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.24, 2011, p.926

²¹⁶ Solmaz Moghimi, Indra Devi Subramaniam, "Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs", *International Journal of Business and Management*, Vol.8, No.5, 2013, p.9

²¹⁷ Matej Černe, Christina G. L. Nerstad, Anders Dysvik, Miha Škerlavaj, "What goes around comes around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity", *Academy of Management Journal* 2014, Vol.57, No.1, p.186

²¹⁸ Chien Yu, Tsai-Fang Yu, Chin-Cheh Yu, "Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol.41, No.1, 2013, p.144

²¹⁹ Larry Cummings, "Organizational Climates for Creativity", *The Academy of Management Journal*, Vol.8, No.3, 1965), pp.226

O'Connell ile paylaştığı literatür araştırmasında ise L. Cummings ve M. O'Connell (1978), yaratıcılığı ve buna bağlı olarak inovasyonu hedefleyen organizasyonların risk almayı ve özgür fikir alışverişini teşvik etmesi, tartışmayı meşrulaştırması, katılımı güçlendirmesi ve içsel ödüle daha çok önem vermesi gerektiğini belirtmekte, fikir üretmek için dış çevre ile bilgi alışverişine özellikle dikkat çekmektedirler.²²⁰ Augustus Abbey ve John W. Dickson ise 1983 yılında yaptıkları araştırmalarında, yenilikçi AR&GE alt sisteminin iklimini, öncelikle performansı eşit şekilde tanıyan, değerlendiren bir ödül sistemi ve başarı motivasyonu, akabinde ise risk alma ve inovatif fikir ile önerileri deneme istekliliği ile tanımlamışlardır.²²¹

Yaratıcı örgüt iklimi konusunda birçok çalışmaya imza atmış olan Teresa M. Amabile 1988 yılında yaptığı araştırma sonucunda yaratıcı örgüt iklimini, çalışanın kendi işi ve fikirleri üzerindeki özgürlüğünün, bir başka deyişle operasyonel özerkliğinin olduğu, iletişime açık, değişime istekli ve izleyenlerine destek olan bir yöneticinin olduğu, ihtiyaç duyulan tesis, donanım, bilgi, insan kaynağının ulaşılabilir olduğu, çalışanların endişe verici olarak algıladığı değerlendirmelerden uzak, teşvik edici, farklı departmanlar arası iş birliğinin hüküm sürdüğü, inovasyonun ödüllendirildiği, hatanın “ölümcül” olmadığı, yaratıcı düşüncenin takdir edildiği, tanındığı ve ödüllendirildiği, çalışanların problem hakkında yaratıcı düşünmek, farklı perspektifleri keşfetmek için yeterli zamanlarının olduğu, çözülmesi gereken problemin organizasyon için öneminin ve olası yaratıcı çözümlerin rekabette kazandırabileceği avantajların kavrandığı ve çalışanların bu “mücadele”nin bir parçası olduğu iklimler olarak tanımlamıştır.²²² Yaratıcılığı ve inovasyonu etkileyen örgüt iklimini, yönetim uygulamaları, kaynaklar ve örgütsel motivasyon olarak gruplayan T. M. Amabile, bu boyutların birey veya takım yaratıcılığını etkilediğini ve çalışanların veya takımların yaratıcı dönüşler ve inovasyon ile örgütü beslediğini öne sürmüştür.²²³

²²⁰ Richard W. Woodman, John E. Sawyer and Ricky W. Griffin, “Toward a Theory of Organizational Creativity”, The Academy of Management Review, Vol.18, No.2, 1993, p.2306

²²¹ Augustus Abbey, John W. Dickson, “R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors”, The Academy of Management Journal, Vol.26, No.2, 1983, p.366

²²² Teresa M. Amabile, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", Research in Organizational Behavior, Vol.10., No.1, 1988, p.147

²²³ Teresa M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do", California Management Review, Vol.40, No.1, 1997, p.53

Yaratıcılık üzerine çalışmalar yapan Richard W. Woodman, John E. Sawyer ve Ricky W. Griffin (1993), yaratıcılık ve inovasyonu etkileyen örgüt içi faktörlerin yanı sıra örgüt dışı faktörleri de sürece dahil etmiş ve bireysel faktörleri ön plana çıkarmışlardır. Yazarlar, organizasyondaki yaratıcı davranışların örgüt ve grup iklimlerinden etkilendiğini öne sürmüşler, grubun sahip olduğu normlar, büyüklüğü, gruptaki uyum, çeşitlilik, roller, görev özellikleri ve problem çözme yaklaşımlarına özellikle odaklanırlarken, örgüt iklimi için örgüt kültürü, organizasyondaki kaynaklar, ödüllendirme sistemleri, örgüt stratejisi, organizasyon yapısı ve örgütün odağına vurgu yapmışlardır.²²⁴

Yaratıcılık ile inovasyonu destekleyen ve engelleyen örgüt iklimleri üzerine çalışan önemli isimlerden bir diğeri olan Göran Ekvall ise, benzer boyutlara dikkat çekmiştir. G. Ekvall (1996), yaratıcılık ve inovasyonu destekleyen örgüt iklimi özelliklerini, çalışanların organizasyonun operasyonları ve hedeflerine ulaşması için duygusal katılım göstermelerini işaret eden **“meydan okuma”**, bilgi akışına, problemlerin ve alternatiflerin tartışılmasına, çalışanların inisiyatif almalarına dikkat çeken **“özgürlük”**, fikirlerin ve önerilerin liderler ve çalışma arkadaşları tarafından destekleyici bir şekilde ele alınmasını temsil eden **“fikir desteği”**, ilişkilerdeki duygusal güvenliği belirten **“güven ve açıklık”**, organizasyondaki yaşamı tasvir eden **“dinamizm”**, esprilerin ve kahkahaların uygunsuz kabul edildiği bir organizasyonun tam tersini karşılayan, neşeli ve rahat bir organizasyonu temsil eden **“mizahi bir ortam”**, farklı fikirlerin çarpışabildiği, kişisel ve duygusal gerilimleri barındırmayan, çok sesli organizasyonlara atıfta bulunan **“tartışma”**, organizasyonun iç ve dış çevresindeki belirsizliğe karşı toleransını gösteren **“risk alma”**, zaman baskısından uzak, planlanmamış ya da görevlendirilmemiş konular hakkında yeni fikirlerin değerlendirilmesine dikkat çeken **“fikir zamanı”** boyutları ile açıklamıştır.²²⁵

Samuel T. Hunter, Katrina E. Bedell ve Michael D. Mumford (2007) ise yaratıcı ortamların zorlu görevleri getirdiğinden ve bu görevlerin kişiler arası entelektüel alışverişi zorunlu kıldığından yola çıkarak, yaratıcılığı ve inovasyonu hedefleyen organizasyonlarda, örgüt üyelerinin düşünmelerinin teşvik edildiği, önemli konular

²²⁴ Woodman, Sawyer, Griffin, **a.g.e.**, p.296

²²⁵ Ekvall, **a.g.e.**, pp.106-107

etrafında fikir alışverişinin cesaretlendirildiği, anlamlı ve ilgi çekici işler sunulan bir çalışma ortamının kritik olduğunu öne sürmektedirler.²²⁶ S. T. Hunter, K. E. Bedell ve M. D. Mumford önceki yıllarda yapılmış olan çalışmaları inceleyerek, bu çalışmalardaki yaratıcı örgüt ikliminin boyutları ile bütünleştirici bir sınıflandırma yapmışlardır. **Olumlu akran grubu, olumlu ast üst ilişkileri, kaynaklar, zorluk, görev netliği, özerklik, olumlu kişiler arası alışveriş, entelektüel teşvik, üst yönetim desteği, ödül odaklılık, esneklik ve risk alma, ürün vurgusu, katılım ve örgütsel bütünleşmenin** yaratıcı örgüt ikliminin özellikleri olduğunu belirtmişlerdir.²²⁷

Belirtildiği üzere, ilgili alanyazında örgüt ikliminin boyutlarını inceleyen çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar farklı boyutlar üzerine yoğunlaşmış, çeşitli kavramlar üzerine araştırmalar yapılmıştır. Ancak örgüt iklimi üzerine birçok çalışması bulunan Benjamin Schneider, örgüt ikliminin boyutlarının araştırmanın amacına ve ilgi kriterine bağlı olarak değişeceğini ve genel örgüt iklimi ölçütlerinin her bir çalışma için ilgili olmayan boyutları da içereceğini öne sürmektedir.²²⁸ Çalışmamızda, B. Schneider'in tezine dayanarak, örgüt ikliminin inovasyon ve yaratıcılık ile ilişkisini incelerken, yönetim desteği, iletişim ve takdir tanıma sistemlerini detaylandırmanın ve organizasyonun yenilikçiliğini bu boyutlar çerçevesinde tartışmanın bankacılık üzerine yapılacak olan araştırmayı temellendirmek adına uygun olacağını düşünülmektedir.

2.2.2.1. Yönetim Desteği

Organizasyonda yaratıcı ve inovatif faaliyetlerin ortaya çıkmasında, bu faaliyetlerin örgüt üyeleri tarafından ideal davranış biçimi olarak algılanarak benimsenmesinde ve iklimin, sonrasında ise kültürün bir parçası haline gelmesinde yönetimin rolü oldukça kritiktir. Geleneksel yönetim yeni olanı, devam eden ve kazandıran faaliyetlerin

²²⁶ Samuel T. Hunter, Katrina E. Bedell, Michael D. Mumford, "Climate for Creativity: A Quantitative Review", *Creativity Research Journal*, Vol.19, No.1, 2007, pp.85-86

²²⁷ Michael A., West, Claudia A. Sacramento, "Creativity and Innovation: The Role of Team and Organizational Climate", *Handbook of Organizational Creativity*, Academic Press, 2012, p.363

²²⁸ Malcolm G. Patterson, Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson, Alison M. Wallace, "Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity and Innovation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, No.4, 2005, p.381

yanında cılız ve ümitsiz olarak görmeye ve inovatif olan herhangi bir şeye yönelik harekete geçmeyi ertelemeye eğilimlidir.²²⁹ Geleneksel yönetim tarzının hüküm sürdüğü organizasyonlarda yaratıcı ürün ve hizmet yerine, daha önce denenmiş ürün veya hizmetleri verimli bir şekilde üretmeye odaklanılır. Ancak esnek ve değişen çevre şartlarına kolay uyum sağlayabilen bir yönetim tarafından yönetilen organizasyonlar, inovasyon için birkaç adım daha öndedir.²³⁰

Yaratıcı ve inovatif çıktıların sağlayıcıları olarak çalışanların, organizasyonda yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik eden veya kısıtlayan yönetim uygulamalarını, politikalarını ve liderlik tarzlarını nasıl deneyimledikleri büyük bir önem taşımaktadır.²³¹ Yönetimin çalışanların yaratıcı ve inovatif faaliyetlerine desteği, yönetim bakış açısını sahaya taşıyan liderlerin bireyleri ve takımları yönetim tarzlarında ve davranışlarında, çalışanların güçlendirilmesi ile kararlara katılımlarının sağlanmasına yönelik yönetim bakış açıları ve yaratıcı faaliyetler için sunulan kaynakların mevcudiyeti ve yeterliliğinde görülebilmektedir.

i. Lider Desteği:

Liderin rolü organizasyonda yaratıcı iklim oluşturulması için kritik bir önem taşımaktadır. Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymak için destekleyici bir örgüt ikliminde çalıştıklarını hissetmeye duydukları ihtiyaç liderleri, yaratıcı ve yenilikçiliği teşvik eden bir iklim yaratmaları konusunda zorunlu kılmaktadır. Çalışanların statükoyu sarsabilecek yeni fikirlerinden ötürü cezalandırılmaktan korkmadıkları ve psikolojik olarak güvende hissettikleri, risk alabildikleri, adil olduğuna inandıkları bir örgüt iklimini yaratmak liderlerin görevidir.²³² **Lider**, yönettiği gruptaki iklimi değiştirerek performansı etkileme kapasitesiyle izleyenlerine yüksek başarı için ilham

²²⁹ Peter F. Drucker, “Yönetim”, Çev. İlker Gülfidan, Optimist, Ağustos 2015, p.493

²³⁰ Shane, **a.g.e.**, p.40

²³¹ Ashkan Khalili, “Linking Transformational Leadership, Creativity, Innovation, and Innovation-Supportive Climate”, Management Decision, Vol.54, No.9, 2016, p.2277

²³² Christina E. Shalley, Lucy L. Gilson, “What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity”, The Leadership Quarterly, Vol.15, 2004, pp.44-45

verebilir, onları dış baskılardan koruyabilir veya grubu izleyenlerin birbirini teşvik edeceği şekilde yapılandırabilir.²³³

Liderlerin danışmanlık, yetki verme, kontrol etme gibi davranışlarını ne derece sergiledikleri, izleyenlerinin yaratıcı ve inovatif faaliyetleri üzerinde büyük bir önem taşımaktadır. İzleyenlerine daha sık danışan, onlara yeterli özerkliği veren, yaratıcı çabalarını destekleyerek takdir edilmelerini sağlayan liderler, izleyenlerinin fikir üretme ve / veya uygulama çabalarını olumlu yönde etkilemektedirler.²³⁴ Liderler destekleyici olduklarında, çalışanların duyguları ve ihtiyaçları için ilgi gösterirler, onları kendi endişelerini dile getirmeye teşvik ederler, olumlu ve bilgilendirici geri bildirimlerde bulunurlar ve çalışanların gelişimi kolaylaştırırlar. Liderlerin bu destekleyici eylemleri izleyenlerin yaratıcı performanslarını artırmaktadır.²³⁵ T. M. Amabile vd., (2004) özellikle ekip başarılarındaki liderlerin, ilerlemeyi verimli ve adil bir şekilde izleyerek, önemli kararlar konusunda izleyenlerine danışarak, onları duygusal olarak destekleyerek ve iyi fikirler, sonuçlar için onları takdir ederek yaratıcı iklimi pozitif yönde etkilemediği belirtmekte, ilerlemeyi izleme konusunda eksiklik gösteren, açık olmayan veya uygun olmayan görev atamaları yapan, önemli sorunları çözemeyen liderlerin ise yaratıcı olumsuz yönde etkilediğini vurgulamaktadırlar.²³⁶

Liderlerin, izleyenlerinin ve yönettiği takımların yaratıcılıklarını, genel olarak örgütteki inovasyonu olumlu yönde etkileme kapasitelerini yönlendiren liderlik tarzları oldukça önemlidir.²³⁷ İlgili alanyazında, izleyenlerinin hedeflerini genişletip yükselterek, onlara örtülü veya açık bir şekilde beklentilerinin ötesini gerçekleştirebileceklerine dair inanç ve güven sağlayan, izleyenlerini etkileyen **“dönüşümcü liderlerin”**²³⁸ yaratıcı faaliyetler ile ilişkisine özel olarak dikkat

²³³ Frank M. Andrews, George F. Farris, “Supervisory Practices and Innovation in Scientific Teams”, Personnel Psychology, Vol.20, 1967, p.497

²³⁴ Jeroen P.J. de Jong, Deanne N. Den Hartog, “How Leaders Influence Employees’ Innovative Behaviour”, European Journal of Innovation Management, Vol.10, No.1, 2007 p.58

²³⁵ Greg R. Oldham, Anne Cummings, “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, The Academy of Management Journal, Vol.39, No.3, 1996, p.611

²³⁶ Teresa M. Amabile, Elizabeth A. Schatzel, Giovanni B. Moneta, Steven J. Kramer, "Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support", The Leadership Quarterly, Vol.15, No.1, 2004, p.25

²³⁷ Woodman, Sawyer, Griffin, **a.g.e.**, p.307

²³⁸ Taly Dvir, Dov Eden, Bruce J. Avolio, Boas Shamir, “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment”, Academy Of Management Journal, Vol.45, No.4, 2002, p.735

çekilmektedir. Bunun sebebi ise, dönüşümcü liderlik davranışları vizyon, yenilik için destek, operasyonel özerklik ve özgürlük, teşvik, tanınma ve meydan okuma gibi teorisyenler tarafından inovasyon ve yaratıcılığın öncülleri olarak nitelendirilen bazı belirleyicilerle uyum içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır.²³⁹

Dönüşümcü liderlik ve yaratıcılık üzerine çalışma yapan John J. Sosik, Surinder S. Kahai ve Bruce J. Avolio çalışmalarında (1998) dönüşümcü liderliğin takım yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.²⁴⁰ Shung Jae Shin ve Jing Zhou (2003), 46 Kore firmasında yaptıkları araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, izleyen yaratıcılığını pozitif olarak etkilediğini kanıtlar nitelikteki bulgular edinmişlerdir.²⁴¹ Silke A. Eisenbeiss, Daan van Knippenberg ve Sabine Boerner takım inovasyonunu etkileyen iklim boyutlarını araştırdıkları çalışmalarında (2008), dönüşümcü liderliğin inovasyona verilen destek ile pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuşlar, dönüşümcü liderlik tarzının teşvik edilerek inovasyonu destekleyici davranışların cesaretlendirilebileceğini öngörmüşlerdir.²⁴²

İzleyenlerde ilham verici motivasyonu uyandıran dönüşümcü liderlik kavramı üzerinde Türkiye'deki yazılım firmalarında bir araştırma yürüten Lale Gümüşlüoğlu ve Arzu İlsev (2009) çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin hem bireysel yaratıcılık hem de örgüt inovasyonu üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmişler, birey bazında psikolojik güçlendirme kavramına özellikle dikkat çekmişlerdir.²⁴³ Neil Paulsen vd. (2013) ise, çalışmalarında dönüşümcü liderlerin AR-GE takımlarında inovasyona olan pozitif etkilerinden bahsetmişlerdir. Yazarlara göre dönüşümcü liderlik tarzı, organizasyonu daha yenilikçi ürün ve süreçler bağlamında geliştirir, dış çevre baskısı

²³⁹ Lale Gümüşlüoğlu, Arzu İlsev, "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", Journal of Business Research, Vol.62, No.4, 2009, p.462

²⁴⁰ John J. Sosik, Surinder S. Kahai, Bruce J. Avolio, "Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups", Creativity Research Journal, Vol.11, No.2, 1998, p.118

²⁴¹ Shung Jae Shin, Jing Zhou, "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea", Academy of Management Journal, Vol.46, No.6, 2003, p.703

²⁴² Silke A. Eisenbeiss, Daan van Knippenberg, Sabine Boerner, "Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles", Journal of Applied Psychology, Vol.93, No.6, 2008, p.1446

²⁴³ Gümüşlüoğlu, İlsev, **a.g.e.**, p.461

ve rekabet her ne kadar fazla olsa da takım üyelerinin yaratıcı ve ödüllendirici bir iklimde daha başarılı iş görmelerini sağlar.²⁴⁴

Yapılan literatür taraması ışığında, izleyenlerinin yaratıcı ve inovatif faaliyetlerini destekleyen, örgüt ikliminde güvende hissetmelerini sağlayarak onları risk almaya, deneyerek öğrenmeye, hatalarından ders çıkarmaya ve daha güçlü bir şekilde devam etmeye teşvik eden, izleyenleri ile açık iletişim kurarak hedefleri ve beklentileri açıkça ifade eden liderlerin tasarım odaklı düşüncenin izleyenler tarafından benimsenmesine ve içselleştirilmesine katkı sağlayacakları söylenilebilir. Yaratıcı problem çözme yaklaşımında liderin rolü ve desteği oldukça kritiktir.

ii. Çalışanları Güçlendirme

Günümüzün dinamik pazar çevrelerinde artan rekabet, çoğu organizasyonu, güçlendirme gibi yeni yönetim yaklaşımlarını benimsemeye zorlamaktadır.²⁴⁵ Rekabet avantajı yaratan inovatif faaliyetler için önemli bir yaklaşım olan güçlendirme üzerine 1990'lı yıllardan bu yana çok sayıda çalışma yapılmış olmasına karşın, kavramın evrensel olarak kabul edilen tek bir tanımı yoktur. Çeşitli araştırmalar, güçlendirmenin boyutlarına farklı merceklerden bakmışlar, kişinin kendi işi üzerinde kontrole sahip olması, işteki özerkliği, ekip çalışmasının varyasyonları, performans ile ilişkili ödeme sistemlerini güçlendirme olarak tanımlamışlardır.²⁴⁶

Güçlendirme, en basit tabiriyle gücü işi yapana vermektir ya da gücü ve otoriteyi yöneticilerden düşük seviyedeki çalışanlara transfer etmektir, çalışanlara karar verme süreçlerine dahil olma imkânı sunar ve karar vermek için yeterli bilgiye erişim sağlanmasına olanak sağlar.²⁴⁷ Güçlendirme ile ilgili olan özerklik, risk alma, farkındalık, çalışanın neyi nasıl yapacağına kendisinin karar vermesi, ademi

²⁴⁴ Neil Paulsen, Victor J. Callan, Oluremi Ayoko, Diana Saunders: "Transformational Leadership and Innovation in an R&D Organization Experiencing Major Change", Journal of Organizational Change Management, Vol. 26, No. 3, 2013, pp.595, 596, 597, 606

²⁴⁵ Nurdan Özarallı, "Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.181, 2015, p.369

²⁴⁶ Linda Honold, "A Review of The Literature on Employee Empowerment", Empowerment in Organizations, Vol.5, No.4, 1997, p.202

²⁴⁷ John Petter, Patricia Byrnes, Do-Lim Choi, Frnk Fegan, Randy Miller, "Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats", Journal of Public Administration Research and Theory, Vol.12, No.3, July 2002, p.383

merkeziyetçilik, kişinin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu gibi kavramlar, çalışanların yaratıcılıklarını artırmaktadır.²⁴⁸ Güçlendirilmiş çalışanlar özgüven, öz farkındalık, ve öz yeterlilik ile karakterize edilebilen bilişsel sistemleri ile çevrelerini esnek, alternatiflerle dolu olarak yorumlarlar, vizyonerdirler, hayal güçleri yüksektir ve geleceğe karşı olumludurlar. Güçlendirilmiş çalışanların bu bilişsel tarzları onları, dahil olmaya, daha çok çalışmaya, sıkıntılı durumlarla baş etmeye, farklı alternatifler keşfetmeye ve yaratıcılığa teşvik eder.²⁴⁹

Organizasyon üyelerini inovasyon ve yaratıcı faaliyetler için güçlendirmek, üyelerin enerjilerini yaratıcı olmaları için harekete geçirmelerini sağlayan en etkili yollardan biridir. Yakın bir gözetimden yoksunluk ile veya yüksek düzeyde bir bireysel özerklik ile yakından ilişkili olan inovasyon süreci, çalışanların proje kararlarına katkıda bulunması, kendi araştırma projelerini formüle etme ve geliştirme olanağı verilmesi, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması açısından oldukça önemlidir.²⁵⁰ Özellikle liderin desteği ve sürece bağlılığı ile birleştğinde güçlendirme, kişilere inovasyon için sorumluluk alma özgürlüğü verir. Eylemlere ve davranışlara rehberlik eden güçlü örgüt kültürlerinde güçlendirme, inovasyon hedefine doğru tutarlı bir çalışma için hem enerji hem de coşku üretir, çalışanlar inovasyon hedefleri ve kendi görevlerini yerine getirmek için yeni yollar tasarlayabilirler.²⁵¹ Güçlendirmenin ve bunun çalışanlara yansımalarının teorik altyapısı sosyal değişim teorisiyle açıklayan Muhammad Saqib Nawaz vd. (2014), sosyal değişim teorisinin, ***“Organizasyonlar çalışanlarını gözettiğinde, organizasyonun genel performansını artıracak sosyal değişim ilişkileri ortaya çıkar ve organizasyonlar çalışanlarına sosyal-duygusal ve ekonomik kaynaklar sunduklarında, çalışanlar da organizasyona bunu “geri ödemek” isterler.”*** tezinden hareketle güçlendirilmiş çalışanların, bilişsel, fiziksel ve duygusal

²⁴⁸ Muhammad Saqib Nawaz, Masoodul Hassan, Saad Hassan, Sadia Shaukat, Muhammad Ali Asadullah, “Impact of Employee Training and Empowerment on Employee Creativity Through Employee Engagement: Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan”, Middle-East Journal of Scientific Research, Vol.19, 2014, p.594

²⁴⁹ Betty A. Velthouse, "Creativity and Empowerment: A Complementary Relationship", Review of Business, Vol.12, No.2, 1990, pp.15-16

²⁵⁰ Joseph G. Paolillo, Warren B. Brown, “How Organizational Factors Affect R&D Innovation”, Research Management, Vol. 21, No.2, 1978, pp.14-15

²⁵¹ Ahmed, a.g.e., p.39

kaynaklarını işlerini iyi yapmak için organizasyona adayacaklarını ifade etmektedirler.²⁵²

Güçlendirme ve yaratıcılık ile inovasyon ilişkisi, ilgili alanyazındaki akademisyenler tarafından üzerine çalışılmış ve güncelliğini koruyan bir konudur. Nigar Demircan Çakar ve Alper Ertürk (2010), Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli firmalarda yürüttükleri araştırmalarında güçlendirmeyi inovasyonun öncülü olarak kabul etmişler ve araştırmaları sonucunda güçlendirmenin, hem birey hem de örgüt düzeyindeki inovatif faaliyetler ile olumlu bir ilişkisi olduğunu kanıtlamışlardır.²⁵³ Mustafa Fedai Çavuş ve Tahir Akgemci (2008), imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerdeki orta ve alt düzey yöneticiler ile yürüttükleri araştırma ile personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe olumlu etkilerini ortaya koymuş ve bu etkinin işletmelerin başarısını etkilediğine işaret etmişlerdir.²⁵⁴ Benzer çizgide Adnan Çelik, Ahmet Burhan Çakıcı ve Neriman Çelik araştırmalarında (2014), güçlendirmenin yaratıcılık ve inovasyon ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermişler, çalışanlarını güçlendiren organizasyonların yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerinin eş zamanlı arttığını belirtmişlerdir.²⁵⁵ Neal Knight-Turvey (2006) araştırmasında, çalışanları güçlendirmenin inovatif davranışların geliştirilmesine yardımcı olabileceği sonucuna ulaşmış ancak yalnızca güçlendirici koşullar sağlamanın yeterli olmadığını vurgulamıştır. Çünkü N. Knight-Turvey’e göre çalışanlar bu güçlendirme koşullarını psikolojik olarak yorumlamakta ve hissettikleri güçlendirme ile tepki vermektedirler.²⁵⁶ Güçlendirmenin yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler üzerindeki bu

²⁵² Nawaz, Hassan, Hassan, Shaukat, Asadullah, **a.g.e.**, p.594

²⁵³ Nigar Demircan Çakar, Alper Ertürk, “Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment”, *Journal of Small Business Management*, Vol.48, No.3, 2010, p.345

²⁵⁴ Mustafa Fedai Çavuş, Tahir Akgemci, "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.20, 2008, pp.229, 235

²⁵⁵ Adnan Çelik, Ahmet Burhan Çakıcı, Neriman Çelik, "The Effects of Employee Empowerment Applications on Organizational Creativity and Innovativeness in Enterprises: The case of Oiz", *European Scientific Journal*, Vol.10, No.10, 2014, p.106

²⁵⁶ Neal Knight-Turvey, "Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The Need To Feel Empowered", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.43, 2006, p.321

anlamalı etkisine karşın, yönetimin kontrol mekanizmalarıyla güçlendirmeyi dengelemesi, süreçlerin daha sağlam yönetilmesi açısından önem taşımaktadır.²⁵⁷

İlgili alanyazın, güçlendirilmiş çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarının, yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrole sahip olduğu hissini verdiğini ve kendi davranışlarının iş sonuçlarında bir fark yaratabileceğine dair güçlü bir algı yarattığını belirtmekte, çalışanların karar almaya katılımlarının ve özerklik algılarının yaratıcı sonuçlar için kritik ön koşullar olduğunu vurgulamaktadır.²⁵⁸ Erken dönem çalışmalardan Frank M. Andrews ve George F. Farris (1967) bilim insanları ile yürüttükleri araştırmada, yönetimin çalışanları dinlediklerinde, çalışanların önemli kararlara katkılarını istediklerinde ve bu kararları etkileme fırsatı verdiklerinde, bilim insanlarının yaratıcılıklarının arttığını kanıtlamışlardır.²⁵⁹ Ali Zubair vd. (2015) ise araştırmalarında, yönetim tarafından güçlendirilen çalışanların karar alma sürecine katılımlarının yaratıcılıklarını arttırdığına dikkat çekmişler, yürüttükleri araştırmanın bulguları hipotezlerini desteklemiştir.²⁶⁰

Yapılan literatür araştırması doğrultusunda, güçlendirilmiş çalışanların sahip olduğu yetki – sorumluluk denkliğinin, kendi işleri üzerinde kontrol duygularının olmasını sağlayarak çalışanları daha yaratıcı ve inovatif faaliyetlere doğru yönlendirdiği söylenilebilir. Güçlendirmenin getirdiği özerklik, risk alma ve kararlara katılım ile çalışanlar tasarım odaklı düşünürlerin sahip olması gereken özelliklerle donatılabilir ve güçlendirilmiş çalışanlarla örgütsel yaratıcılığa katkı sağlanılarak fark yaratan ürün veya hizmetler geliştirilebilir.

²⁵⁷ Jon Sundbo, "The Balancing of Empowerment. A Strategic Resource Based Model of Organizing Innovation Activities in Service And Low-Tech Firms", *Technovation*, Vol.16, No.8, 1996, p.397

²⁵⁸ Xiaomeng Zhang, Kathryn M. Bartol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.1, 2010, pp.109-110

²⁵⁹ Andrews, Farris, **a.g.e.**, p.513

²⁶⁰ Ali Zubair, Mohsin Bashir, Muhammad Abrar, Sajjad Ahmad Baig, Shaher Yar Hassan, "Employee's Participation in Decision Making and Manager's Encouragement of Creativity: The Mediating Role of Climate for Creativity and Change", *Journal of Service Science and Management*, Vol.8, 2015, pp.317-318

iii. Kaynak Sağlama

Bir organizasyon yönetiminin örgüt üyelerine gerekli ve yeterli kaynaklar sunması, yaratıcılığı ve inovasyonu etkileyen en önemli çevresel faktörlerden biridir. Yaratıcılığa ve inovasyona yönelik destekleyici bir iklim oluşturmak, çalışanları bu faaliyetlere doğru yönlendirmek için yönetimin kaynakları yaratıcı ve yenilikçi performansları teşvik edecek şekilde tasarlaması ve dağıtması gerekmektedir.²⁶¹ Çalışanların yeni fikirlerini paylaşımları ve denemeleri için gerekli kaynakların kullanımına izin veren organizasyonların daha inovatif olması beklenmektedir. Aksi takdirde, deneme veya deney için gerekli kaynakların yetersizliği nedeniyle güçlü ve yaratıcı fikirler hiçbir etki bırakmadan kaybolabilirler.²⁶²

Kaynaklar, bir organizasyonun sahip olduğu, dış talepler doğrultusunda hareket eden ya da tepki gösteren varlıklardır. Somut veya soyut olabilen kaynakları, tesis, ekipman, konum gibi fiziksel kaynaklar, işgücü, yönetim ekibi, eğitim, deneyim gibi insan kaynakları ve kontrol ile koordinasyon sistemleri gibi örgütsel kaynaklar olarak üç grupta incelemek mümkündür.²⁶³ Yaratıcı ve inovasyonu destekleyen kaynaklar, inovasyonun nasıl gerçekleştirileceğine hâkim, teknik bilgiye sahip kişiler, inovasyonun sunulacağı pazarlara aşinalığı olan kişiler ya da konu inovasyonla ilgili diğer alanlarda deneyimi olan kişiler olabileceği gibi, projeye veya departmana ayrılan bütçe, organizasyon içerisindeki üretim araçları gibi materyal kaynaklar, üretim sistemleri, pazar araştırması kaynakları, ilgili bilgilerin veri tabanları ya da ilgili alanlarda çalışan eğitiminin mevcudiyeti de olabilmektedir.²⁶⁴ M. Shattow (1996) inovasyon için önemli kaynaklardan bahsederken organizasyon içerisinde mevcut olan bilgi teknolojisine özellikle vurgu yapmaktadır. İnternet ve intranet gibi bilgisayar teknolojileri iletişim kurmak ve fikir alışverişinde bulunmak için kullanılarak inovasyonun gerçekleşme olasılığı artırılabilir.²⁶⁵ Bu kaynaklara ek olarak,

²⁶¹ Khalili, **a.g.e.**, p.2281

²⁶² Omar EM. Khalil, "Innovative Work Environments: The Role of Information Technology and Systems", SAM Advanced Management Journal, Vol.61, No.3, 1996, p.35

²⁶³ Silvio Luis de Vasconcellos, Ivan Lapuente Garrido, Ronaldo Couto Parente, "Organizational Creativity as a Crucial Resource for Building International Business Competence", International Business Review, Vol.28, No.3, p.441

²⁶⁴ Amabile, **a.g.e.**, p.154

²⁶⁵ Luu Trong Tuan, Sundar Venkatesh, "Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in Private Hospitals", International Business Research, Vol.3, No.3, 2010, p.149

yaratıcı düşünce ve inovasyonu etkileyen bir kaynak olarak zamanın önemi de yadsınamazdır. Çalışanların yaratıcı işler yapmaları bekleniyor ise, çalışanlara yeterli zaman verilmelidir. Sarnoff Mednick'e göre, yaratıcı fikirler genellikle orijinal problemden uzak olma eğilimindedirler veya ilk fikirden çok uzakta bulunurlar. Bu uzaklık zaman gerektirir, fikirden fikre geçmeyi, uzaktaki yaratıcı fikre ulaşmak zaman almaktadır.²⁶⁶ İnovasyonu teşvik eden örgütler, çalışanlarına yaratıcı ve inovatif düşünecekleri, deney yapacakları, sahaya çıkacakları zamanı yaratmakta, çalışanlarının zamanlarının bir kısmını yeni fikirler üretmeye ve sevdikleri projeler üzerinde çalışmaya ayırmalarına izin vermektedirler.²⁶⁷

İlgili alanyazında kaynaklar ve yaratıcı ile inovatif faaliyetler arasındaki ilişkiye dikkat çeken çalışmalara rastlanmaktadır. E. C. Martin ve F. Terblanche (2003) inovatif projelere ayrılan zaman, para ve insanlar gibi kaynakların mevcudiyetinin stratejinin etkin bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunduğunu belirtmektedirler.²⁶⁸ B. Kenny ve E. Reedy (2006) ise yaptıkları araştırma ile, pazar büyüklüğü ve müşteriler gibi dış etkenlerin yanında finansal kısıtlamaların da inovatif faaliyetleri sınırladığı sonucuna ulaşmışlardır.²⁶⁹ Bu çalışmalar ile aksi yönde olan, Susanne G. Scott ve Reginald A. Bruce (1994) tarafından büyük bir Amerikan firmasının AR&GE merkezinde yapılan araştırma, araştırma kaynakların, yaratıcı ve inovatif faaliyetler üzerinde bir noktadan sonra daha fazla etkiye sahip olmadığını göstermektedir. S. G. Scott ve R. A. Bruce araştırma sonucunda kaynaklar ve inovatif davranışlar arasında bir ilişki bulamamalarının sebebinin, araştırmalarını misyonu inovasyon olan AR&GE laboratuvarında gerçekleştirmeleri ve bu departmanda kaynakların sürekli belirli bir seviyenin üzerinde tutulmasından kaynaklı olabileceğinin altını çizmektedirler.²⁷⁰

Kaynak kısıtlamaları daha iyi planlama ihtiyacını ortaya çıkararak yaratıcılığın değerini vurgulama olanağı sunsa da²⁷¹ çalışanların yaratıcı ve inovatif faaliyetlerini

²⁶⁶ Sarnoff Mednick, ""The Associative Basis of The Creative Process", Psychological Review, Vol.69, No.3, 1962, p.230

²⁶⁷ Tuan, Venkatesh, **a.g.e.**, p.149

²⁶⁸ Martin, Terblanche, **a.g.e.**, p.71

²⁶⁹ Kenny, Reedy, **a.g.e.**, p.137

²⁷⁰ Susanne G. Scott, Reginald A. Bruce, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", The Academy of Management Journal, Vol.37, No.3, 1994, p.583 p.601

²⁷¹ Vasconcellos, Garrido, Parente, **a.g.e.**, p.445

desteklemek için sunulan ekipman, tesis, zaman gibi kaynakların yeterli temini, inovasyon için kritik öneme sahiptir ve örgüt yönetiminin bu kaynakları çalışanlarına sunması, örgütsel desteğin bir yansımasıdır.²⁷² Çalışanların yaratıcı ve inovatif faaliyetleri, çalışanlara yeterli kaynaklar ile desteklenmeli, cesaretlendirilmelidir.²⁷³ Bu bağlamda tasarım odaklı düşüncenin metodolojisini oluşturan deneyler, kullanıcıların karşılaşmamış istek ve ihtiyaçlarını anlamak için yapılan gözlem ve saha araştırmaları, tasarım odaklılığın tekrarlı doğası ve süreçteki çok disiplinli takımlara duyulan ihtiyacın, zaman, maddi ve insan kaynaklarının önemini vurguladığı söylenebilir.

2.2.2.2. İletişim

Organizasyonlarda iletişimin rolü her anlamda oldukça büyük bir önem taşımaktadır ve iletişimi kolaylaştırmak, örgüt yönetimlerinin her zaman ana hedeflerden biri olmuştur.²⁷⁴ Yaratıcı ve inovatif faaliyetler söz konusu olduğunda açık, şeffaf ve etkili iletişim, bireyler, ekipler ve departmanlar arasındaki açıklık ve dinamik temas, yeni bakış açılarının kabul edilmesini kolaylaştırmakta ve inovasyonu teşvik etmektedir.²⁷⁵ Aynı zamanda açık iletişim sonucunda ortaya çıkan güven, hem çalışanların değişim için verdiği desteği, hem de yaratıcılığın ve inovasyonun teşvik edilme derecesini etkileyerek başarılı değişim süreci üzerinde önemli bir rol oynar.²⁷⁶ Birbirlerine güvenen, birbirleriyle iyi iletişim kuran, yapıcı yollarla birbirlerinin fikirlerine meydan okuyan, karşılıklı olarak destekleyici tutumlar sergileyen çalışanların olduğu organizasyonlarda yaratıcı ve inovatif faaliyetlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır.²⁷⁷

²⁷² A.e., p.583

²⁷³ Khalili, a.g.e., p.2288

²⁷⁴ Fernando Cardoso de Sousa, René Pellissier, Ileana Pardal Monteiro, "Creativity, Innovation and Collaborative Organizations", The International Journal of Organizational Innovation, Vol.5, No.1, 2012, p.48

²⁷⁵ Jorge Alves, Maria José Marques, Irina Saur, Pedro Marques, "Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation", Creativity and Innovation Management, Vol.16, No.1, 2007, p.29

²⁷⁶ Ellen Martins, Nico Martins, "An Organisational Culture Model to Promote Creativity And Innovation", SA Journal of Industrial Psychology, Vol.28, No.4, 2002, p.58

²⁷⁷ Amabile, a.g.e., p.54

Etkili iletişim süreci, yaratıcı süreçte kritik değişkenlerden biri olan bilgi alışverişini ve bilginin yayılmasını kolaylaştırmaktadır.²⁷⁸ İnovasyona ulaşmak için gereken ilk fikirler başlangıçta ekipteki bireyler arasında ortaya çıkar ve ekip üyeleri arasındaki bilgi, fikir veya farklı perspektiflerin paylaşılması yaratıcılığı ve inovasyonu besler.²⁷⁹ Bilgi paylaşımı bir kuruluşu bilgi yaratmaya ve onu daha güçlü bir hale dönüştürmeye teşvik eden bir unsur olarak bireysel inovatif davranışları ve inovasyon yapma yeteneğini de geliştirir.²⁸⁰ Araştırmalar, örgütün hem iç hem de dış çevresinde gerçekleşen bilgi alışverişinin yaratıcılık ve inovasyon üzerindeki olumlu etkilerine işaret etmektedir.²⁸¹ Bilgi paylaşımının yaratıcılık ve inovasyon ile olan pozitif yönlü ilişkisine çeken J. G. Paolillo ve W. B. Brown'un (1978) AR&GE çalışanlarıyla yaptıkları araştırmanın sonuçları, çalışanlar arasında bilginin edinilmesi, bilgi alışverişi ve paylaşımını kolaylaştıran örgüt iklimlerinin, yeni fikirleri, teknikleri ve tasarımların benimsenme eğilimine yardımcı olduğunu göstermektedir.²⁸² Benzer çizgide M. Černe vd. (2014) yaptıkları saha araştırması sonucunda, çalışanların güvensizlik sonucunda birbirlerinden bilgi gizlemelerinin yaratıcılık ile negatif ilişkisine dikkat çekmişler, çalışanların birbirlerinden bilgi gizlemelerinin örgütsel yaratıcılığı ve inovasyonu olumsuz olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.²⁸³ Çalışmalarında entelektüel olarak uyarıcı ortamlara dikkat çeken S. T. Hunter, K. E. Bedell ve M. D. Mumford (2007) ise çalışanların fikir alışverişinde bulunabilecekleri meslektaşlarının olduğu çalışma ortamlarının yaratıcılığı olumlu olarak etkilediğini belirtmektedirler.²⁸⁴

Organizasyon içerisinde açık ve şeffaf iletişim süreçlerini teşvik eden yönetim ve liderin rolü oldukça önemlidir. Yönetimin ve liderlerin, çalışanlara roller ve tercih edilen inovasyon türleri hakkında açık bir vizyon iletmeleri, gelecekteki faaliyetler için

²⁷⁸ Giles Hirst, Leon Mann, "A Model of R&D Leadership and Team Communication: The Relationship with Project Performance", R&D Management, Vol.34, No.2, 2004, p.149

²⁷⁹ Roger Th.A.J. Leenders, Jo M.L. van Engelen, Jan Kratzer, "Virtuality, Communication, and New Product Team Creativity: A Social Network Perspective", Journal of Engineering And Technology Management, Vol.20, No.1-2, 2003, p.71

²⁸⁰ Yu, Yu, Yu, **a.g.e.** pp.145, 152

²⁸¹ Woodman, John E. Sawyer and Ricky W. Griffin, **a.g.e.**, p.314

²⁸² Paolillo, Brown, **a.g.e.**, p.14

²⁸³ Černe, Nerstad, Dysvik, Škerlavaj, **a.g.e.**, p.188

²⁸⁴ Hunter, Bedell, Mumford, **a.g.e.**, p.86

bir yön sunmaları²⁸⁵, yaratıcı sonuçlar elde etmek için hedefler koymaları ve rol gereksinimlerini çalışanlara iletmeleri²⁸⁶, yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik eden, ast ve üst arasındaki ideal iletişimdir. İşin nasıl yapılacağı, iş sorumlulukları, görev hedefleri, son tarihler, performans beklentileri hakkında net bilgiler verme, projelerin ilerleyişi hakkında sürekli olarak faydalı bilgiler edinme ve sunma, astların fikirlerine açık olma ve takdir etme, liderlerin çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerini destekleyen, açık iletişime dayalı davranışları arasındadır.²⁸⁷ Şeffaf iletişimle doğan güven ve samimiyet ilişkisi, örgüt çalışanlarının kendilerini duygusal olarak güvende hissedecekleri ve inovatif faaliyetlerin ortaya çıkacağı bir atmosfer oluşturur.²⁸⁸

Yaratıcı inovasyon görevi, birden çok ekip üyesinin girdilerinin takım tarafından birleştirilmesi, birbirine entegre edilmesi ve çeşitli uzmanlık alanlarına sahip kişilerden gelen farklı fikirler üzerinde ortak akıl tartışılmasını gerektirir.²⁸⁹ Dolayısıyla takım üyelerinin birbirlerine güvenip, saygı duyabilmeleri, birbirlerinin bakış açılarını ve iş yapma tarzlarını anlayabilmeleri, iletişime açık olarak farklı fikirleri dinlemeleri ve konuşarak fikir farklılıklarını çözebilmeleri yaratıcı ve inovatif faaliyetlerin ortaya çıkması için oldukça önemlidir.²⁹⁰ Ancak bu noktada, grup veya örgüt içine sıkıştırılmış iletişimin yaratıcı ve inovatif faaliyetler için zararlı olabileceğine dikkat çekmek gerekir. Liderler, yalnızca grup veya örgüt içi iletişimi değil, aynı zamanda grup veya örgüt dışından bilgi edinilmesini de teşvik edecek eylemlerde bulunarak iletişimi holistik bir biçimde yürütmelidirler.²⁹¹ T. M. Amabile ve Regina Conti (1999), işle ilgili iletişimin sıklığı belirli bir seviyeye ulaştığında, karşılıklı etkinin çok yüksek olduğunu, bunun da ekibi “**grup düşüncesi**”ne götürdüğünü ifade etmektedirler. Bu durumun, yaratıcı performans için gerekli olan farklı fikirlerin sunulduğu ve tartışıldığı iklimi zedelemesinin oldukça olası olduğunu ifade eden Roger Th.A.J. Leenders, Jo M.L. van Engelen ve Jan Kratzer (2003) araştırmalarında grup içi sık iletişimin yaratıcılığı negatif etkilediğini sonucuna

²⁸⁵ Jong, Hartog, **a.g.e.**, p.49

²⁸⁶ Shalley, Gilson, **a.g.e.**, p.47

²⁸⁷ Amabile, Schatzel, Moneta, Kramer, **a.g.e.**, pp.13, 30

²⁸⁸ Martins, Martins, **a.g.e.**, p.62

²⁸⁹ Leenders, Engelen, Kratzer, **a.g.e.**, pp.63-64

²⁹⁰ Tuan, Venkatesh, **a.g.e.**, p.148

²⁹¹ Michael D. Mumford, Ginamarie M. Scott, Blaine Gaddis, Jill M. Strange, “Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships”, The Leadership Quarterly, Vol.13, 2002, p.729

ulaşmışlardır.²⁹² Aynı zamanda, iletişim grup içerisinde sık bir şekilde gerçekleştiğinde kendi alanıyla ilgili bilgi tekeline sahip olduğuna inanmakta istikrarlı gruplar ortaya çıkabilir. **“Burada icat edilmedi” (NIH) sendromu** olarak bilinen bu durum takımların, dışarıdan gelen yeni fikirleri reddetmelerine yol açmakta ve performanslarını olumsuz olarak etkilemektedir.²⁹³

İlgili alanyazında iletişimin yaratıcılık ve inovasyon ile ilişkisini, etkisini inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Takım içi iletişime dikkat çeken V. A. Taha, M. Sirkova ve M. Ferencova (2017) yaptıkları araştırma sonucunda, yeni fikirler ile ilgili takımdaki açık iletişimin ekip yaratıcılığını olumlu olarak etkilediğini ve genel olarak organizasyondaki kişiler arası ilişkilerin, bireylerin yaratıcı performansını yükselttiğini bulmuşlardır.²⁹⁴ Vietnam’daki sekiz özel hastanede araştırma yürüten Luu Trong Tuan ve Sundar Venkatesh (2010), üst yönetim ile tıbbi personel ve bireyler ile bölüm başkanları arasında zengin iletişim olan hastanelerin teknoloji inovasyonlarını daha başarılı bir şekilde benimsediklerini ortaya koymakta, diğer hastanelerdeki yeni fikir üretmek için tereddüt etme ve endişe duymaya yol açan iletişim eksikliğine vurgu yapmaktadırlar.²⁹⁵ Yenilikçi (inovatif) faaliyetler için hem örgüt içi hem de örgüt dışı iletişime dikkat çeken Mika Kivimäki vd. ise, (2000) yaptıkları çalışmada, girişimlerin teşvik edilmesi, performansın eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi gibi örgüt içi iletişim boyutlarının, inovatif performansı olumlu yönde etkilediğini kanıtlamışlar, aynı zamanda müşteri ve diğer firmalar gibi dış çevredeki paydaşlarla yapılan yüksek düzeydeki bilgi alverişini, daha fazla sayıda patent alınmasına yol açan başarılı performans ile ilişkilendirmişlerdir.²⁹⁶ Dış paydaşlarla, özellikle müşterilerle olan iletişim, kişinin yaratıcılığını, ilgisini ve

²⁹² Leenders, Engelen, Kratzer, **a.g.e.**, pp.63, 64, 69

²⁹³ Ralph Katz, Thomas J. Allen, "Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups", R&D Management, Vol.12, No.1, 1982, p.7

²⁹⁴ Taha, Sirkova, Ferencova, **a.g.e.**, p.15

²⁹⁵ Tuan, Venkatesh, **a.g.e.**, p.148

²⁹⁶ Mika Kivimäki, Hannakaisa Lämsäsalmi, Marko Elovainio, Armo Heikkilä, Kari Lindström, Risto Harisalo, Kari Sipilä, Leena Puolimatka, "Communication as a Determinant of Organizational Innovation", R&D Management, Vol.30, No.1, 2000, pp.33, 40

bilgisini harekete geçirerek yaratıcılığını tetikler, daha yenilikçi fikirler üretmesine yardımcı olur ve süreç üst düzey problem çözümü ile sonuçlanır.²⁹⁷

İlgili alanyazın doğrultusunda, örgüt üyelerinin birbirleri ile bilgi paylaşımını destekleyen, farklı disiplinlerden gelen üyelerin açık fikirlilikle tartışabilmelerini sağlayan, çalışanların kendi aralarında ve çalışanlar ile yönetim arasında kurulan şeffaf iletişimin ve açık bir sistem olan organizasyonun bütün paydaşlarla kurduğu açık ve güçlü iletişimin yaratıcı ve inovatif ürün veya hizmetlerin ortaya çıkması için önem taşıdığı söylenilebilir. Tasarım odaklı düşüncenin her aşamasında var olan iletişimin organizasyon içerisindeki gücü, tasarım odaklı inovasyon sürecini her anlamda beslemektedir.

2.2.2.3. Takdir ve Tanıma Sistemleri

Örgüt değerlerinin, inançlarının ve normlarının bir ifadesi olarak ödül sistemleri, kimin, neden ödüllendirileceğini tanımlayarak, organizasyonun gelecekte ne elde etmek istediğini yansıtır.²⁹⁸ Yaratıcı ve inovatif faaliyetlerde bulunan, risk alan, deneyen çalışanların ödüllendirilmesi, tüm örgüt çalışanlarına organizasyonda yaratıcılık ve inovasyonun, riskin, merak etmenin istenen özellikler olduğu mesajının verilmesi açısından önem taşımakta,²⁹⁹ örgütsel bir teşvik olarak değerlendirilmektedir.³⁰⁰

Ödüller ve diğer tanıma takdir sistemleri, çalışanların üretkenliğini, yaratıcılıklarını yükseltmek için tasarlanır ve bir organizasyonda sisteme en hızlı dahil edilebilen ve sonuçları en kısa vadede görülebilen iklim boyutlarından biri olarak öne çıkmaktadır.³⁰¹ İki boyutta incelenebilen takdir ve tanıma sistemleri, görünürlüklerine göre dışsal (somut) ve içsel (soyut) olarak ayrıştırılabilir. Somut ödüller, maddi ücretler, promosyonlar gibi görünür ve kolayca ölçülebilir özelliklere sahip olan

²⁹⁷ Yar M. Ebadi, James M. Utterback, "The Effects of Communication on Technological Innovation", Management Science, Vol.30, No.5, May, 1984, p.573

²⁹⁸ Ivana Nacinovic, Lovorka Galetic, Nevenka Cavlek, **a.g.e.**, p.377

²⁹⁹ Shalley, Gilson, **a.g.e.**, p.47

³⁰⁰ Teresa M. Amabile, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michael Herron, "Assessing the Work Environment for Creativity", The Academy of Management Journal, Vol.39, No.5, 1996, pp.1160

³⁰¹ Ashok K. Gupta, Arvind Singhal, "Managing Human Resources for Innovation and Creativity", Research Technology Management, Vol.36, No.3, 1993, p.48

ödüllerken soyut ödüller ise, sosyal onay, sözlü övgü, örgüt çalışanlarının önünde yapılan konuşmalar ve kutlamalar, iş arkadaşları veya yönetim tarafından onaylanmayı içeren, daha az gözlemlenebilir ve ölçülebilir ödüllerdir.³⁰² Kişinin içsel motivasyonunu hedefleyen, tanıma olarak nitelendirilen soyut ödüller aynı zamanda başarı sertifikaları, özel bütçeler, artırılmış özerklik de olabilmektedir.³⁰³

Çalışanların yaratıcı faaliyetlerinin temel koşullarından birisi, göreve katılımdan kaynaklı herhangi bir dışsal sonuçtan bağımsız, kendi başına görevine karşı duyduğu motivasyonel durumu ifade eden içsel motivasyonlarıdır.³⁰⁴ Bireylerin yüksek düzeyde içsel motivasyon yaşadıklarında, yaptıkları işin kendisine odaklanarak, o iş için heyecanlandıklarında yaratıcılıklarının daha yüksek olması beklenir. Çünkü içsel motivasyona sahip bireyler konu dışı endişelerden uzaktır, risk alma, yeni bilişsel yollar keşfetme, çeşitli fikir ve materyallerle “oynama” eğilimindedirler, görevin iç doğasına odaklanabilen bu kişiler fikir veya sorun üzerinde daha uzun çalışabilirler.³⁰⁵

İçsel motivasyona sahip ve yaptıkları işleri daha fazla içselleştiren çalışanların yaratıcı performanslarının tersine, performansa bağlı bir ödül varlığında hareket eden çalışanlar, ödül tarafından kontrol edilmekte ve bu nedenle daha az yaratıcı çıktılar üretmektedirler.³⁰⁶ Ödüllerin genellikle çalışanları özgür iradeleriyle yapmak istemeyecekleri şeylere ikna etmek ve onlara baskı yapmak için kullanılması sebebiyle, çalışanların ödülleri kontrol eden bir araç olarak görme ve bu şekilde deneyimleme eğiliminde oldukları görülmektedir. Ödüllerin kontrolü hatırlatan doğası, çalışanların kendi kaderini tayin etmelerini kısıtlayan harici bir etkiyi temsil eder.³⁰⁷ Organizasyonlar davranışı kontrol etmek için ödüllerin kullanılmasını tercih ettiğinde ödüllere, birçok araştırma tarafından içsel motivasyonu zedelediği

³⁰² Hye Jung Yoon, Sun Young Sung, Jin Nam Choi, Kyungmook Lee, Seongsu Kim, “Tangible and Intangible Rewards and Employee Creativity: The Mediating Role of Situational Extrinsic Motivation”, *Creativity Research Journal*, Vol.27, No.4, 2015, p.385

³⁰³ Jong, Hartog, **a.g.e.**, p.54

³⁰⁴ Todd Dewett, "Linking Intrinsic Motivation, Risk Taking, and Employee Creativity in an R&D Environment", *R&D Management*, Vol.37, No.3, 2007, p.198

³⁰⁵ Oldham, Cummings, **a.g.e.**, pp.609-610

³⁰⁶ Marcus Selart, Thomas Nordström, Bård Kuvaas, Kazuhisa Takemura, “Effects of Reward on Self-regulation, Intrinsic Motivation and Creativity”, *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol.52, No.5, 2008, pp.444

³⁰⁷ Edward L. Deci, Richard M. Ryan, “The Support of Autonomy and the Control of Behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.53, No.6, 1987, pp.1026

kanıtlanmış olan gözetim, değerlendirme ve rekabet eşlik etmektedir. Aynı zamanda yapılan bir iş sonucunda ödül beklendiğinde, görev katılımına bağlı olan ödüller verildiğinde, ödülün içsel motivasyonu zayıflatıcı etkisi ortaya çıkmaktadır.³⁰⁸ Dolayısıyla yaratıcılığı hedefleyen organizasyonlarda tanıma ve takdir sistemlerinin, çalışanların içsel motivasyonlarını yükseltmeyi hedeflemesi gerekmektedir.

İlgili alanyazında araştırmalar, yaratıcılığın öncelikli olduğu işlerde dışsal ödüllerin daha az faydalı olduğu, finansal ödüllerin fikir üretmeyi teşvik etmek için doğru bir tercih olmadığını, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler için içsel motivasyonu arttıracak ödüllerin gerekliliğinin altını çizmektedirler.³⁰⁹ T. M. Amabile (1988) içsel motivasyonu artırmanın rutinin dışındaki davranışları tetiklemek için somut ödüllerden daha faydalı olacağını öne sürmektedir.³¹⁰ Hye Jung Yoon vd. (2015), yaptıkları çalışmada yaratıcılık için soyut ödüllerin, içsel ve dışsal motivasyonu olumlu olarak etkilediğini, somut ödüllerin içsel motivasyonu olumsuz olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.³¹¹

Somit ödüllerin yaratıcılık üzerine etkisini inceleyen Edward L. Deci, Richard Koestner ve Richard M. Ryan yaptıkları araştırmada (1999), performans dayalı, görevi tamamlamaya ya da katılıma dayalı somut bütün ödüllerin içsel motivasyonu olumsuz olarak etkilediğini vurgulamışlardır. Somut ödüller, iyi bir performansı tebrik için sunulsa bile, ilgi çekici faaliyetler için içsel motivasyonu azaltırlar. Ödül olasılıkları, insanların kendilerini motive etmek veya kendi işleyişlerini ayarlamak için sorumluluk almalarını baltalar.³¹² E. L. Deci, R. Koestner ve R. M. Ryan'ın bulgularını hem doğrulayan hem de kontrast sonuçlarıyla bir kez daha düşünülmesine sebep olan Marcus Selart vd. (2008) performans ve katılıma dayalı ödüllerin etkileri üzerine yaptıkları araştırma, katılıma dayalı ödüllerin daha yaratıcı sonuçlar ortaya çıkarttığını göstermektedir.³¹³ Michael A., West ve Claudia A. Sacramento (2012) ise ödül elde

³⁰⁸ Deci, Koestner, Ryan, **a.g.e.**, p.659

³⁰⁹ Michael D. Mumford, Brian Licuanan, "Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions" "The Leadership Quarterly, Vol.15, No.1, 2004, p.167

³¹⁰ Jong, Hartog, **a.g.e.**, p.55

³¹¹ Yoon, Sung, Choi, Lee, Kim, **a.g.e.**, p.389

³¹² Edward L. Deci, Richard Koestner, Richard M. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining The Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", Psychological Bulletin, Vol.125, No.6,1999, pp.627, 658

³¹³ Selart, Nordström, Kuvaas, Takemura, **a.g.e.**, p.453

etmek için faaliyete katılmanın yaratıcılık üzerinde olumsuz bir etki yaratabileceğinin altını çizmektedirler.³¹⁴ Bir faaliyete ödül için katılmak bireylerin görevlerini, ödülü elde etmek için tamamlanması gereken bir şey olarak görmelerine ve ödülün yokluğunda göreve katılımlarının azalmasına sebep olmaktadır.³¹⁵

Literatür araştırması sonucunda, yaratıcı performansa verilen tanınma ödüllerinin içsel motivasyonu ve yaratıcılığı artırdığı görülmektedir. Üzerine sözleşilmiş bir ödülü elde etmek için faaliyette bulunmanın yaratıcılığı zedeleme ihtimali bulunsa da “bonus” olarak algılanan, kişinin yeterliliğinin onayını temsil eden ya da gelecekte daha iyi, daha ilginç işler yapmasını sağlayan ödüller, yaratıcılığı geliştirebilir.³¹⁶

Yaratıcı örgüt iklimi, organizasyondaki inovatif faaliyetleri teşvik eden yönetim desteği, iletişim ve tanıma takdir sistemlerinden oluşan boyutlarıyla organizasyonlara fark yaratan ürün ve hizmetler vaat etmektedir. Örgüt kültürünün kritik bileşenleri olarak açıklanan ulusal kültür ve örgüt iklimlerini takriben sistemin insan bileşeninden bağımsız olan ancak üyelerinin iş yapış şekillerini etkileyen organizasyon yapılarının açıklanması, örgütsel yapıların yaratıcılığı destekleyebileceğine yönelik potansiyelinin altının çizilmesi açısından önem taşımaktadır.

2.2.3. Yaratıcılığı Destekleyen Organizasyon Yapıları

Organizasyon yapısı, sistemin insan bileşeninden bağımsız var olan, organizasyonun üretim süreci, hiyerarşik yapısı, seviye sayısı gibi yapısal özelliklerine ve süreçlerine atıfta bulunan bir kavramdır³¹⁷ ve organizasyonun, görevlerin yerine getirilmesi için çalışanlar tarafından kullanılması gereken yöntemleri belirleme, her şeyi açık bir şekilde belirtme, kodlama ve yazmayı sevme derecesine işaret eder.³¹⁸ Aynı zamanda organizasyon yapısı, çalışma faaliyetlerini koordine etmek ve üyelerin eylemlerini kontrol etmek için oluşturdukları örgüt, güç ve ilişkiler ile raporlama, resmi iletişim

³¹⁴ West, Sacramento, **a.g.e.**, p.374

³¹⁵ Thane S. Pittman, Margaret E. Davey, Kimberly A. Alafat, Kathryn V. Wetherill, Nancy A. Kramer, “Informational versus Controlling Verbal Rewards”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.6, No.2, p.228

³¹⁶ Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron, **a.g.e.**, p.1160

³¹⁷ Benjamin Schneider, "Organizational Climates: An Essay", *Personnel Psychology*, Vol.28, No.4, 1975, p.460

³¹⁸ Abbey, Dickson, **a.g.e.**, p.364

kanalları, sorumluluk ve karar verme yetkisi ile ilgili iç ilişki modellerini ifade eder.³¹⁹ Bütün bu özellikleriyle yapı, örgüt üyelerinin davranışlarını belirler, örgütsel sistemleri, prosedürleri ve süreçleri ile organizasyonda yaratıcılığı arttırabilir veya engelleyebilir.³²⁰

İlgili alanyazında organizasyon yapısı ile yaratıcılık ve inovasyon ilişkisini inceleyerek, yaratıcı ve inovatif faaliyetlere zemin hazırlayan organizasyon yapıları hakkında birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların erken dönem örneklerden biri, literatüre organik ve mekanik örgüt kavramlarını kazandıran T. Burns ve G. M. Stalker'ın 1961 tarihli çalışmalarıdır.³²¹ T. Burns ve G. M. Stalker, birçoğu savaşın ardından iş stratejilerini, organizasyonlarını ve çalışanlarını, teknolojiye ve piyasalardaki zorunlu, geniş kapsamlı değişikliklere uyarlama zorunluluğu ile karşı karşıya kalan işletmeleri incelemiş, işletmelerin bazılarının uyum sağlama konusunda başarılı, bazılarının başarısız olduğunu gözlemlemiş ve bu firmaların yönetim sistemlerini betimleyen iki farkı özellik grubu ortaya çıkarmışlardır.³²² Yazarlar, karar vermede ademi merkeziyetçilik, yatay iletişim, görev esnekliği, bilgi paylaşımı, takım çalışması, özerklik ve dağıtılmış kontrol ağları ile karakterize edilen organizasyon yapılarını organik; fonksiyonel görevlerin uzmanlaşma ile farklılaştırıldığı, kontrol ve iletişim için hiyerarşik yapıların olduğu, hakların, metotların, yükümlülüklerin keskin tanımlanmasına işaret eden formalleşmenin yüksek olduğu, karar verme ve bilginin merkezileştiği, esnekliğin az olduğu organizasyon yapılarını mekanik olarak tanımlamışlardır.³²³ Araştırma, mekanik organizasyonların katı ve hiyerarşik yapılarıyla daha stabil koşullara uygun olduğuna, organik organizasyonların ise esnek yapılarıyla hızlı değişim ve inovasyon koşullarına uyum sağladıklarına işaret ederek, organik yapıların, yaratıcılığı ve inovasyonu kolaylaştırdığını vurgulamaktadır.³²⁴ T. Burns ve G. M. Stalker çalışmalarıyla bir organizasyonu, mekanik ya da organik, bir

³¹⁹ Gholam Ali Ahmadya, Maryam Mehrpourb, Aghdas Nikooravesh, "Organizational Structure", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.230, 2016, p.456

³²⁰ Shalley, Gilson, **a.g.e.**, p.45

³²¹ Mclean, **a.g.e.**, p.230

³²² Ian S.G. Meadows, "Organic Structure and Innovation in Small Work Groups", Human Relations, Vol.33, No.6, 1980, p.370

³²³ Andy Cosh, Xiaolan Fu, Alan Hughes, "Organisation Structure and Innovation Performance in Different Environments", Small Business Economics, Vol.39, No.2, 2012, pp.302

³²⁴ Geert Vissers, Ben Dankbaar, "Creativity in Multidisciplinary New Product Development Teams", Creativity and Innovation Management, Vol.11, No.1, 2002, p.32

bütün olarak ele alırken, Paul R. Lawrence ve Jay W. Lorsch (1967), mekanik ve organik yapıların fonksiyonel alt ortamların farklı talepleri nedeniyle, aynı organizasyonun farklı bölümlerinde bir arada var olabileceğini savunmaktadırlar.³²⁵

P. R. Lawrence ve J. W. Lorsch'un mekanik ve organik yapıların bir arada var olabileceğine dair yaptıkları öneri, çift yönlü organizasyonlar geliştirme yönündeki çağdaş tartışmalara yansımıştır.³²⁶ F. Damanpour ve Deepa Aravind (2012), 1990 öncesinde inovasyonu teşvik eden organizasyon yapısını diğer organizasyon yapılarından ayırmak için benimsenen baskın çerçevenin T. Burns ve G. M. Stalker'in organik ve mekanik yapıları olduğunu ancak 1990 sonrasında, mekanik-organik yapı ayrımının çift yönlü yapılara doğru kaydığını belirtmektedirler.³²⁷

Çift yönlü organizasyonlar, işletmelerin, rekabet yoğunlaştıkça ve değişimin hızı arttıkça hem mevcut yetkinliklerini ve bilgilerini kullanmak (**exploitation**) hem de yenilerini keşfetmek (**exploration**) arasında giderek artan bir gerilimle karşı karşıya kalmaları sebebiyle benimsenmeye başlanan organizasyon yapılarından biridir.³²⁸ Çift yönlü organizasyonlar üzerine çalışan inovasyon akademisyenleri, inovasyonun benimsenme sürecine, merkezileştirme, bilgi paylaşımı ve inovasyon türü arasındaki ilişkiye, mevcut bilgilerden yararlanma ve yeni bilgiler keşfetme arzusu arasındaki dengeye, inovasyon türlerine ve birimlerine, süreçlerine dayalı farklı çok yönlü yapılardan bahsetmişlerdir.³²⁹ Ürün geliştirme ve çeşitlendirme bağlamında Charles A. O'Reilly ve Michael L. Tushman'ın (2004) çalışmaları ise, çift yönlü organizasyon yapılarının inovasyon sürecine etkisini anlamlandırmak için oldukça kritiktir. Yazarlar araştırmalarında, inovasyon peşinde olan işletmelerin nasıl bir örgütlenme içerisinde olduklarını ve performanslarını incelemiş, çift yönlü organizasyon yapısına sahip olan

³²⁵ Alice Lam, "Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation", DIME Final Conference, Maastricht, 2011, p.164

³²⁶ A.e., p.165

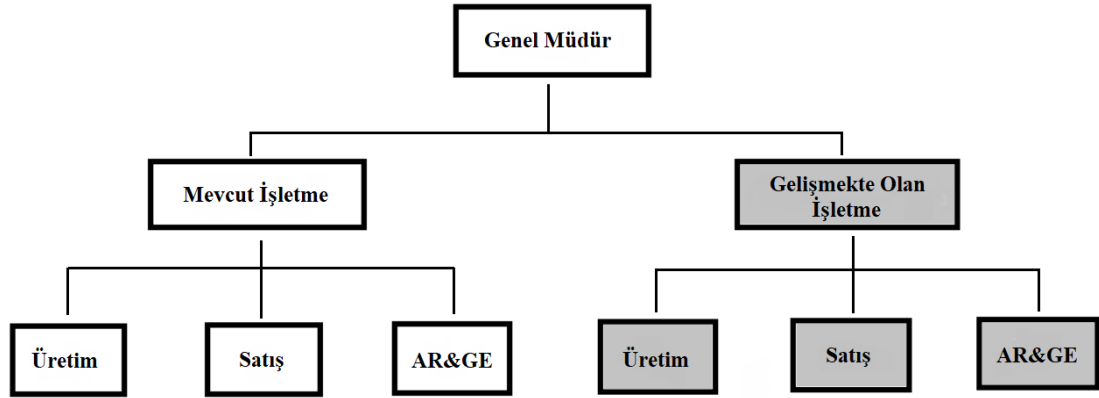
³²⁷ Fariborz Damanpour, Deepa Aravind, "Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure", In M. Mumford (Ed.), Handbook of Organizational Creativity, Academic Press, London, UK: Elsevier, 2012, p.504

³²⁸ Justin J.P. Jansen, Frans A.J. Van den Bosch, Henk W. Volberda, "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents," Schmalenbach Business Review, Vol.57, No.4, 2005, p.351

³²⁹ Gökçe Akdemir Ömür, "The Designing of Organization Structure in Innovative Firms", Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage, Eds. by., George Leal Jamil, Joao Jose Pinto Ferraira, Maria Manuela Pinto, Claudio Roberto, Magalhaes Pessoa, Aşexandra Xavier, IGI Global, 2018, p.73

işletmelerin hem inovasyon hem de geleneksel performans anlamında daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmışlardır.³³⁰ Bu organizasyonlar, deneyimsel iyileştirme, mevcut bilginin kullanımı ile planlı deneyler yoluyla öğrenme süreci ve artımsal ile radikal inovasyon arasındaki dengeyi sağlayarak kuruluşun farklı yapılanma gerektiren faaliyetleri eş zamanlı olarak yapabilme kapasitelerine atıfta bulunurlar.³³¹ Çok yönlü yapıların standart yaklaşımı, farklı faaliyet türleri için ayrı yapılar oluşturmaktır.³³² Radikal inovasyonu ve gelir getiren mevcut faaliyetleri destekleyen çift yönlü organizasyon yapısı Şekil 2.4'te görülmektedir.

Şekil 2. 4: Çift Yönlü Organizasyon Yapısı



Kaynak: Charles A. O'Reilly III, Michael L. Tushman, "The Ambidextrous Organization", Harvard Business Review, Vol.82, No.4, 2004, p.79

Şekil 2.4'te görüldüğü üzere çift yönlü organizasyonlar, radikal inovasyon çabalarının yapısal olarak bağımsız birimler ile organize edildiği, bu birimlerinin her birinin kendi özel süreçlere, yapılara ve kültürlere sahip olduğu ancak mevcut hiyerarşik düzene entegre edilmiş yapılarıdır.³³³ Çift yönlü organizasyonlarda kısa vadeli verimlilik için artımsal inovasyonlara odaklanan birim, mekanik organizasyonların resmi, merkezileştirilmiş ve daha az karmaşık yapısı ile ilişkilendirilirken, uzun dönem

³³⁰ Charles A. O'Reilly III, Michael L. Tushman, "The Ambidextrous Organization", Harvard Business Review, Vol.82, No.4, 2004, p.76

³³¹ Zeki Simsek, "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", Journal of Management Studies, Vol.46, No.4, 2009, pp.597, 599

³³² Julian Birkinshaw and Cristina Gibson, "Building Ambidexterity Into an Organization", MIT Sloan Management Review, Vol.45 No.4, 2004, p.49

³³³ A.e., p.79

faydaya odaklanan radikal inovasyon çalışmaları yürüten birim organik yapılar ile ilişkilendirilmektedir.³³⁴

Çift yönlü organizasyon yapısı, tasarım odaklı düşünce felsefesine ve sürecine oldukça benzemektedir. Tasarım odaklı düşüncenin zıt kutupları birbirine yaklaştıran ve zıt kavramlardan faydalanarak oluşturduğu düşünce yapısı ve süreçleri, çift yönlü organizasyonların yapısını andırmaktadır. Dan-Ling Zheng, radikal ve artımsal inovasyonun organizasyonda nasıl dengeleneceğinin önemli bir soru işareti olduğunu belirterek, tasarım odaklı düşüncenin zıt kutupları birleştiren, kişileri eş zamanlı olarak hem mevcut bilgiyi kullanmaya hem de keşifsel araştırmalar yapmaya iten problem ve paydaş odaklı zihniyetinin, radikal ve artımsal inovasyon için itici güç olduğunu vurgulamakta yöneticilerin çift taraflı düşünebilen zihinleri ve yapıları oluşturmak için tasarım odaklı düşünceden faydalanabileceklerini öne sürmektedir.³³⁵

Yaratıcılığı destekleyen organizasyonlar T. Burns ve G. M. Stalker'ın mekanik ve organik örgüt ayrımı ile, ya da C. A. O'Reilly ve M. L. Tushman'ın çift yönlü organizasyon yapıları ile açıklanabilir. Ancak küreselleşmenin bir fenomen haline gelmeye başladığı 1980'lerin başlarından itibaren, birçok kuruluşun üst düzey yöneticilerinin, kuruluşun etkinliğini ve inovasyon performansını arttırmaya yönelik yeni yapılar sunmaya çalışmaları göz ardı edilmemeli,³³⁶ yaratıcılığı destekleyen çağdaş organizasyon yapılarından bahsedilmelidir. **Proje temelli organizasyon, sanal organizasyon, hibrit organizasyon ve denizyıldızı organizasyon yapıları,** yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyen çağdaş yaklaşımlar olarak öne çıkmaktadır.

i. Proje Temelli Organizasyonlar

2000'li yılların başlarından bu yana, çeşitli ve uzmanlaşmış entelektüel kaynakları organizasyona entegre etmek için ortaya çıkan bir yapı olan proje temelli organizasyonlar, yönetim uygulamalarında artan bir ilgiye konu olmaktadır.³³⁷ Proje temelli organizasyonlar, matriks, fonksiyonel ve diğer örgüt yapılarının aksine

³³⁴ Damanpour, Aravind, **a.g.e.**, p.505

³³⁵ Dan-Ling Zheng, "Design Thinking is Ambidextrous", Management Decision, Vol.56, No.4, 2018, pp.747-750

³³⁶ Ahmadya, Mehrpourb, Nikooravesh, **a.g.e.**, pp.458-459

³³⁷ Jörg Sydow, Lars Lindkvist and Robert DeFillippi, "Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial", Organization Studies, Vol.25, No.9, 2004, p.1475

projenin etrafında örgütlenen bir yapıya sahiptir, projenin geçici bir organizasyonel form olması sebebiyle, doğası gereği esnektir ve yapılarını, stratejilerini projenin ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirebilir.³³⁸ Proje temelli organizasyon yapısını, ademi merkezîyetçilik, kişilere verilen yüksek seviyedeki özerklik gibi kavramlar tanımlamakta, bu anlamda Lars Lindkvist (2004) projeler etrafında yürütülen organizasyonlardaki bilgi akışının rolünün oldukça kritik olduğu vurgulamaktadır.³³⁹

Proje temelli organizasyonlar, değişen müşteri taleplerine esnek bir şekilde yanıt vermek, çeşitli bilgi yapılarını entegre etmek ve rutin olmayan karmaşık görevleri üstlenmek için uygun bir organizasyonel yapı olarak görülmektedir.³⁴⁰ Hedefi inovatif ürün ve hizmetlere imza atmak olan organizasyonların değişen çevreye kolaylıkla ve hızla uyum sağlamalarının gereği, proje temelli organizasyon yapılarının, yeniliği desteklediği düşünülen yüksek derecede profesyonellik, ademi merkezîyetçilik ve güçlü iç ve dış iletişim gibi özellikleri ile bütünleşmektedir.³⁴¹ Aynı zamanda projelerin geçici, görece kısa ömürlü bir fenomen olmaları sebebiyle, proje temelli organizasyonlar, organizasyonel değişim ve inovasyonun önündeki geleneksel engelleri aşabilir. Ek olarak, bu organizasyonlardaki düşük hiyerarşi seviyesi ve projeye dahil olan çerçevelerin çeşitliliği, yaratıcılık ve inovasyon için uygun ortamı sağlamaktadır.³⁴²

Organizasyonlarda yenilik ve değişimin genellikle projelere, yeni ürünler, süreçler ortaya çıkartmak için kurulan tek seferlik girişimlere bağlı olması nedeniyle organizasyonların yeni inovasyon kaynaklarına fırsat vermek için projelere daha fazla

³³⁸ Mike Hobday, "The Project-Based Organisation: An İdeal Form For Managing Complex Products and Systems?", Research Policy, Vol.29, 2000, pp.874-875

³³⁹ Lars Lindkvist, "Governing Project-based Firms: Promoting Market-like Processes within Hierarchies", Journal of Management and Governance, Vol.8, No.1, 2004, p.5

³⁴⁰ Maxim Miterev, J. Rodney Turner, Mauro Mancini, "The organization design perspective on the project-based organization: a structured review", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 10, No.3, 2017, p.528

³⁴¹ Floortje Blindenbach-Driessen, Jan Van Den Ende, "Innovation Management Practices Compared: The Example of Project-Based Firms", Journal of Product Innovation Management, Vol.27, 2010, p.705

³⁴² Sydow, Lindkvist, Robert DeFillippi, a.g.e., pp.1475, 1481

odaklanmalarının, yaratıcı ve inovatif ürün ve hizmetler geliştirmelerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.³⁴³

ii. Sanal Organizasyonlar

Geleneksellikten uzaklaşmayı gerektiren 21. yüzyıl koşullarında, piyasanın küreselleşmesinden kaynaklanan doğal bir evrim olan sanal organizasyonlar, çağdaş organizasyon yapılarından biri olarak öne çıkmaktadır. Sanal organizasyonlar, belirli bir amaç için teknolojiye dayanarak “birleşen”, coğrafi olarak ayrılmış insan gruplarından oluşan organizasyonları işaret eder, sonucundan herkesin faydalanacağı belirli bir görevi yerine getirmek için geçici bir insan grubunun oluşturulduğu ve daha sonra başka bir görevi gerçekleştirmek için yeniden oluşturulduğu bir yapıdır.³⁴⁴ Sanal organizasyonların, çevresel talepler değiştiğinde, kendi alanlarında uzmanlaşmış üyelerin ekibe hızlı bir şekilde katılmalarına ve ekipten hızlı bir şekilde ayrılmalarına izin veren esnek yapısının, yaratıcı faaliyetlere izin verdiği ilgili alanyazındaki akademisyenler tarafından belirtilmekte,³⁴⁵ gelecekteki iş birlikçi ağlar bağlamında en umut verici paradigmalardan biri olarak kabul edilmektedir.³⁴⁶

iii. Hibrit Organizasyonlar

Rekabet avantajı kazanmak adına işletmeler tarafından benimsenmeye ve uygulanmaya başlanan, çağdaş organizasyon yapılarından bir diğeri ise hibrit organizasyonlardır. Hibrit organizasyonların farklı tanımları bulunsa da literatür, bu organizasyonların çeşitli paydaşları içerdiği, çok sayıda ve genellikle birbiriyle çelişen hedefler peşinde koştuğu, farklı veya tutarsız faaliyetlerde bulunduğu konusunda hemfikirdir.³⁴⁷ Hibrit organizasyonlar, ihtiyaca göre merkezi otoriteyi veya ademi

³⁴³ Andrew Davies, Tim Brady, Andrea Prencipe, Michael Hobday: "Innovation in Complex Products and Systems: Implications For Project-Based Organizing", Project-Based Organizing and Strategic Management, Vol.28, pp.4, 6

³⁴⁴ Deborah Lavin Colky, William H. Young, "Mentoring in The Virtual Organization: Keys to Building Successful Schools and Businesses", Mentoring & Tutoring, Vol.14, No.4, pp.434, 435, 440

³⁴⁵ Sangwoo Hahm, "Information Sharing and Creativity in a Virtual Team: Roles of Authentic Leadership, Sharing Team Climate and Psychological Empowerment", KSII Transactions on Internet & Information Systems, Vol.11, No.8, 2017, p.4106

³⁴⁶ Hyeonon Wi, Seungjin Oh, Mooyoung Jung, "Virtual Organization For Open Innovation: Semantic Web Based Inter-Organizational Team Formation", Expert Systems with Applications, Vol.38, No.7, 2011, p.8467

³⁴⁷ Johanna Mair, Judith Mayer, Eva Lutz, "Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations", Organization Studies, Vol.36, No.6, p.714

merkeziyetçiliği benimseyerek, otoriteyi kurum ve iş birimleri arasında karşılıklı olarak gidip gelen, canlı bir kavram olarak ele alırlar ancak gerekli yanıt hızını elde etmek için, bilginin ve karar alma mekanizmalarının iş birimleriyle paylaşılması gerektiğinin farkındadırlar, müşteriye odağa alarak eş zamanlı olarak ölçek ekonomisini de hedeflerler. Aynı zamanda, müşteri ihtiyaçlarının işin organizasyonunu tanımlamasına izin verirler, kişiler ürün geliştirmenin ana blokları halinde (tasarım, geliştirme, satış...vb.) çalışabilecekleri gibi fonksiyonlar arası küçük ekipler halinde de gruplandırılabilirler.³⁴⁸ İlgili alan yazın hibrit organizasyonların, çelişen mantıklara sahip organizasyon yapısı ile daha geniş kaynak kümelerine erişebileceklerini ve uygulama alanlarını genişletilebileceklerini belirterek, farklı fırsatlar yaratabileceklerini ve bu fırsatlarla öncü ve inovatif olabileceklerine dikkat çekmektedirler.³⁴⁹ Ayrıca, farklı mantıklardan gelen reçetelerle “oyun kurmak”, organizasyonu, mevcut uygulamaların ötesine geçmek ve zorlukları yaratıcı bir şekilde ele almak için teşvik etmektedir.³⁵⁰

iv. Denizyıldızı Organizasyonlar

Proje temelli, sanal ve hibrit organizasyonlar, geleneksel organizasyon yapılarını küresel pazarların gereklerine daha iyi cevap veren yapılara dönüştürmek adına oldukça önemlidir ancak düzensiz ve kaotik bir durumda organize olmuş bir tür hibrit organizasyon olan deniz yıldızı organizasyonlar, 21. yüzyıl organizasyonlarının lidersiz, hiyerarşiden uzaklaşmaya çalışan yapılara doğru gidişinin bir kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır.³⁵¹ Ori Brafman ve Rod Beckstrom’un 2006 yılında literatüre kazandırdıkları bir yapı olan denizyıldızı organizasyonların ismi, denizde yaşayan bir canlı olan denizyıldızından gelmektedir. Yazarlar, denizyıldızlarının merkezi bir sinir sisteminden yoksun yapıları sebebiyle zarar gördüklerinde, hatta iki parçaya bölünseler dahi kendilerini kopyalayarak, hayatlarını sürdürebilme kapasitelerinden

³⁴⁸ Sydney S. Lentz, “Hybrid Organization Structures: A Path to Cost Savings and Customer Responsiveness”, Human Resource Management, Vol.35, No.4, 1996, pp.456-457

³⁴⁹ Philip T. Roundy, "Hybrid Organizations and The Logics of Entrepreneurial Ecosystems", International Entrepreneurship and Management Journal, Vol.13, No.4, 2017, p.1225

³⁵⁰ Mair, Mayer, Lutz, a.g.e, p.729

³⁵¹ Aygöl Turan, Aysegül Özbebek Tunç, "A New Organizational Form: Starfish Organization in Business Model Perspective", International Journal of Business and Management Studies, Vol.5, No.2, 2013, p.2

ilham alarak, bu ademi merkeziyetçi, lidersiz ancak bir ideolojiyle birbirine bağlanan, yaratıcılık için gerekli olan iletişim ve bilgi akışının kendiliğinden oluştuğu denizyıldızı organizasyonları, küreselleşmenin getirdiği günümüz yeni normalindeki çağdaş yapılardan biri olarak tanıtmışlardır.³⁵² Yazarların bir bacağı kesildiğinde zarar gören örümceklerle özdeşleştirdiği geleneksel, merkezi organizasyonların aksine, denizyıldızı organizasyonlarda güç ve bilgi kuruluş genelinde yayılır, dolayısıyla organizasyonlar, karmaşık iç ve dış çevreye hızlı bir şekilde yanıt verebilirler, gruplar, etkileşim ve iş birliği içerisinde yeni iş yapış yolları bulabilirler.³⁵³ Bu organizasyonlarda bir liderin olmayışı, çalışanlara güvenmeyi ve inanmayı gerektirir ve bu durumun yaratıcılık ile bağlantısını yazarlar şu şekilde açıklamışlardır: ***“İnsanlara özgürlük verdiğinizde kaosa sebep olursunuz ancak aynı zamanda inanılmaz bir yaratıcılık da elde edersiniz.”***³⁵⁴

İlgili literatür taraması ışığında, yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyen organizasyon yapılarının örgüt üyelerinin arasındaki güçlü iletişimi ve bilgi akışını sağlayan, örgüt üyelerine özerklik ve yetki – sorumluluk denkliği sunan, düz veya düze yakın, ademi merkeziyetçi, formalleşmenin mümkün olan en az seviyede tutulduğu, işletmenin farklı hedef ve stratejilerinin eş zamanlı yürütülmesini ve pazardaki değişen istek ve ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap verebilmesini sağlayan daha esnek ve çevik (agile) yapılar olduğu görülmektedir.

Tasarım odaklı düşünceye zemin hazırlayan yaratıcı örgüt kültürlerinin, ulusal kültür, örgüt iklimi ve organizasyon yapılarının detaylandırılarak incelenmesinin ardından, organizasyonlardaki ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerinin inovasyon bağlamında açıklanması, yaratıcı örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki ilişkinin temellendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

³⁵² A.e., pp.2-5

³⁵³ Devi Vijay, “The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations”, South Asian Journal of Management, Vol.12, No.2, 2011, pp.145

³⁵⁴ A.e., p.146

2.3. Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirme

Küreselleşmenin getirdiği artan rekabet, sürekli belirsizlik ve değişim, günümüzün kaotik iş ortamlarındaki tüm sektörleri etkilemektedir. İşletmelerin bu ortamda başarılı olmaları ve başarılarını sürdürebilmeleri ancak, sürekli yeni ürün arayışı içerisinde olmaları ve bu çabaları sonucunda yeni ürün veya hizmetler ortaya çıkarmaları ile mümkün olabilmektedir.³⁵⁵ Mevcut ürün ve hizmetlerle rekabet etmeye çalışan işletmelerin ürün ve hizmetlerinin, rakipler tarafından sunulan yeni nesil ürünlere karşı kademeli olarak “modası geçmiş” olarak nitelendirileceği, değişen tüketici ihtiyaç ve isteklerine cevap veremeyeceği açıktır.³⁵⁶ İşletmelerin satış, karlılık, büyüme ve süreklilik gibi kısa ve uzun vadeli kurumsal stratejik hedeflere ulaşmak için yeni ürünlere olan bu artan bağımlılıklarının yoğun rekabet dışında sık sık dile getirilen nedenleri arasında, teknolojik gelişmelerde hızlanma, daha kısa ürün yaşam döngüleri, pazardaki değişen demografik yapı nedeniyle pazarın parçalanması gibi sebepler sayılabilir.³⁵⁷ Dış çevredeki bu değişimlere ve dinamiklere hızlı cevap verebilen ve yeni ürünleriyle bu değişimin bir parçası olabilen işletmeler, rekabette öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, yeni ürün ve hizmet geliştirme zorunluluğu her geçen gün daha da artmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilirliği ve büyümesi için önem taşıyan yeni ürünler, mevcut misyonu koruyan ve geliştiren bir strateji olan, yeni ve farklı özelliklere sahip ürünlere işaret eden ürün geliştirme ile, ya da mevcut ürün grubundan ve pazar yapısından ayrışışı, keşfedilmemiş yollara doğru yönelmeyi temsil eden ürün çeşitlendirme stratejisi ile meydana getirilebilmektedir.³⁵⁸ H. Igor Ansoff’un ürün odaklı büyüme stratejilerinden olan ürün geliştirme, geliştirilen yeni ürün veya hizmetlerin mevcut pazarlara yerleştirilmesini, çeşitlendirme stratejisi ise, yeni ürün veya hizmetlerin yeni pazarlarda tanıtılmasını ifade eder.³⁵⁹

³⁵⁵ Gary S. Lynn, Ali E. Akgün, “Innovation Strategies Under Uncertainty: A Contingency Approach for New Product Development”, *Engineering Management Journal*, Vol.10, No.3, 1998, p.11

³⁵⁶ Klaus G. Grunert, Hans C.M. van Trijp, "Consumer-Oriented New Product Development", *Encyclopedia of Agriculture And Food Systems*, Vol.2, 2014, p.375

³⁵⁷ Abdul Ali, Manohar U. Kalwani, Dan Kovenock, “Selecting Product Development Projects: Pioneering versus Incremental Innovation Strategies”, *Management Science*, Vol.39, No.3, 1993, p.255

³⁵⁸ H. Igor Ansoff, “Strategies for Diversification”, *Harvard business review*, Vol.35, No.5, 1957, p.114

³⁵⁹ A.e.

Ürün geliştirme ya da çeşitlendirme stratejileri fark etmeksizin yeni ürün geliştirme süreci, farklı iş fonksiyonlarını bütünleştiren, bir ürün fikrini nihai bir ürüne dönüştürmek amacıyla karşılıklı iş birliği ve koordinasyonu talep eden bir süreç olmasından dolayı en zorlu süreçlerden biridir ve yüksek miktarda yaratıcı ve inovatif çalışma ile karakterize edilir.³⁶⁰ Dolayısıyla, inovasyonun ürün geliştirme ve çeşitlendirme ile ilişkisinin incelenmesi çalışmanın inovasyon bağlamındaki temelinin anlaşılması açısından oldukça önemlidir.

2.3.1. İnovasyonun Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirme ile İlişkisi

İnovasyon, açık ve tek bir tanımı veya ölçüsü olmayan, yeniliğe yaptığı vurgunun kesinliği dışında farklı yorumlarla çeşitlendirilebilen, “belirsiz” bir kavramdır.³⁶¹ Bu belirsizlik, kavramın çeşitli özelliklere sahip olmasından kaynaklanmakta, farklı inovasyon tanımları, inovasyonun geniş yelpazesini yansıtmaktadır. İnovasyonu farklı özellikleriyle ele alan çeşitli akademisyenler kavramı, mevcut biçimlerden niteliksel olarak farklı olduğu için “**yeni bir şey**”, ürün ve süreçlerde büyük veya küçük fark etmeksizin bir farklılık yaratan, sonucunda organizasyonun bilgi deposuna katkı sağlayan ve müşterilere değer katan “**bir değişim kanalı**”, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ve hizmetlerin organizasyon bünyesinde ilk defa geliştirilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasına işaret eden “**bir süreç**”, rekabet avantajı kaynağı, ekonomik büyüme için belirleyici bir faktör olduğu için “**değer yaratan bir olgu**” ya da iki ya da daha fazla mevcut kavramın veya cismin özgün bir şekilde bir araya getirildiği yaratıcı süreç ile ifade edilen “**bir buluş**” olarak tanımlamaktadırlar.³⁶²

İnovasyon, tanımının belirsizliği itibariyle oldukça geniş bir kavram olarak farklı tipolojilere sahiptir. Teknolojik, süreç, sosyal, iş modeli...vb. birçok farklı alana hizmet eden inovasyon literatüründe, **ürün inovasyonu** en popüler inovasyon

³⁶⁰ Brane Kalpic, Peter Bernus, “Business Process Modelling in Industry- The Powerful Tool in Enterprise Management”, Computers in Industry, Vol.47, No.3, 2002, pp.306, 315

³⁶¹ Anahita Baregheh, Jennifer Rowley, Sally Sambrook, “Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation”, Management Decision, Vol.47, No.8, 2009 p.1324

³⁶² Maxim Kotsemir, Alexander Abroskin, Dirk Meissner, "Innovation Concepts and Typology–An Evolutionary Discussion", Higher School of Economics Research Paper, Series: Science, Technology and Innovation WP BRP 05/STI/2013, pp.6-10, https://mpa.ub.uni-muenchen.de/46667/1/MPRA_paper_46667.pdf (Çevrimiçi) 12 Aralık 2020

türüdür.³⁶³ Fred Gault (2018), ürün inovasyonunu, potansiyel kullanıcılara sunulan, tamamen yeni veya özelliklerine ya da kullanım amaçlarına göre önemli ölçüde değiştirilen ürünler olarak tanımlamaktadır.³⁶⁴ F. Gault'un ürün inovasyonu tanımının işaret ettiği gibi, ürün inovasyonu sadece yeni bir ürün yaratmak anlamına gelmemekte, mevcut ürünlerde yapılan değişimleri de içermektedir. Ürün inovasyonları, ürünlerdeki veya mevcut pazarlardaki stratejik değişikliklere, bir ürünü üretmek için kullanılan teknolojik gelişmelere veya önemli yeniliklere dayalı bir hizmete işaret eden radikal inovasyonlar³⁶⁵ ile, ya da radikal yenilikten daha az seviyede yenilik içeren, mevcut ürünler, süreçler veya organizasyonel yöntemlerin devamı niteliğindeki iyileştirme faaliyetlerini kapsayan **artımsal inovasyon**³⁶⁶ ile gerçekleşebilir. Ürün inovasyonu, organizasyonda neden olduğu değişimin seviyesine göre radikal veya artımsal olarak sınıflandırılır.³⁶⁷

Ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri, inovasyon bağlamında artımsal ve radikal inovasyon ile ilişkilendirilebilir. Mevcut ürünlerin iyileştirilmesine odaklanan, ürün yelpazesindeki ürünleri koruma, modernleştirme veya yeni ürün ortaya çıkarma kararlarını içerebilen ürün geliştirme stratejisi ile değişen müşteri isteklerine, geliştirilmiş ürünlerle cevap veren artımsal inovasyon; özgün bir ürün yaratmayı benimseyen çeşitlendirme stratejisi ile tamamen yeni ürünler ortaya çıkartmayı hedefleyen radikal inovasyon, paralel yaklaşımları içerir.³⁶⁸ X. Michael Song ve Mitzi M. Montoya-Weiss (1998), yeni bir ürün ve teknoloji ile yeni bir pazarı hedefleyen stratejilerin (yeni ürün – yeni pazar), “gerçek bir yeni ürün” yaratacağını belirtmekte, yeni bir ürün ile mevcut pazara girerek büyümeyi hedefleyen stratejileri (yeni ürün – mevcut pazar) ve mevcut ürün ile yeni bir pazara girerek büyümeyi hedefleyen

³⁶³ Mónica Edwards-Schachter, "The Nature and Variety of Innovation", International Journal of Innovation Studies, Vol.2, No.2, 2018, p.68

³⁶⁴ Fred Gault, "Defining and Measuring Innovation in All Sectors of The Economy", Research Policy, Vol.47, No.3, 2018, p.619

³⁶⁵ Christine S. Koberg, Dawn R. Detienne, Kurt A. Heppard, "An Empirical Test of Environmental, Organizational, and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation", Journal of High Technology Management Research, Vol.14, No.1, 2003, p.24

³⁶⁶ Jaime E. Souto, "Business Model Innovation and Business Concept Innovation as The Context of Incremental Innovation and Radical Innovation", Tourism Management, Vol.51, 2015, p.144

³⁶⁷ Damanpour, a.g.e., p.699

³⁶⁸ Andreea Daniela Moraru, "Development and Diversification of Services- An Approach at Tourism Services Level in Romania", Annales Universitatis Apulensis-Series Oeconomica, Vol.13, No.1, 2011, pp.127-129

stratejileri (mevcut ürün – yeni pazar) ise “ılımlı” inovasyon olarak sınıflandırmaktadır.³⁶⁹ Yazar, artımsal ve radikal inovasyon kavramlarını detaylandırmanın, bu kavramlar ile ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri arasındaki bağın kuvvetini göstermek açısından gerekli olduğunu düşünmektedir.

2.3.1.1. Geliştirme Temelli Yenilik: Artımsal İnovasyon

Artımsal inovasyon, bir ürünün performansını iyileştirmeye, maliyetlerini düşürmeye ve müşteriler tarafından çekiciliğini artırmaya yardımcı olan, veya mevcut ürünün yeni bir sürümüne işaret eden küçük değişiklikleri ifade eder.³⁷⁰ Artımsal inovasyon, mevcut ürün portföyünden radikal bir şekilde farklı değildir, bir organizasyonun mevcut ürünlerinin iyileştirmeleri veya uzantılarıdır.³⁷¹ Artımsal inovasyon kategorileri arasında, ürün değişiklikleri ve iyileştirmeleri, ürün hattı uzantıları veya rekabetteki ürünlere benzeyen **“ben de” (me too) ürünleri** yer alır.³⁷²

Artımsal inovasyon projeleri radikal inovasyona kıyasla daha yüksek kesinlik koşulları altında ortaya çıkar. Genellikle hissedilen bir pazar ihtiyacını karşılamak için artımsal inovasyona³⁷³ başvuran organizasyonlar, hedef pazar segmentleri ve müşteri ihtiyaçlarını bilir, inovasyon için gereken teknoloji, şirketin geleneksel iş uygulamalarından çok farklı değildir, yapılan projeler şirkette var olan bilgi, birikim ve yeteneklere dayanır.³⁷⁴ Bu sebeple, artımsal ürün inovasyonu, kritik öneme sahip bir rekabet faktörüdür ve organizasyonun mevcut düzenleri ile kaynakları ve yeteneklerinden yararlanmaya odaklanır.³⁷⁵ Organizasyonlar başarılı ürünlerini,

³⁶⁹ X. Michael Song, Mitzi M. Montoya-Weiss, "Critical Development Activities for Really New Versus Incremental Products", Journal of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association, Vol.15, No.2, 1998, p.126

³⁷⁰ Donald A. Norman, Roberto Verganti, "Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change", Design Issues, Vol. 30, No. 1, 2014, p.84

³⁷¹ Patrick A. M. Vermeulen, Frans A. J. Van Den Bosch, Henk W. Volberda, "Complex Incremental Product Innovation in Established Service Firms: A Micro Institutional Perspective", Organization Studies, Vol.28, No.10, 2007, pp.1523-1524

³⁷² Lynn, Akgün, **a.g.e.**, p.13

³⁷³ Abdul Ali, Manohar U. Kalwani, Dan Kovenock, **a.g.e.**, p.256

³⁷⁴ Sandra Valle, Daniel Vázquez-Bustelo, "Concurrent Engineering Performance: Incremental versus Radical Innovation", International Journal of Production Economics, Vol.119, No.11, 2009, pp.141

³⁷⁵ Vermeulen, Bosch, Volberda, **a.g.e.**, pp.1523-1524

maliyetlerini düşürmek ve verimliliği artırmak amacıyla devamlı artımsal inovasyon süreçlerine tabi tutarlar.³⁷⁶

Artımsal inovasyon projeleri yürüten organizasyonların iç ve dış çevre dinamiklerini bilmeleri, artımsal inovasyonun düşük risk ile karakterize edilmesine neden olmaktadır. Radikal inovasyona kıyasla, düşük risk oranına sahip olan artımsal inovasyon, kullanıcılara daha az fayda sağlamakta, görece daha düşük bir değer yaratmaktadır.³⁷⁷ Dolayısıyla, radikal inovasyonun yüksek maliyet ve risk içeren yapısına karşılık artımsal inovasyon projeleri, daha düşük riskle daha hızlı bir şekilde uygulanabilir bir hale getirilebilirler,³⁷⁸ ancak bu projelerin radikal inovasyona kıyasla daha ufak bir getirisi olabilir.³⁷⁹

Bilinen bir pazarı hedefleyen ve mevcut ürünler baz alınarak yapılan artımsal inovasyon, organizasyonları güvenli alanda düşük getiri ile statükoyu korumaya teşvik edebilir. Ancak, faaliyetlerini artımsal inovasyon ile sınırlayan işletmeler, kendilerini rakiplerin gerisine iten, bitmeyen bir döngüye girme riski ile karşı karşıyadırlar. Sadece artımsal inovasyona odaklanan organizasyonlar temel yeteneklerini endüstrinin içinden ya da dışından gelen farklı rakiplerin etkisine açık bırakabilirler.³⁸⁰ Önemli değişiklikler ve gelir fırsatlarıyla sonuçlanmayabilecek artımsal inovasyon faaliyetleri, organizasyonu bulunduğu ve hedeflediği pozisyonundan uzaklaştırabilir. Bu anlamda radikal inovasyonun getirisi ve işletmeler için önemi oldukça değerlidir.

³⁷⁶ Norman, Verganti, **a.g.e.**, p.84

³⁷⁷ Arash Shahin, Azar Barati, Reza Dabestani, Azam Khalili, "Determining Factors Influencing Radical and Incremental Innovation with a Case Study in the Petrochemical Industry", International Journal of Business Innovation and Research, Vol.12, No.1, 2017, p.65

³⁷⁸ Suku Bhaskaran, "Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment", Journal of Small Business Management, 2006, Vol.44, No.1, p.75

³⁷⁹ Abdul Ali, Manohar U. Kalwani, Dan Kovenock, **a.g.e.**, p.256

³⁸⁰ Wouter Koetzier, Adi Alon, "Why "Low Risk" Innovation is Costly", Accenture, May 2013, pp.2, 9 <http://heritageandinnovation.com/wp-content/uploads/2013/06/Accenture-Why-Low-Risk-Innovation-Costly.pdf%C2%A0.pdf> (Çevrimiçi) 5 Aralık 2020.

2.3.1.2. Fark Yaratma Temelli Yenilik: Radikal İnovasyon

Artımsal inovasyonun mevcut ürünlerin kapsamalarını genişletmeye veya mevcut süreçlerdeki mantıksal ve görece küçük değişikliklere işaret eden doğasına karşılık radikal inovasyon, var olmayan ya da mevcut pazarlarda dramatik davranış değişiklikleri gerektiren pazarlara, önemli ölçüde yeni teknolojilerin uygulanmasını veya geliştirilmesini içerir.³⁸¹ **Radikal inovasyon** literatürde “atılım” (breakthrough), “devrimsel” (revolutionary), “sürekli olmayan” (discontinuous), “gerçekten yeni” (really new), “oyun değiştiren” (game-changing), “sınırları genişleten” (boundary expanding) gibi birçok farklı isim ile tartışılrsa da bu kavramların hepsi, müşteri bilinirliği ve kullanımı açısından önemli sıçramalar içeren radikal olarak yeni ürünleri,³⁸² geçmiş ile süreksizliği ifade eder.³⁸³

Radikal ürün inovasyonları, öğrenme ve esneklik ihtiyacını artıran yüksek düzeyde karmaşıklık ve belirsizliğe sahip inovasyonlardır.³⁸⁴ İnovasyon ne kadar radikal olursa takım, önceki yetkinliklerine, bilgilerine ve deneyimlerine o kadar az güvenebilir çünkü bunlar kısmen veya tamamen yetersiz, veya konu dışı olabilir.³⁸⁵ Radikal inovasyonu hedefleyen organizasyonlar, yeni teknik veya ticari beceriler geliştirmek için farklı sorun çözme yaklaşımları kullanmak zorundadırlar.³⁸⁶

Radikal inovasyon süreci, organizasyonun belirsizliği başarılı bir şekilde yönetme gereğine, yeni bilgi ve deneyimler biriktirme zorunluluğuna ve almaları gereken görece çok daha büyük bir riske işaret eder. Radikal inovasyon projelerini tamamlamak için takımın öncelikle yeterli bilgi ve birikime ulaşması gerekmekte, dolayısıyla bu projeler, artımsal inovasyon projelerine kıyasla daha uzun

³⁸¹ Christopher M. McDermott, Gina Colarelli O'Connor, "Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues", Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association, Vol.19, No.6, 2002, p.424

³⁸² Robert W. Veryzer Jr, "Discontinuous Innovation and the New Product Development Process." Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association, Vol.15, No.4, 1998, pp.305-306

³⁸³ Norman, Verganti, **a.g.e.**, p.83

³⁸⁴ Valle, Vázquez-Bustelo, **a.g.e.**, p.141

³⁸⁵ Lameez Alexander, Daan Van Knippenberg, "Teams in Pursuit of Radical Innovation: A Goal Orientation Perspective", The Academy of Management Review, Vol.39, No.4, 2014, p.428

³⁸⁶ Susan E. Reid, Ulrike de Brentani, "The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model", Journal of product innovation management, Vol.21, No.3, 2004, p.176

sürmektedir.³⁸⁷ Aynı zamanda radikal inovasyon, yeni teknolojilere ve daha fazla belirsizliğin olduğu pazarlara yatırım yapılmasını gerektirir.³⁸⁸ Dolayısıyla, radikal inovasyonlar riskli yatırımlar olabilir ancak ticarileştiklerinde sağladıkları getiri de risk ile doğru orantılıdır.³⁸⁹

Radikal inovasyon, sunduğu yenilik ile statükoyu bozar ve yok eder, süreç veya ürün teknolojisini, mevcut kaynakların, becerilerin ve bilginin yetersiz kaldığı veya hiç tatmin edemediği şekilde değiştirir. Bu tür bir değişim, Joseph Alois Schumpeter'in "yaratıcı yıkım" kavramının büyüme aracı olduğu inovasyon ve ekonomik gelişme teorisinin merkezinde yer alır.³⁹⁰ J. A. Schumpeter çalışmalarında yaratıcı yıkım sürecinin kapitalist ekonomilerdeki rekabet şeklini tanımladığını belirtmiş, bu sürecin ekonomik büyümedeki ana kaynak olduğunu vurgulamıştır.³⁹¹ J. A. Schumpeter'e göre yaratıcı yıkım, eski teknolojinin yerini alır ve nicel ölçüme tabi tutulabilecek yeni iş fırsatları getirir.³⁹²

J. A. Schumpeter'in (1942) yaratıcı yıkım kavramı ile radikal inovasyon arasındaki güçlü ilişki, her iki kavramın köklü yeniliklere ve değişimlere yaptığı vurgularda görülmektedir. Radikal inovasyon ile ortaya çıkan yaratıcı yıkım, yerleşik işletmelerin sahip olduğu kaynakların, becerilerin ve bilginin gereksiz veya yetersiz hale geldiği süreçleri içerir, endüstriyel anlamda, mevcut uzmanlığın ve diğer üretim faktörlerinin önemli ölçüde azalmasına sebep olur.³⁹³ Yaratıcı yıkımın "yıkım" kısmını içeren bu negatif sonuçları arasında, geleneksel süreçlere, ürünlere ve hizmetlere odaklanan, pazar payını kaybetmeler bile üretkenlik yarışına katılmayan işletmeler arasındaki durgunluk bulunmaktadır. Kavramın "yaratıcı" kısmı ise, getirdiği inovasyon ile

³⁸⁷ Abdul Ali, Manohar U. Kalwani, Dan Kovenock, **a.g.e.**, p.258

³⁸⁸ Alexander, Knippenberg, **a.g.e.**, p.428

³⁸⁹ Abdul Ali, Manohar U. Kalwani, Dan Kovenock, **a.g.e.**, p.256

³⁹⁰ William J. Abernathy, Kim B. Clark, "Innovation: Mapping The Winds of Creative Destruction", Research Policy, Vol.14, No.1, 1985, p.6

³⁹¹ Arthur M. Diamond Jr, "Schumpeter's Creative Destruction: A Review of the Evidence", Journal of Private Enterprise, Vol.22, No.1, 2006, pp.121, 139

³⁹² Kotsemir, Abroskin, Dirk, **a.g.e.**, pp.10-11

³⁹³ Paula Kivimaa, Florian Kern, "Creative Destruction or Mere Niche Support? Innovation Policy Mixes for Sustainability Transitions", Research Policy, Vol.45, No.1, 2016, p.210

birlikte, inovatif ve daha üretken işletmelerin büyümesine sebep olmasında yatmaktadır.³⁹⁴

M. L. Tushman ve Elaine Romanelli'nin (1985) artımsal ve radikal inovasyon tanımlarından hareketle artımsal inovasyon, statükoyu cesaretlendiren ve güçlendiren değişiklikler, radikal inovasyon ise, “tutarlılık kalıplarının köklü bir şekilde yeniden düzenlendiği” değişiklikler ile karakterize edilebilir.³⁹⁵ Yönetimsel ve teorik bir bakış açısıyla, radikal ve artımsal inovasyonların farklı mantıklara dayandığı söylenilebilir.³⁹⁶ Artımsal inovasyon, mevcut pazarlama odaklı stratejiler ve organizasyon yapısının iyi bilinen boyutlarıyla ilişkilendirilirken, radikal inovasyon için benzersiz strateji ve yapısal düzenlemeler gereklidir.³⁹⁷ Ek olarak artımsal inovasyon, düşük teknik ve düşük pazar belirsizliği ile karakterize edilir ve projeler şirkette var olan bilgi, deneyim ve yeteneklere dayanır (**mevcut bilgiden yararlanma – exploitation**).³⁹⁸ Ancak radikal inovasyon, yeni ürünler ile yeni pazarlara atıfta bulunur ve oldukça yoğun bir öğrenmeye, keşfetmeye dayalı bir stratejiye odaklanmayı gerektirir (**keşfedici faaliyetler – exploration**), çünkü “deneme” radikal inovasyonların kritik bir bileşenidir.³⁹⁹ Dolayısıyla artımsal ve radikal inovasyonların farklı şekillerde yönetilmesi gerekebilir.⁴⁰⁰

Artımsal inovasyonun daha az riskli ve daha hızlı sonuçlar üretmesi, işletmeler tarafından çekici olarak algılanabilir ancak, mevcut teknolojilerin geliştirilmesi rekabeti işletmenin lehine değiştirmeyebilir, bunun için radikal inovasyon gereği kaçınılmazdır.⁴⁰¹ Radikal inovasyonlar, yaratması güç inovasyonlardır ancak uzun dönem rekabet avantajı kazanmak için oldukça kritiklerdir.⁴⁰² İşletmelerin artımsal

³⁹⁴ Christian W Handke, "Plain Destruction or Creative Destruction? Copyright Erosion and The Evolution of The Record Industry", Review of Economic Research on Copyright Issues, Vol.3, No.2, 2006, pp.32-33

³⁹⁵ Koberg, Detienne, Heppard, **a.g.e.**, p.23

³⁹⁶ Denise Dunlap-Hinkler, Masaaki Kotabe, Ram Mudambi, “A Story of Breakthrough versus Incremental Innovation: Corporate Entrepreneurship in The Global Pharmaceutical Industry”, Strategic Entrepreneurship Journal Vol.4, No.2, 2010, p.109

³⁹⁷ John E. Ettlie, William P. Bridges, Robert D. O'Keefe, “Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation”, Management Science, Vol.30, No.6, 1984, p.683

³⁹⁸ Valle, Vázquez-Bustelo, **a.g.e.**, pp.141

³⁹⁹ Lynn, Akgün, **a.g.e.**, p.13

⁴⁰⁰ Koberg, Detienne, Heppard, **a.g.e.**, p.22

⁴⁰¹ Luecke, **a.g.e.**, p.9

⁴⁰² Dunlap-Hinkler, Kotabe, Mudambi, **a.g.e.**, p.106

inovasyonlar ile gelir akışını korurken, radikal inovasyonlar ile rekabet avantajı kazanmalarını sağlayacak çift yönlü bir stratejiye sahip olmaları rekabet oyununu lehlerine çevirecek bir yaklaşım olabilir.

İnovasyon ile ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri arasındaki ilişkinin detaylandırılmasının akabinde, kullanıcı odaklı bir inovasyon yaklaşımı olarak nitelendirilebilen tasarım odaklı düşüncede ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerine nasıl yaklaşıldığının açıklanması, bu stratejilerin yaratıcı süreci temsil eden tasarım odaklı düşüncede ne anlama geldiğinin anlaşılmasını ve tasarım odaklılığın artımsal ile radikal inovasyona yönelik yaklaşımının netleştirilmesini sağlayacaktır.

2.3.2. Tasarım Odaklı Düşüncede Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirme

Tasarım odaklı düşünce, yeni ürün geliştirme için gerekli kabul edilen yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir.⁴⁰³ Kullanıcıların ihtiyaçlarını keşfetmek, onların söylemediklerini duymak, yapmadıklarını görmek⁴⁰⁴ için güçlü bir yaklaşımdır ve inovasyon ekiplerinin anlamlı inovasyonlar yaratmaları için kullanıcılarını tanıması ve onların hayatlarını önemsemesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Tasarım odaklı düşünen inovasyon ekibi, müşterilerinin ve diğer paydaşlarının hikayelerini izleyerek, dinleyerek ve toplayarak, beklenmedik içgörüler yakalayıp, benzersiz çözümlere imza atabilirler.⁴⁰⁵

Tasarım literatüründe özellikle vurgu yapılan ve tasarım odaklı düşüncenin benimsediği problem tanımlama aşaması, yeni ürün geliştirme için kritik bir aşamadır. Tasarım odaklı düşünce disiplininin gelişmesinde önemli isimlerden biri olan Schön, çözülecek bir tasarım problemini formüle etmek için, problemin sınırlarının belirlenmesi, belirli kavramların ve ilişkilerin seçilmesi gereğine vurgu yapmış, sonraki hamleleri yönlendiren bir tutarlık çerçevesine dikkat çekmiştir.⁴⁰⁶ Doğru

⁴⁰³ Michael Mintrom, Joannah Luetjens, "Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges", Australian Journal of Public Administration, Vol. 75, No. 3, p.391

⁴⁰⁴ Brown, **a.g.e.**, p.43

⁴⁰⁵ Nina Veflen Olsen, "Design Thinking and Food Innovation", Trends in Food Science & Technology, Vol.41, No.2, 2015, p.183

⁴⁰⁶ Nigel Cross, "Expertise in Design: An Overview", Design Studies, Vol.25, No.5, 2004, p.432

soruları sorarak doğru çözümlere ulaşmayı hedefleyen teknikleriyle tasarım odaklı düşünce, son kullanıcı perspektiflerini de problem tanımına dahil eder, problemin daha zengin bir şekilde anlaşılmasını sağlar ve dikkati daha incelikli çözümlere yönlendirir.⁴⁰⁷

Tasarım odaklı düşünce, daha hızlı öğrenmek ve uyum sağlamak için ihtiyaçların ve sorunların temeline inerek keşif yapmaya odaklıdır.⁴⁰⁸ Kavram, hızlı ve tekrarlı ürün geliştirme süreciyle, kullanıcının asıl problemini hızlı bir şekilde çözmeye odaklanır ve tekrarlı süreç, her aşamada elde edilen geribildirimlerle ürün veya hizmetin yeniden düzenlenmesine izin verir.⁴⁰⁹ Tasarım odaklı düşünce sürecinin döngüsel olmasından ötürü, kullanıcıların karşılanmamış ihtiyaçlarını bulma ile başlayan süreç, fikir geliştirme, test etme ve uygulama ile devam eder ve son bulmaz. Son aşama olan uygulama aşamasında ürün pazara sunulduktan sonra dahi, pazardan, kullanıcılardan ve diğer paydaşlardan gelen geri bildirimlerle süreç baştan başlar. Dolayısıyla, tasarım odaklı düşünce süreci, doğası gereği devamlı artımsal inovasyona tabidir, problemin görece iyi tanımlandığı, çözmek için hangi bilgi ve inovasyonun gerekli olduğunu anlamının daha kolay olduğu ürün geliştirme, sürecin doğal akışının bir parçasıdır. Test ve tekrarlı döngüler aracılığıyla sürekli iyileştirme, ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirme anlamında oldukça kritiktir ancak, holistik tasarım felsefesi, ürün geliştirmekten ve iyileştirmekten daha fazlasını sağlayabilir.⁴¹⁰

Kullanıcıların karşılanmamış istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeyi hedefleyen bir kavram olarak tasarım odaklı düşünce, mavi okyanuslar yaratmak için uygun bir yaklaşımdır. Organizasyonların ürün çeşitlendirme stratejisi ile, daha önce keşfedilmemiş pazarlara, yeni ürünlerle girmelerini sağlayacak olan radikal inovasyon, tasarım odaklı düşünce yaklaşımının benimsediği zihniyet ile oldukça paraleldir. Tasarım odaklı düşünce zihniyetinin ortaya çıkacak ürün veya hizmetin fark

⁴⁰⁷Mintrom, Luetjens, **a.g.e.**, p.392

⁴⁰⁸ Hila Shapira, Adela Ketchie, Meret Nehe, "The Integration of Design Thinking and Strategic Sustainable Development", Journal of Cleaner Production, Vol.140, 2017 p.286

⁴⁰⁹Matilde Bisballe Jensen, Federico Lozano, Martin Steinert "The Origins of Design Thinking and The Relevance in Software Innovations." International Conference on Product-Focused Software Process Improvement, 2016, p.677

⁴¹⁰ Antonia Ward, Ellie Runcie, Lesley Morris, "Embedding Innovation: Design Thinking for Small Enterprises", Journal of Business Strategy, Vol.30, No.2/3, 2009, pp.80-81

yaratacağına dair olan inancı, optimizmi, risk ve belirsizliğe tolerans gibi özellikleri, kavramı radikal inovasyon projelerinde ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla, tasarım odaklı düşünce, organizasyonun belirsizlik içerisinde yön bulmasına yardımcı olan, yapılandırılmamış problemlere cevap arayan bir düşünce biçimi ve süreç olarak, ürün çeşitlendirme stratejisinin belirsizliğinde etkili bir yöntem olabilir.

Tasarım odaklı projelerin radikal inovasyona yol açabileceğini vurgulayan Donald A. Norman ve Roberto Verganti (2014), radikal inovasyonun genellikle resmi çalışmalar veya analizler tarafından yönlendirilmediğini ancak, nelerin mümkün olabileceğine dair içsel bir vizyona sahip olan, kendi kendini gözlemleyerek yönlendiren kişilerin keşif ve hayallerinden kaynaklandığını belirtmekte, doğru ve anlamlı sorularla yönlendirilen tasarım odaklı araştırmalarda radikal inovasyonun gerçekleşmesinin olası olduğunu öne sürmektedirler.⁴¹¹ Bir ürünün ve hizmetin kullanıcılar için ne anlama geldiğinin anlaşılmasını sağlayan ve empatiyi önceliklendiren tasarım odaklı düşünce süreci ile elde edinilen derin kullanıcı iç görüşü, radikal inovasyona yol açabilir. Gözlemler ve şaşırtıcı bulgular, ürün geliştiricilerin radikal inovasyona yol açan yeni alanları keşfetmesini sağlayabilir.⁴¹²

Tasarım odaklı düşünce, daha hızlı öğrenmek ve uyum sağlamak için ihtiyaçların nedenlerin temeline inerek keşif yapmaya odaklı, disiplinler arası iş birliğine yatkın, iyimser ve bulunan çözümleri deneyerek problem çözme sürecini yaratıcı bir şekilde yöneten süreçleriyle, zorlu problemlerin inovatif çözümleri için açık fikirli olmayı hedefleyen tutumuyla ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri için oldukça uygun bir yaklaşımdır.⁴¹³ Ancak tasarım odaklı düşüncenin, yalnızca inovatif ürünler geliştirme sürecinden çok daha fazlası olduğunu ayrıca belirtmek gerekir. Tasarım odaklı düşünce, belirsizlikleri keşfetmeye, öngörmeye izin veren bir zihniyettir.⁴¹⁴

Yazar, tasarım odaklı düşüncede ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerinin incelenmesinin ardından, bu büyüme stratejilerini ürün ile pazar boyutlarında değerlendiren Ansoff Matrisi ve teklif ile kullanıcı boyutlarında, inovasyon

⁴¹¹ Verganti, Norman, **a.g.e.**, pp.95-96

⁴¹² Olsen, **a.g.e.**, p.186

⁴¹³ Shapira, Ketchie, Nehe, **a.g.e.**, p.286

⁴¹⁴ Jensen, Lozano, Steinert, **a.g.e.**, p.677

bağlamında değerlendiren Ways to Grow matrislerinin karşılaştırılmasının, küresel rekabette işletmeleri farklılaştıran inovasyon ile stratejinin beraber ne ifade ettiğinin anlaşılması açısından önem taşıdığını düşünmektedir.

2.3.3. Ansoff ve “Ways to Grow” Matrislerinin Karşılaştırılması

İşletmelerin yoğun rekabet ortamlarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve kar edebilmeleri, büyüme stratejileri ile yakından ilişkidir.⁴¹⁵ Büyüme stratejilerinin organizasyonlar için bu kritik önemi literatürde farklı akademisyenler tarafından incelenmiş, çeşitli disiplinlerden akademisyenler ilgili alanyazına katkıda bulunmuşlardır. Michael Porter’ın rekabet avantajı kavramı odağında geliştirdiği jenerik stratejiler (1990), Arnoldo C. Hax ve Dean L. Wilde’nin Delta Modeli (1999) gibi birçok model organizasyonlar tarafından uygulanmakta olsa da stratejik yönetimin kurucusu sayılan H. I. Ansoff’un 1957 yılında tanıttığı ve kendi adıyla anılan ürün - pazar matrisi, en çok kullanılan pazarlama analizi araçlarından biridir.⁴¹⁶ Matris, ürün ve pazar olarak nitelendirilen iki boyuttan ve dört farklı kadrardan oluşur, işletmenin ürün stratejisi ve pazar arasındaki ilişkiyi inceleyerek, organizasyonlara büyüme stratejileri için yol gösterir.⁴¹⁷ Pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme stratejileri olarak adlandırılan dört farklı büyüme stratejisinden oluşan Ansoff matrisi Tablo 2.9’da gösterilmektedir.

Tablo 2. 9: Ansoff Matrisi

ANSOFF MATRİSİ	Mevcut Pazar	Yeni Pazar
Mevcut Ürün	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme
Yeni Ürün	Ürün Geliştirme	Ürün Çeşitlendirme

Kaynak: H. Igor Ansoff, “Strategies for Diversification”, Harvard business review, Vol.35, No.5, 1957, pp.113-124

⁴¹⁵ Sajjad Hussain, Jamshed Khattak, Arshad Rizwan, M. Adnan Latif, “Ansoff Matrix, Environment, and Growth- An Interactive Triangle”, Management and Administrative Sciences Review, Vol.2, No.2, p.197

⁴¹⁶ Ya-Mei Chiang, Wen-Liang Chen, Chun-Heng Ho, "Application of Analytic Network Process and Two-Dimensional Matrix Evaluating Decision for Design Strategy", Computers & Industrial Engineering, Vol.98, 2016, p.240

⁴¹⁷ A.e., p.238

Tablo 2.9’da görüldüğü üzere, mevcut ürün – mevcut pazar, pazara nüfuz etme; mevcut ürün – yeni pazar, pazar geliştirme; yeni ürün – mevcut pazar, ürün geliştirme ve yeni ürün – yeni pazar ise ürün çeşitlendirme stratejisini tanımlar. Mevcut düzende yapılabilecek en kolay ve riski en az olan pazara nüfuz etme stratejisini benimseyen işletmeler, mevcut ürünü hiç kullanmamış yeni müşteriler edinmeyi, rakiplerin müşterilerini çekmeyi veya mevcut müşterilerine daha fazla ürün satmayı hedeflerler. Çoğunlukla pazarlama faaliyetlerine dayalı olan bu strateji, dağıtımı yaygınlaştırmak, tutundurma faaliyetlerine daha fazla odaklanmak ya da daha fazla müşteriye ulaşmayı amaçlayan fiyatlandırma politikaları uygulamak ile ilişkilendirilir ve pazardaki mevcut ürünün iyi bir performans gösterdiği veya organizasyonun pazar payını arttırmak için potansiyel gördüğü çeşitli durumlarda uygulanır.⁴¹⁸ Pazar geliştirme ise, işletmeler mevcut pazarlarda olgunlaştıklarında, onlara mevcut ürünleri için yeni pazarlar bulmaları yönünde rehberlik eden bir stratejidir. Bu stratejide, organizasyonun ürünü aynıdır ancak hedeflenen pazar farklıdır, mevcut ürün ve hizmetleri taze pazarlara satarak satışların artırılabilceği alternatiflere yoğunlaşılır.⁴¹⁹

Matrisin ürün boyutunun görece az riskli stratejisine işaret eden ürün geliştirme, aynı ürün hattında kalarak, mevcut ürünün değiştirilmesi (görünümünü değiştirmek, kalitesini yükseltmek veya özelliklerini değiştirmek, geliştirmek vb.) veya farklı bir ürünün ortaya çıkartılması ile mevcut pazardaki faaliyetlere devam etmeyi önerir.⁴²⁰ Organizasyonların bilgi birikimlerinden ve mevcut teknolojilerinden faydalanabildikleri, daha az maliyetli ürün geliştirme stratejisi, işletmenin mevcut pazar segmentlerinde yaşadığı durgunluk ve gerileme dönemlerinde izlenebilir ancak işletmenin kullanıcılar ile olumlu müşteri ilişkilerinin olması gerekmektedir.⁴²¹ Yeni ürün – yeni pazarı tanımlayan ürün çeşitlendirme stratejisi ise H. I. Ansoff tarafından, organizasyonun mevcudundan farklı beceriler, teknikler ve süreçler gerektirdiği, geçmiş iş deneyimlerden belirgin bir kopuşu temsil ettiği ve dolayısıyla en riskli

⁴¹⁸ Önder Kethüda, “The Effect of Product Development on Sales Revenues: A Case Study on An SME Operating in The Software Sector”, International Congress Oñon Management Economics and Business - ICMEB’17, Zonguldak, 2017, p.557

⁴¹⁹ Hussain, Khattak, Rizwan, Latif, **a.g.e.**, p.198

⁴²⁰ Ghaleb M. Al-Bostanji, "Impact of Applying of Ansoff Model on Marketing Performance For Saudi Foodstuff Companies.-", Journal of Marketing and Consumer Research, Vol.15, No.1, 2015, p.74

⁴²¹ Kethüda, **a.g.e.**, pp.557-558

strateji olduğu için diğerk üç stratejiden ayrı değerkendirilir.⁴²² İşletmelerin ürün çeşitlendirme stratejisi uygulamaları için mevcut teknolojinin eski değerkini kaybetmesi, organizasyonun riski dağıtmak, aşırı üretken kapasitesini kullanmak, kazançlarını yeniden yatırmak istemesi gibi birçok sebep sayılabilir. H. I. Ansoff bu sebepleri altı başlık altında toplamış, ürün çeşitlendirme kararlarının alınmasında dış çevredeki genel ekonomik ve siyasi eğilimlerin, uluslararası ve endüstrideki trendlerin, sektördeki diğerk rakiplere kıyasla işletmenin rekabet gücü tahmininin, pazara nüfuz etme, pazar geliştirme ve ürün geliştirme stratejileri ile şirket performansındaki iyileştirmelerin tahmininin ve üretim maliyetlerindeki eğilimlerin etkili olduğunu belirtmiştir.⁴²³

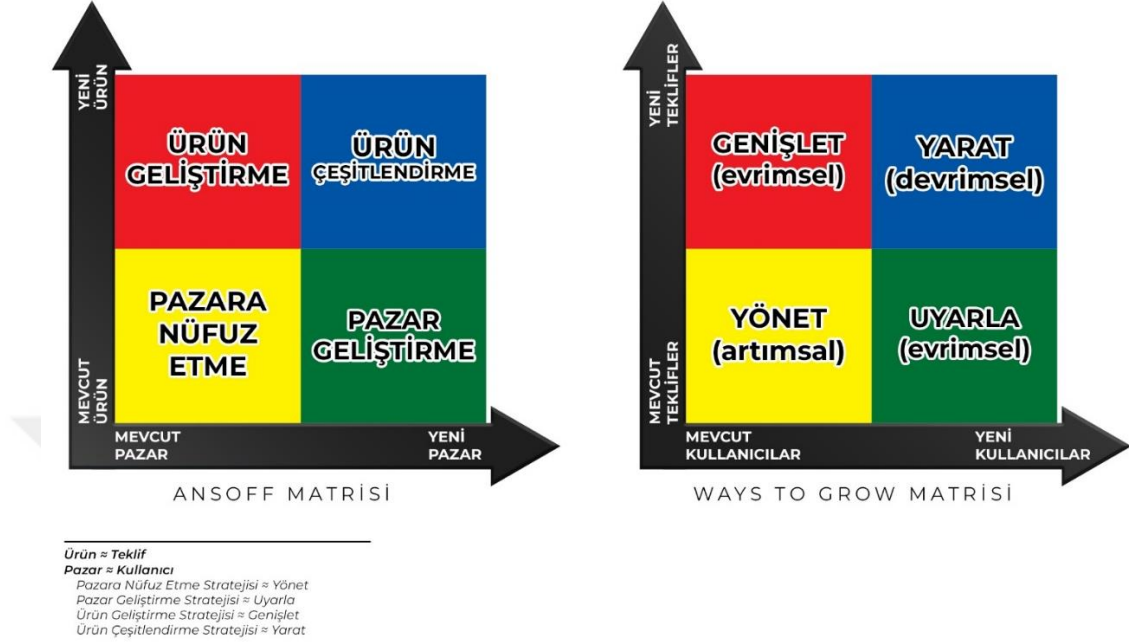
Ansoff matrisinin işletmelere sunduğu büyüme stratejilerine inovasyon perspektifinden bakmak mümkündür. Tasarım odaklı düşüncenin gelişiminde oldukça önemli bir rol oynayan tasarım firması IDEO’da çalışan Diego Rodriguez ve Ryan Jacoby tarafından geliştirilen “Ways to Grow” (Büyüme Yolları) Matrisi, inovasyon odaklı büyüme stratejilerini değerkendirir ve işletmelere inovasyon odaklı strateji kararları için yol gösterir.⁴²⁴ Şekil 2.5’te Ansoff Matrisi ile Ways to Grow Matrisi’nin benzerlikleri ve farklılıkları görölmektedir.

⁴²² Ansoff, **a.g.e.**, p.114

⁴²³ H. Igor Ansoff, “A Model for Diversification”, Management Science, Vol.4, No.4, 1958, p.395

⁴²⁴ Brown, **a.g.e.**, p.161

Şekil 2. 5: Ansoff ve Ways to Grow Matrislerinin Karşılaştırılması



Kaynak: H. Igor Ansoff, “Strategies for Diversification”, Harvard business review, Vol.35, No.5, 1957 ve Tim Brown, “Change By Design”, New York, Harper Business, 2009 çalışmalarından derlenmiştir.

Şekil 2.5’te görüldüğü üzere, Ansoff Matrisi’nde yer alan ürün ve pazar boyutları, Ways to Grow Matrisi’nde teklif ve kullanıcı olarak değişmektedir. Tasarım odaklı düşüncenin kullanıcı odaklı ürün veya hizmet sunma çabasının bir yansıması olarak okunabilecek “kullanıcı” boyutu, organizasyonların kullanıcıları pazarlama verileri ile soyutlaştırmadan, onların istek, ihtiyaç ve davranışlarını sürece dahil ederek, empati ile yaklaşarak etkileyici bir şey tasarlama çabalarının altını çizmektedir.⁴²⁵ Ansoff ve Ways to Grow Matrisleri büyüme stratejilerine yönelik benzer, ancak süreç içerisinde farklılaşan yaklaşımlara sahiptir.

Ansoff matrisindeki pazara nüfuz etme stratejisinin Ways to Grow matrisindeki karşılığı artımsal inovasyon ile ilişkilendirilen yönetme stratejisidir. Mevcut kullanıcı ve mevcut teklif boyutlarında kesişen bu stratejide işletme başarılı bir markasını farklı özelliklerle genişletebilir ya da mevcut ürünün diğer tekrarlı sürecinde artımsal inovasyon ile geliştirme yapabilir. Diş macunlarının farklı tatlar ile üretilmesi ya da

⁴²⁵ Ryan Jacoby, Diego Rodriguez, "Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go", Design Management Review, Vol.18, No.1, 2007, p.12

mevcut araba modellerinde yapılan değişimler bu stratejiye örnek olarak verilebilir.⁴²⁶ Bu stratejide önemli olan kullanıcıları anlayabilmektir, pazar araştırmaları onları anlamak için yapılır.⁴²⁷ Tasarım odaklı düşüncenin tekrarlı süreci, artımsal inovasyonun kendiliğinden ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

İşletmenin mevcut uygulamalarını ve temelini güvence altına alan artımsal projelere ek olarak, bu temeli yeni yönle doğru genişleten evrimsel projeler, işletmenin sürdürülebilirliği ve başarısı açısından oldukça kritiktir. Mevcut müşterilerin karşılanmamış istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek mevcut teklifleri **genişleterek** (yeni teklif – mevcut kullanıcı) ya da mevcut teklifleri, pazardaki kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde **uyarlayarak** (mevcut teklif – yeni kullanıcı) ulaşılabilir.⁴²⁸ Ansoff matrisinde artımsal inovasyon ile uygulanan ürün geliştirme stratejisi, Ways to Grow Matrisi'nde genişletme stratejisi ile, pazar geliştirme stratejisi ile uyarlama ile benzeşmektedir.

Ansoff'un son alternatif olarak nitelendirdiği en riskli strateji olan ürün çeşitlendirme stratejisi, Ways to Grow Matrisi'nde yeni kullanıcılar için yeni ürünler yaratmaktır. Ürün çeşitlendirme stratejisinde olduğu gibi Ways to Grow Matrisi'nin bu noktasında da radikal inovasyon ön plandadır. Tasarım odaklı düşünce sürecinin en baştan uygulanmasını gerektiren bu stratejide, kullanıcıları ve süreçleri keşfetmeye odaklı bir yaklaşım oldukça önemlidir.⁴²⁹ Sony'nin Walkman'i, Apple'in iPod'u radikal inovasyon ile yaratma stratejisine örnek olarak verilebilir.⁴³⁰

Ways to Grow Matrisi'nde yer alan her stratejinin inovatif temeller üzerine kurulu olduğunu ve Ansoff Matrisi'nde yalnızca ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri ile ilişkilendirilebilen artımsal ve radikal inovasyonların, Ways to Grow Matrisi'ndeki her noktada bir yeri olduğunun özellikle belirtilmesi gerekmektedir. Tasarım odaklı düşüncenin artımsal inovasyonu kendiliğinden getiren tekrarlı süreçleri, farklı yönleri

⁴²⁶ Brown, **a.g.e.**, p.162

⁴²⁷ Jacoby, Rodriguez, **a.g.e.**, p.14

⁴²⁸ Brown, **a.g.e.**, p.162

⁴²⁹ Jacoby, Rodriguez, **a.g.e.**, p.14

⁴³⁰ Brown, **a.g.e.**, p.163

hedefleyen evrimsel projeleri ve radikal inovasyona uygun metodolojisi, inovasyon ile büyümeyi amaçlayan organizasyonlar için kritik bir öneme sahiptir.

Çalışmamızın bu bölümünde ilk olarak örgüt kültürü kavramı açıklanmıştır. Akabinde tasarım odaklı düşünceye zemin hazırlayan yaratıcı örgüt kültürleri, ulusal kültür, örgüt iklimi ve organizasyon yapısı çerçevesinde incelenmiş, yaratıcı örgüt kültürlerine dair kapsamlı bir bakış açısı sunulmuştur. Daha sonrasında ise ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerine yer verilmiş bu stratejiler inovasyon ve tasarım odaklı düşünce bağlamında değerlendirilmiştir. İlk iki bölümde tasarım odaklı düşünce, örgüt kültürü ve ürün geliştirme ile çeşitlendirme stratejileri arasındaki ilişki ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Tasarım odaklı düşünceye ilişkin çalışmaları, örgüt kültürünü ve örgüt kültürünün ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri ile ilişkisine yönelik kavramsal çalışmayı destekler nitelikteki son bölümde, bankacılık sektöründe kavramların birbirleriyle etkileşimini sorgulayan çok boyutlu bir analize yer verilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TASARIM ODAKLI DÜŞÜNCE, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÜRÜN GELİŞTİRME VE ÇEŞİTLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE ÖZEL MEVDUAT BANKALARINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışma tasarım odaklı düşüncede örgüt kültürünün ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme stratejileri üzerindeki rolünü araştırmaya yöneliktir. Bu araştırma 01.09.20 tarihi itibarıyla 200'ün üzerinde şubesi olan Özel Mevduat Bankalarında nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tasarım odaklı düşünce, örgüt kültürü, ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme arasındaki etkileşimleri inceleyen bu araştırma dört bölümde yapılandırılmıştır. Birinci bölümde araştırmanın amacı ve önemi açıklanacaktır. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi kapsamında bu araştırmanın sorunsalları, tasarımı, anakütle seçimi, güvenilirliği ve geçerliliği incelenecektir. Üçüncü bölümde araştırmanın bulgularına yer verilecektir ve dördüncü bölümde genel değerlendirme yapılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, tasarım odaklı düşünce ile örgüt kültürünün ürün geliştirme ve çeşitlendirme ile ilişkisini sorgulamaya yönelik keşifsel kurguların tespit edilmesidir. Çalışma kapsamında tasarım odaklı düşüncenin, örgütte ve kültürde içselleşmesinin yansımalarını barındıran ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri ile ilişkisi analiz edilecek, örgüt kültürünün bu denklemdeki rolü çözümlenecektir.

Tasarım odaklı düşünce ile örgüt kültürünü inceleyen Anglosakson literatürdeki çalışmalarda genellikle tasarım odaklı düşüncenin örgüt kültürüne entegrasyonuna yapılan vurgu dikkat çekicidir. Tasarım odaklı düşünce ile örgüt kültürü arasındaki bu yakın temasın özellikle örgüt kültürünün “değişme” potansiyeline işaret ettiği görülmektedir. Literatür taraması sürecinde, tasarım odaklı yaklaşımının içselleştirildiği örgüt kültürüne dair herhangi bir tanıma veya benzer şekilde tasarım odaklı düşünen örgütlerde örgüt kültürünün analiz edildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Tasarım odaklılığın inovasyon ile ilişkilendirildiği ve inovasyon

etrafında tasarlandığı birçok çalışma olsa da literatürde, tasarım odaklı düşünce ile ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri özelinde bir araştırma bulunmamaktadır. Genelde araştırmaların merkezinde inovasyon ve ürün geliştirme-çeşitlendirme stratejileri ile ilişkilerin incelenmesine yönelik bir eğilim gözlemlenmektedir. (Bu çalışmalar EK-1’de gösterilmektedir.)

Türkçe literatür incelendiğinde ise, tasarım odaklı düşünce üzerine yapılmış çalışma ve tezlerin eğitim, mimari ve endüstri alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. (Bu çalışmalar EK-2’te gösterilmektedir.) Tasarım odaklı düşünce yaklaşımını odağına alan işletme alanında çalışmalara rastlanmamakla beraber değişkenler özelinde, örgüt kültürünün tasarım odaklılıktaki rolünü, tasarım odaklı düşüncenin ürün geliştirme ile çeşitlendirme stratejileriyle olan ilişkisini inceleyen bir çalışmanın olmadığı saptanmıştır. Buna karşın ilgili literatürde inovasyon, örgüt kültürü, ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme arasındaki etkileşimleri inceleyen çalışmalar bulunmaktadır.

Yukarıda belirtildiği üzere ilgili literatürde “tasarım odaklı düşüncede örgüt kültürünün ürün geliştirme ve çeşitlendirmedeki rolü”nün incelendiği bir çalışma bulunamamıştır. Dolayısıyla, tasarım odaklı düşünce özelinde örgüt kültürü ve ürün geliştirme ile çeşitlendirme ilişkisinin incelenmesini konu alan çalışmamızın yalnızca Türkçe literatüre değil, yabancı literatüre de katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Nitel araştırmanın anlamlı bir çıktısı olan model önerimizin ise ilgili alandaki araştırmacılara ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri bağlamında tasarım odaklı düşünce yaklaşımının, metodolojisinin ve örgüt kültürünün anlaşılmasına yönelik yol göstereceği, özellikle örgüt içi faktörlerin birbirleriyle etkileşiminin kavranması açısından rehberlik edeceği düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırma, sosyal dünyadaki olgulara (eylem, karar, inanç, değer vb.) verdikleri anlamları ortaya çıkarmaya yönelik doğalcı ve yorumlayıcı bir yaklaşımdır. Nitel araştırma yöntemi doğası gereği değişime, yeniliklere, sosyal olguları derinlemesine anlamaya ve araştırmacıya zengin bir çeşitlilik sunmaya oldukça

açıktır.¹ Nitel araştırmalarda, araştırmacılar araştırma sorunsallarına göre farklı yaklaşımları benimsemektedirler. Bu seçenekler içerisinde, nitel araştırma yöntemi kapsamındaki olgubilim deseni (fenomenoloji), bir fenomeni deneyimleyen bireylerin paylaştıkları anlamların incelenmesidir. Olgubilim deseninde belirli bir durum bağlamında deneyimin asıl tanımında yer alan anlamlı somut ilişkileri anlamak² ve deneyimin niteliklerine ya da özüne ulaşmak hedeflenir, toplanan veriler derinlemesine incelenir.³

Nitel araştırmanın öznel yaklaşımı, sosyal dünyayı somut bir yapı olarak sunmayı hedefleyen nicel araştırmaların kişilerin rollerini determinist güçler kümesinin unsurlarına indirgeyerek mevcut dünyanın doğasının ortaya çıkarılabileceği varsayımından oldukça farklıdır.⁴ Nitel araştırmada amaç, araştırılan konu üzerinde betimsel ve gerçekçi bir analiz sunmaktır, araştırmaya dahil olan aktörlerin perspektiflerinden yola çıkarak durumu anlamaya, yorumlamaya çalışır ve tümevarımcı bir yaklaşım sergiler.⁵ Katılımcıların bakış açılarını yakalamayı ve olgulara yükledikleri anlamları ortaya çıkarmayı hedefleyen nitel araştırmada, birden fazla bakış açısı ve duruma dahil olan pek çok faktörün büyük resminin çizilmesi için bütüncül perspektif hakimdir.⁶

Tablo 3.1’de belirtildiği üzere, örgüt kültürü ile yaratıcı ve inovatif faaliyetlerin ilişkisini inceleyen çalışmaların, nitel, nicel ve karma araştırma desenleri ile yürütüldüğü görülmektedir. Nitel araştırmalar, inovasyon kültürünü ve bu kültürün çeşitli değişkenler ile ilişkisini betimlemeye ve bu ilişkiyi çerçeveleyen örtük nedenleri keşfetmeye çalışmakta, nicel araştırmalar, daha pozitivist bir dünya görüşü ile örgüt kültürü ve değişkenler arasındaki etkileşimi istatistiksel yöntemlerle çözümleyerek daha genellenebilir sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedir. Karma bir

¹ İdris Güçlü, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri: Teknik – Yaklaşım – Uygulama”, 1. Bs., Nobel Yayınları, Ankara, Haziran 2019, pp.18-19

² Mark L. McCaslin, Karen Wilson Scott, "The Five-Question Method For Framing A Qualitative Research Study", The Qualitative Report, Vol.8, No.3, 2003, p.449

³ Lynne M. Connelly, "What is Phenomenology?", Medsurg Nursing, Vol.19, No.2, 2010, p.128

⁴ Gareth Morgan, Linda Smircich, “The Case for Qualitative Research”, The Academy of Management Review, Vol.5, No.4, 1980, pp.497-498

⁵ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, 4 bs., Seçkin Yayınları, Ankara, Ağustos 2004, pp.43, 55

⁶ Güçlü, a.g.e., pp.26-27

desenle çalışma yürüten akademisyenler ise nitel ve nicel çalışmaların bütünleştirilmesi ile hem örtük sebepleri hem de değişkenler arasındaki nesnel sonuçlara odaklanmaktadır.⁷



⁷ A.e., pp.54-60

Tablo 3. 1: Örgüt Kültürü ve İnovasyon ile Yaratıcılık İlişkisini İnceleyen Çalışmalar ve Metodolojileri

YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ODAĞI	METODOLOJİ	ÖRNEKLEM	ÖNEMLİ BULGULAR
2002	Cultures that Support Product Innovation Processes	Jassowalia Soshittal	Örgüt Kültürü İnovasyon Süreci	Nitel	İlk aşamada 6 yönetici, ikinci aşamada ise 40 yönetici ve organizasyonun inovatif faaliyetlerinde etkili olan kişilerle görüşülmüştür.	Örgüt kültürü yeni ürün geliştirme süreçlerini yakından etkiler.
2004	Product and Process Innovation in Service Organizations: The Influence of Organizational Culture in Higher Education Institutions	Obendhain Johnson	Örgüt Kültürü Ürün ve Süreç İnovasyonu	Nitel	ABD ve Kolombiya'daki kar amacı gütmeyen ve kamu enstitülerinde çalışan 1053 kişi ankete katılmıştır.	Örgüt kültürü hizmet organizasyonlarındaki ürün ve süreç inovasyonlarını etkiler.
2005	Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations	Jaskyte Dressler	Örgüt Kültürü İnovasyon	Nitel	20 farklı kar amacı gütmeyen kuruluştaki çalışan 248 çalışanı ankete katılmıştır.	Örgüt kültürü, özelinde örgütsel uyum ve örgüt değerleri inovasyonu etkiler.
2006	The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms	Hartmann	Örgüt Kültürü İnovatif Davranışlar Motivasyon	Vaka Çalışması Nitel İçerik Analizi	İsviçre menşeli bir inşaat firması ile görüşülmüş, şirketin yazılı kaynakları incelenmiştir.	Örgüt kültürü, inovatif davranışları teşvik eden kritik bir faktördür.
2006	The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation	Kenny Reedy	Örgüt Kültürü Faktörleri İnovasyon	Nitel	Küçük orta ölçekli işletmelerde çalışan 25 yönetici ile yarı yapılandırılmış anket çerçevesinde görüşülmüştür.	Örgüt kültürü, inovasyonu negatif ya da pozitif olarak etkileme yetisine sahiptir.
2007	Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation	Khazanchi Lewis Boyer	Örgüt Değerleri Süreç İnovasyonu	Nitel	110 gelişmiş üretim teknolojilerine sahip fabrikada yapılan çalışmada hem yönetici hem de operatörler ankete katılmıştır.	Örgüt değerleri inovasyonu etkiler. İnovasyon sürecinde esneklik ve kontrolün dengesi önemlidir.

Tablo 3.1: Örgüt Kültürü ve İnovasyon ile Yaratıcılık İlişkisini İnceleyen Çalışmalar ve Metodolojileri (Devamı)

YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ODAGI	METODOLOJİ	ÖRNEKLEM	ÖNEMLİ BULGULAR
2007	New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture	Belassi Kondra Tukel	Örgüt Kültürü Yeni ürün geliştirme	Nicel	95 farklı Amerikan şirketinin üst seviye yöneticileri anketi katılmıştır.	Örgüt kültürünün, yeni ürün geliştirme projeleri üzerinde güçlü bir etkisi vardır.
2010	When R&D spending is not enough: The Critical Role of Culture When You Really Want to Innovate	Wang Guidice Tansky Wang	Örgüt Kültürü İnovasyon	Nicel	Çin'de faaliyet gösteren 142 firmanın çalışanları anketi katılmıştır.	Örgüt kültürü, organizasyonun inovasyon faaliyetlerini etkiler. Durağanlık seviyesinin düşük, takım çalışmasının yüksek olduğu organizasyonlarda inovasyon daha fazladır.
2011	Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture	Valencia Jimenez Valle	Örgüt Kültürü İnovasyon Taklit Stratejisi	Nicel	471 İspanyol şirketinin CEO'ları anketi katılmıştır.	Örgüt kültürü inovasyon stratejisinin en önemli belirleyicilerinden biridir. Adokrası kültürü inovasyon stratejilerini, hiyerarşik kültürler ise taklit stratejilerini teşvik eder.
2011	Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring the Relationships Between Constructs	Sharifrad Ataei	Örgüt Kültürü İnovasyon Kültürü	Nicel	İran'daki 6 büyük otomotiv şirketinde çalışan 245 kişi anketi katılmıştır.	Örgüt kültürü, organizasyon içerisinde bir inovasyon kültürü yaratılmasını sağlayabilecek ve bu sayede organizasyona rekabet avantajı kazandırabilecek en önemli faktörlerden biridir.
2012	The Effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry	Acar Acar	Örgüt Kültürü İnovasyon Firma Performansı	Nicel	Türkiye'deki 65 farklı özel hastanenin 332 çalışanı anketi katılmıştır.	Örgüt kültürü bir organizasyonun performansıyla doğrudan bağlantılıdır. İnovasyonu pozitif etkileyen bir örgüt kültürüyle performans artışı sağlanabilir.
2013	The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness	Abdullah Shamsuddin Wahab Hamid	Örgüt Kültürü İnovasyon	Nicel	Malezya'daki 36 KOBİ'nin sahipleri yöneticileri	Örgüt kültürü ürün inovasyonunu önemli bir ölçüde etkiler. Denison'un uyum yeteneği haricindeki üç kültür boyutu ile - misyon, katılım, tutarlılık- ürün inovasyonu arasında anlamlı ilişkiler vardır.
2014	Organizational Innovation, and Performance: A test of Schein's Model	Hogan Coote	Örgüt Kültürü İnovasyon Firma Performansı	Nitel Nicel	100 hukuk firmasının yöneticileri ile görüşülmüştür.	Örgüt kültürünün farklı katmanları (kısmen) inovasyonu destekleyen değerlerin firma performansı üzerindeki etkilerini yönlendirir.

Tablo 3.1 : Örgüt Kültürü ve İnovasyon ile Yaratıcılık İlişkisini İnceleyen Çalışmalar ve Metodolojileri (Devamı)

YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ODAGI	METODOLOJİ	ÖRNEKLEM	ÖNEMLİ BULGULAR
2014	The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company	Szczepańska-Woszczyzna	Örgüt Kültürü İnovasyon	Nicel	Polonya'da farklı organizasyonlarda çalışan 120 kişi anketeye katılmıştır.	Örgüt kültürü, organizasyonun yenilikçi faaliyetlerini şekillendirir, inovasyonu pozitif olarak etkileyen tek bir örgüt kültürü tanımı yoktur.
2014	Organizational Culture in Knowledge Creation, Creativity and Innovation: Towards the Feiraum Model	Auernhammer Hall	Örgüt Kültürü Bilgi Yaratımı Yaratıcılık İnovasyon	Vaka Çalışması Nicel Nitel	Bir Alman firmasını incelemişler, anket, odak grup ve mülakat tekniklerinden faydalanmışlardır.	Örgüt kültürünün bilgi yaratımı, yaratıcılık ve inovasyon üzerinde önemli bir etkisi vardır.
2017	Organizational Culture and Innovation Performance in Pakistan's Software Industry	Shahzad Xiu Shahbaz	Örgüt Kültürü İnovasyon Performansı	Nicel	Pakistan'daki 29 yazılım firmasında çalışan 215 kişi anketeye katılım göstermiştir.	Örgüt kültürü, inovasyon performansını etkilemektedir.
2017	Towards Increased Innovativeness and Sustainability through Organizational Culture: A Case Study of a Finnish Construction Business	Matinero Liu	Örgüt Kültürü İnovasyon Sürdürülebilirlik	Vaka Çalışması Nicel	Bir Fin inşaat firmasında çalışan 14 kişiyle mülakat yapılmıştır.	Örgüt kültürü, inovasyon ve sürdürülebilirlik için kilit bir kavramdır. Ancak yalnızca kültürün son katmanındaki derin değişimler organizasyonun yenilikçiliğini artırır.
2017	The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation	Taha Sirkova Ferencova	Örgüt Kültürü Yaratıcılık İnovasyon	Nicel	Slovakya'da faaliyet gösteren 184 şirket anketeye katılmıştır.	Örgüt kültürü, yaratıcılık ve inovasyonu önemli bir ölçüde etkiler.
2018	Adaptive Culture and Product/Service Innovation Outcomes	Verdu-Jover Alos-Simo Gomez-Gras	Adaptif Kültür Ürün ve Hizmet İnovasyonu	Nicel	Farklı sektörlerden 190 organizasyonun insan kaynakları ve operasyon müdürleri anketeye katılmıştır.	İnovasyon için gereken yapısal esneklik ve öğrenme, adaptif kültür ile sağlanabilir.
2020	Organization Culture and Innovation in Small Businesses in Paraguay	Sánchez-Báez Fernández-Serrano	Örgüt Kültürü İnovasyon	Nicel	Paraguay'da faaliyet gösteren 194 organizasyon anketeye katılmıştır.	Örgüt kültürü inovasyonu etkiler. Farklı örgüt kültürü boyutları farklı inovasyon türleri üzerinde pozitif veya negatif etkiye sahiptir.

Tablo 3.1’de, yaratıcılığı ve inovatif faaliyetleri destekleyen örgüt kültürü üzerine çalışma yapan akademisyenlerin nitel, nicel ve karma araştırma desenlerini kullandıkları görülmektedir. Alanyazında daha önce incelenmemiş olan tasarım odaklı düşüncede örgüt kültürü ve ürün geliştirme ve çeşitlendirme ilişkilerini açığa çıkartmak amacıyla nitel araştırmanın keşfedici ve tanımlayıcı doğasından faydalanmanın uygun olacağı kanısına varılmıştır. Diğer bir ifade ile araştırmamızda, değişkenler arası ilişkilere yönelik saptamalarda bulunulması ve tasarım odaklı düşünce, örgüt kültürü ve ürün geliştirme-çeşitlendirme arasındaki etkileşimin keşfedilmesinde örtük bilginin tespit edilmesi amaçları nedeniyle nitel araştırma yönteminin uygulanması tercih edilmiştir. Nitel araştırmada katılımcıların deneyimlerini keşfetmek, anlamak ve tanımlamak amacıyla verinin bulunduğu doğal ortamda, küçük ve rastgele seçilmemiş katılımcılarla yapılan görüşmelerle değişkenler arasındaki öngörülen ilişki irdelenir.⁸ Veri toplama aracı olarak görüşmenin tercih edilmesi, görüşme yönteminin insanların perspektiflerini, deneyimlerini, algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır.⁹ Bu bağlamda nitel araştırma kapsamında çerçevelediğimiz çalışmamızda, tasarım odaklı düşünce ile örgüt kültürünün karşılıklı etkileşimini gözlemlemek adına, temsil yeteneği yüksek olduğuna kanaat getirdiğimiz katılımcılar ile derinlemesine görüşme sonucunda veri toplanmıştır.

Nitel araştırmalarda betimsel analiz tekniğinde, görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla katılımcıların doğrudan ifadelerine yer verilmekte, elde edilen bulgular düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulmaktadır. Temel amacı toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak olan içerik analizinde ise verilerin tanımlanması, verilerin içerisindeki örtük gerçeklerin ortaya çıkarılması ön plandadır.¹⁰ Sotirios Sarantakos (2005), keşifsel analizlerin bir konu hakkında yeterli bilgi olmadığında başvurulacak bir analiz yöntemi olduğunu belirtmekte, araştırmacının odağı hakkında yeni fikirler ve görüşler üreterek,

⁸ Güçlü, **a.g.e.**, 33-34

⁹ Yıldırım, Şimşek, **a.g.e.**, p.36

¹⁰ **A.e.** pp.171-175

araştırmadaki önemli kavramların işlevsel bir hale getirilmesine yardımcı olacağını vurgulamaktadır.¹¹

Bu çalışma, amacı dünya ile ilgili başkalarının anlamlarını yorumlamak olan, toplanılan verilerden bir anlam çıkarmayı hedefleyen ve amaçlarına ulaşmak için kişilerin çalıştıkları özel bağlamlara odaklanan yapılandırmacı dünya görüşü¹² ile şekillendirilecektir. Çalışmamızda ilgili alanyazında daha önce çalışılmamış olan tasarım odaklı düşünce, örgüt kültürü ve ürün geliştirme ile çeşitlendirme stratejileri arasındaki örtük faktörleri açığa çıkarmak amacıyla keşifsel analiz tekniklerinden yararlanılacaktır. Ek olarak örgüt kültürü ile ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri arasındaki ilişkiye ışık tutmak için betimsel analiz tekniklerinden faydalanılacaktır. Veri toplama aracı olarak yapılandırılmış görüşme soru formu ile elde edilen veriler, keşifsel, betimsel ve içerik analiz teknikleri ile incelenecek, örgüt kültürü, tasarım odaklı düşünce süreçleri ve ürün geliştirme ile çeşitlendirme stratejileri arasındaki etkileşimlere yönelik tespitlerde bulunulacaktır.

3.2.1. Araştırma Sorunsalları

Bu çalışmada, tasarım odaklı düşüncede örgüt kültürünün ürün geliştirme ve çeşitlendirmedeki rolü incelenecektir. Bu bağlamda araştırmanın sorunsalları aşağıda sıralanmıştır:

Sorunsal 1: Örgüt kültürü, tasarım odaklı düşünceyi etkiler.

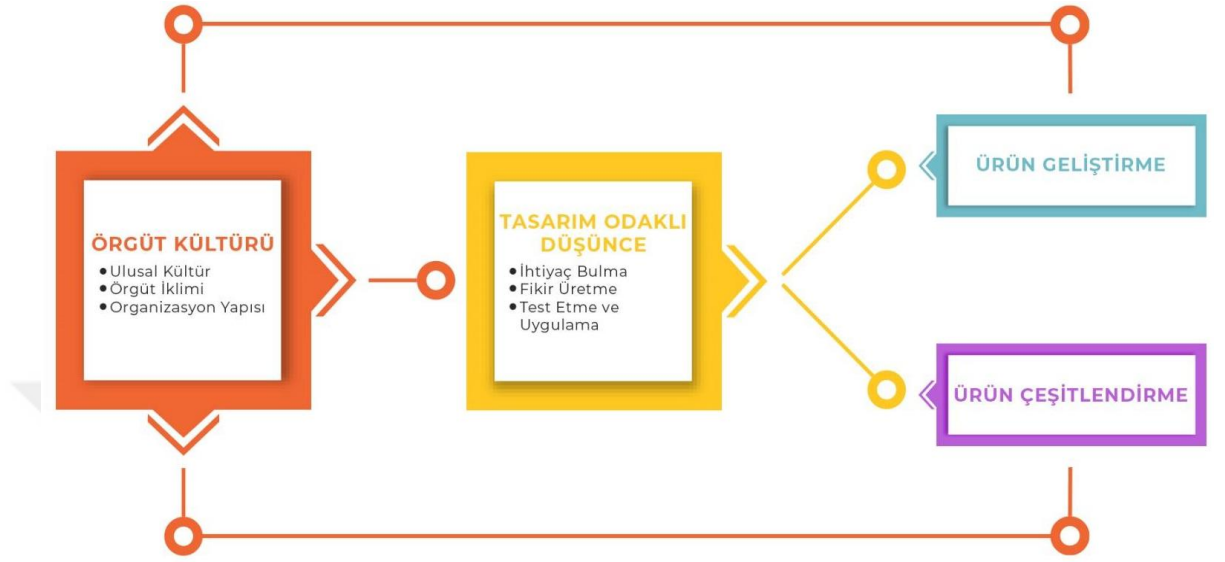
Sorunsal 2: Tasarım odaklı düşünce, ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerini olumlu yönde etkiler.

Sorunsal 3: Örgüt kültürü, ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerini etkiler.

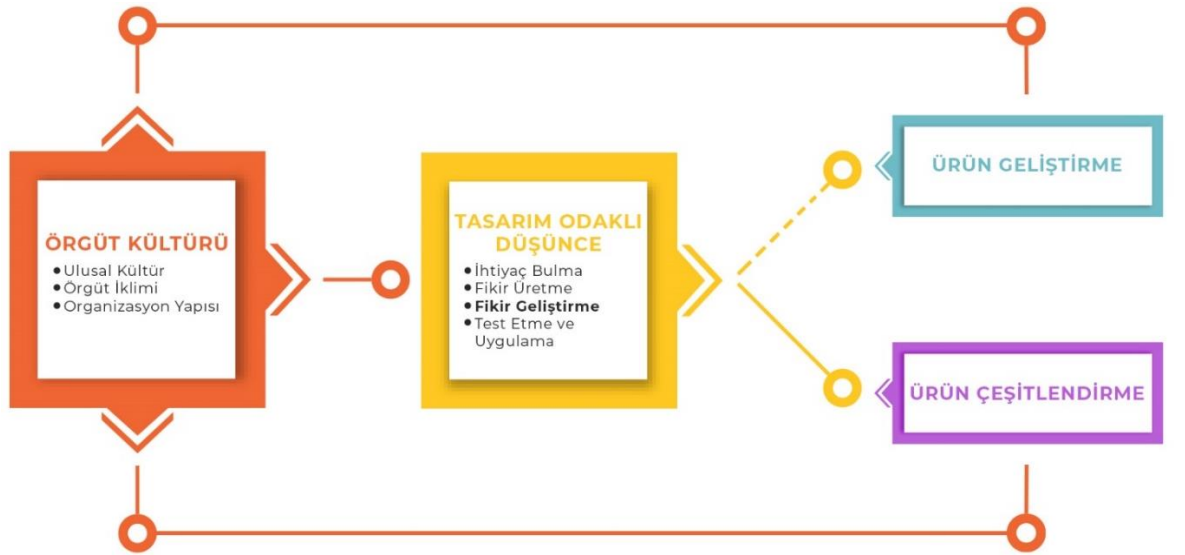
¹¹ Peter Mason, Marcjanna Augustyn, Arthur Seakhwa-King, “Exploratory Study in Tourism: Designing an Initial, Qualitative Phase of Sequenced, Mixed Methods Research”, International Journal of Tourism Research, Vol.12, No.5, p.433

¹² John W. Creswell, “Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem yaklaşımları”, 4. Bs., Çev. Ed: Yrd. Doç. Dr. Selçuk Beşir Demir, Eğiten Kitap, Ankara, 2017, pp.8-9

Şekil 3. 1: Nitel Araştırma Öncesi Öngörülen Model



Şekil 3. 2: Nitel Araştırma Sonrası Gerçekleşen Model



3.2.2. Araştırmanın Tasarımı

Bu araştırmanın tasarlanma sürecinde ilgili literatürdeki tasarım odaklı düşünce, örgüt kültürü ve ürün geliştirme ile çeşitlendirme stratejilerine ilişkin çalışmalardan yararlanılmıştır. Tablo 3.2’de görüldüğü üzere, yapılandırılmış görüşme soru formunda yer alan sorular katılımcıların tasarım odaklı düşünce ve inovasyon yaklaşımlarına, tasarım odaklı düşünce sürecine, örgüt kültürüne, yönetimine, organizasyon yapısına ve ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerine ilişkin gruplandırılmıştır. Tabloda görüşme sorularına yönelik yararlanılan kaynaklar gösterilmiştir.

Tablo 3. 2: Tasarım Odaklı Düşüncede Örgüt Kültürünün Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirmedeki Rolüne Yönelik Görüşme Formunun Soru Dağılımı

Değişkenler	Tasarım Odaklı Düşüncede Örgüt Kültürünün Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirmedeki Rolüne Yönelik Görüşme Formunun Soru Dağılımı
Tasarım Odaklı Düşünce ve İnovasyon Yaklaşımı	1. Tasarım odaklı düşünce nedir? 2. İnovasyon nedir? 3. Tasarım odaklı düşüncenin inovasyondan farkını nasıl tanımlarsınız?
Tasarım Odaklı Düşünce Süreci Brown (2009) ¹³	4. İnovasyon sürecinizde en çok değer verdiğiniz üç kavramı söyleyebilir misiniz? 5. İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında müşterilerden alınan bilgiler ne ölçüde etkilidir? 6. İnovasyon süreçlerinizi yönettiğiniz fiziksel alanlarınızı tanımlar mısınız? 7. İnovasyonun fikir üretme ve test etme sürecinde faydalandığınız özel teknikler nelerdir?
İnovasyon Odaklı Kültür Ömür (2016) ¹⁴	8. İnovasyon başarısı için bir inovasyon kültürüne ihtiyaç var mıdır, nasıl tanımlarsınız? 9. Yöneticilerin bu dinamiklerin yönetilmesinde etkinliği, rolü nedir, ne olmalıdır? 10. İşletmenizin inovasyon konusundaki avantajlarını ve dezavantajlarını nasıl tanımlarsınız? 11. İnovasyonun gerçekleşmesi için bir organizasyonda neler yapılmalıdır? 12. İnovasyonun gerçekleşmesinde çalışanlarınızın rolü nedir? 13. İnovasyon için yönetici ve çalışanların açık görüşlü olmaları, yeniliğe açık olmaları yeterli midir? Yeniliklere açık olmak dışında, yöneticiler ve çalışanlar ne gibi özelliklere sahip olmalıdır? 14. İşletmenizde yeni ürüne, hizmete ya da sürece yönelik yeni fikir önerilerinin teşvik edilmesindeki tutumlar ve uygulamalar nedir?

¹³ Brown, a.g.e., pp.1-128

¹⁴ Ömür, a.g.e., p.146

Tablo 3.2: Tasarım Odaklı Düşüncede Örgüt Kültürünün Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirmedeki Rolüne Yönelik Görüşme Formunun Soru Dağılımı (Devamı)

Değişkenler	Tasarım Odaklı Düşüncede Örgüt Kültürünün Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirmedeki Rolüne Yönelik Görüşme Formunun Soru Dağılımı
Yönetim	15. Ortaklık yapısı nasıldır? 16. Yabancı (Expatriate) yöneticileriniz var mı? Var ise, bu yöneticilerinizin inovasyon kararlarındaki etkinliği nedir?
Organizasyon Yapısı Ömür (2016) ¹⁵	17. Organizasyon yapınızı nasıl tanımlarsınız? 18. Ast üst ilişkilerinizi nasıl tanımlarsınız? 19. Bilgi akışı nasıldır? 20. İşletmeniz inovasyona yönelik nasıl bir örgütlenme içerisindedir? 21. Proje temelli bir örgüt müsünüz? 22. İşletmenizde inovasyon faaliyetleri takım esaslı mıdır? Takımları nasıl oluşturuyorsunuz? 23. Çalışanlar rutin görevlerinin dışında birden fazla takımda/ proje ekibinde çalışmakta mıdır? 24. İnovasyon birimi/takımı/ekibi var mı? İnovasyondan sorumlu bir alt kuruluş var mı?
Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirme Ömür (2016) ¹⁶	25. İşletmenizin bir yazılı bir inovasyon stratejisi var mı? Stratejiye dayalı inovasyon hedefleriniz var mı? 26. İşletmenizde inovasyon faaliyetleri, yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine mi yoksa mevcut ürünlerde ve hizmetlerde gerçekleştirecek küçük değişikliklere mi odaklanmaktadır?
Bu soru yalnızca uluslararası ortaklığı olan bankalara ve yabancı sermayeli bankaya sorulmuştur.	27. Ortaklık yapısı değiştikten sonra ürünlerde / hizmetlerde ya da inovasyon faaliyetlerinde bir değişim gerçekleşti mi?

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere, 27. soru yalnızca uluslararası ortaklığı olan bankalara ve yabancı sermayeli bankaya sorulmuştur. Çalışmamızın literatür kurgusunda G. Hofstede’nin kültür boyutları ve bu boyutların organizasyonlardaki yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler üzerindeki etkileri vurgulanmıştır. G. Hofstede’nin kültür haritası çerçevesinde araştırmamızda, ortaklık yapısının değişkenlik gösterdiği işletmelerde inovasyon faaliyetlerinin farklılaştığı varsayımında bulunulmuştur. Bu sorunsala yönelik hazırlanan araştırma soruları ile uluslararası ortaklı bankalarda, yabancı

¹⁵ A.e.

¹⁶ A.e.

sermayeli bankada ve Türk menşeli bankalarda farklılaşan inovasyon yönetim süreçlerinin ve inovasyon faaliyetlerinin keşfedilmesi öngörülmektedir.

Çalışmanın araştırma kurgusu bankaların tasarım odaklı düşünce ve inovasyon yaklaşımlarına, inovasyon süreçlerinde tasarım odaklı düşünce yaklaşımından faydalanma derecelerine, örgüt kültürünün ve ulusal kültürün ilişkisini sorgulayan yönelik yapılandırılmıştır. Öngörülen araştırma modelinde de gösterildiği üzere ulusal kültürün, örgüt ikliminin ve organizasyon yapısının tasarım odaklı düşünce ile ilişkisine, işletmenin tasarım odaklı düşünceye yönelik benimsedikleri yaklaşımlarının ürün geliştirme ve çeşitlendirme faaliyetleri ile etkileşimine yönelik katılımcı ifadeleri ve bu doğrultudaki bulgular incelenerek söz konusu kurguyu destekleyen kanıtlara yer verilecektir.

3.2.3. Araştırmanın Ana Kütlesi

Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Türkiye Bankacılık Sektöründe yer alan, Mevduat ve Kalkınma ve Yatırım Bankacılığı olarak ikiye ayrılan, toplamda 48 adet banka olduğunu belirtmektedir.¹⁷ Araştırmanın ana kütlesini, bu bankalar içerisinde 01.09.2020 tarihi itibarıyla ile 200'ün üzerinde şubeye sahip olan Özel Sermayeli Mevduat Bankaları oluşturmaktadır.

Araştırmanın ana kütlesinin belirlenme sürecinde Michael Porter'ın rekabet yoğunluğuna dair analizlerinden yararlanılmıştır. M. Porter (1980), rekabet yoğunluğunun yapısal belirleyicilerinden biri olarak çok sayıda ve/veya birbirine denk rakiplerin varlığından bahsetmektedir. M. Porter'a göre, sektörde çok sayıda ve/veya birbirine denk oyuncunun olması rekabet yoğunluğunu artırır.¹⁸ Mevduat Bankacılığında faaliyet gösteren görece fazla bankanın olması, dolayısıyla Mevduat Bankacılığının rekabetin daha yoğun yaşandığı bir alt sektör olması sebebiyle, M. Porter'ın analizine dayanarak bu çalışma için Mevduat Bankacılığında faaliyet gösteren özel sermayeli bankalar ile görüşülmesi uygun görülmüştür. Araştırmanın

¹⁷ Türkiye Bankalar Birliği, (Çevrimiçi) https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp 1 Eylül 2020.

¹⁸ Michael E. Porter, "Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri", 3. Bs., İstanbul, Çev. Gülen Ulubilgen, Aura Kitapları, Eylül 2015, pp.5, 21

özel sermayeli bankalarla kısıtlandırılmasının sebebi ise, kamu sermayeli mevduat bankalarına yapılan devlet müdahalesi ile bu bankaları rekabette öne çıkarabilen uygulamaların (faiz oranı vb.) varlığından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bankalar arası denkliliği sağlamak amacıyla kamu sermayeli mevduat bankalarının araştırma dışında bırakılması uygun ve gerekli görülmüştür. Rekabette ve bu araştırma özelinde inovasyon faaliyetlerinde işletmenin sahip olduğu kaynakların (insan, teknoloji, finansal vb.) öneminin farkındalığıyla çalışmada, bir ölçeklendirme sınırlaması getirilerek 200'ün üzerindeki şube sayısına sahip olan özel mevduat bankaları araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir.

Türkiye Bankalar Birliği'nin verileri baz alınarak, 01.09.2020 tarihi itibarıyla ile 200'ün üzerinde şubeye sahip olan 9 adet özel sermayeli mevduat bankası olduğu belirlenmiştir. 9 adet bankadan araştırmaya katılmaya istekli olan 7 adet banka ile görüşülmüştür. Katılımcıların demografik değişkenleri Tablo 3.3.'de görülmektedir.

Tablo 3. 3: Ortaklık ve Şube Sayısı Esasına Göre Katılımcıların Demografik Dağılımları

Katılımcılar	Ortaklık Yapısı	Şube Sayısı - 01.09.2020	Kuruluş Yılı
Katılımcı 1	Uluslararası Ortak	471	1927
Katılımcı 2	Uluslararası Ortak	845	1944
Katılımcı 3	Yerli	719	1948
Katılımcı 4	Uluslararası Ortak	902	1946
Katılımcı 5	Yabancı	205	1984
Katılımcı 6	Yerli	1241	1924
Katılımcı 7	Uluslararası Ortak	238	1953

Tablo 3.3.'de bu araştırmaya katılan bankaları temsil eden kişiler Katılımcı 1, Katılımcı 2 şeklinde kodlanmıştır. Tablo 3.3.'de görüldüğü gibi, katılımcı bankaların demografik değişkenleri ortaklık yapısına, şube sayısına ve kuruluş yılına göre ele alınmaktadır.

3.2.4. Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın veri toplama süreci 01.09.20 tarihi itibarıyla 200'ün üzerinde şubesi olan 7 bankada Kasım 2020 – Aralık 2020 tarihleri arasında inovasyon faaliyetlerinden sorumlu kişiler ile 45 – 60 dakika arası süren Google Meet ve Teams platformları

üzerinden yürütülen online görüşmelerin ses kayıt cihazına kaydının yapılması ile gerçekleştirilmiştir. (Süregelen Covid-19 salgını dolayısıyla görüşmelerin online platformlar üzerinden yapılması uygun görülmüştür.)

İlgili literatürdeki çalışmalardan faydalanılarak ve yazarın literatür taraması sonucunda edindiği birikimlerle araştırma modeline uygun olarak Ek-3'te görülen, tasarım odaklı düşüncede örgüt kültürünün, ürün geliştirme ve çeşitlendirme ile etkileşiminin analizi için yapılandırılmış görüşme soru formu oluşturulmuştur. Tasarım odaklı düşüncede örgüt kültürünün ürün geliştirme ve çeşitlendirme ile olan ilişkisinin tespitine yönelik olan bu soruların yanıtları MaxQda Analytics 2020 Programı¹⁹'ndan yararlanılarak derinlemesine incelenecek ve araştırma sorunsalları analiz edilecektir.

3.2.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Bilimsel araştırma sonuçlarının inandırıcılığı için başvuru en yaygın iki ölçüt olan geçerlilik ve güvenilirlik nitel ve nicel araştırmalarda farklılaşmaktadır. Nicel araştırmalarda elde edilen verilerin sayısal özelliklerini ön plana çıkartan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları²⁰ nitel araştırmalarda, sayılardan başka alternatif yollar kullanılarak yapılmakta ve nitel araştırmaların tümevarımsal niteliğinden ötürü ölçme, araştırma süreciyle daha ilişkili bir şekilde yürütülmektedir.²¹

Nitel araştırmalarda geçerlilik kavramı, incelenmekte olan olgunun doğru bir şekilde temsil edilmesi ve tüm gerçekliğiyle ortaya konulması, elde edilen sonuçların bütünlüğünü ve yapı ile veri arasında kurulan köprünün doğruluğu konularını kapsamaktadır. Güvenilirlik kavramı ise, bir nitel araştırmada elde edilen bulguların doğruluğunu ve tekrar edilebilir olmasını ifade etmekte, araştırmanın veri toplama, yorum veya analiz tutarlılığı ve tekrarlanabilirliği olarak açıklanmaktadır.²² Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek (2004), nitel araştırmaların geçerlilik ve güvenilirliğinin

¹⁹ <https://www.maxqda.com/>

²⁰ Yıldırım, Şimşek, **a.g.e.**, p.89

²¹ Güçlü, **a.g.e.**, p.390

²² **A.e.** p.393

sağlanması için iç geçerlilik, dış geçerlilik, iç güvenilirlik ve dış güvenilirlik ölçütlerine vurgu yapmaktadır.²³

İç Geçerlilik: Araştırmacının ölçmek istediği veriyi, kullandığı araç ya da yöntemle gerçekten ölçüp ölçemeyeceğine ilişkindir. Araştırmada elde edilen bulguların ve sonuçların doğruluğunu konu edinen iç geçerlilik, verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerindeki tutarlılığı ifade eder.

Dış Geçerlilik: Kullanılan veri toplama aracının benzer gruplarda benzer sonuçlar doğurup doğuramayacağını belirtir. Araştırmanın sonuçları benzer ortamlara ve durumlara genellenebiliyor ise çalışmanın dış geçerliliği olduğu söylenebilir.

İç Güvenilirlik: Başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşp ulaşmayacağına yöneliktir. Araştırmacının veri toplama, analiz gibi süreçleri açık bir şekilde tanımlaması, araştırmanın iç güvenilirliğini arttıran faktörlerden birdir.

Dış Güvenilirlik: Araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğine ilişkindir. İç güvenilirlikle paralel olarak, araştırmanın temel aşamaları konusunda ayrıntılı bilgi verilmesi, dış güvenilirliği de arttırmaktadır.

Bu araştırmada elde edilen verilerin **altıncı görüşmeden** itibaren benzerlik göstermesi sebebiyle çalışmanın iç geçerlilik ölçütünü sağladığına kanaat getirilmiştir. Araştırmanın yerli, yabancı ve çeşitli ülkelerden, farklı kültürlerden uluslararası ortaklara sahip bankalar ile yapılması nedeniyle çalışmanın dış geçerlilik koşulunu yerine getirdiği kabul edilmiştir. Önceden oluşturulmuş ve ayrıntılı olarak tanımlanmış kavramsal bir çerçeveye bağlı olarak yapılan veri analizinin ve doğrudan alıntılarla zenginleştirilen betimlemelerin araştırmanın iç güvenilirliğini sağlayan stratejiler olduğundan yola çıkılarak, araştırmanın iç güvenilirliği sağladığı sonucuna varılmıştır. Görüşmelerin farklı örgütlerde inovasyondan sorumlu farklı kişiler ile yapılması rağmen, görüşmeler sonucunda tutarlı veriler elde edildiği için bu çalışmanın dış güvenilirlik koşulunu gerçekleştirdiği kararına varılmıştır. Nitel araştırmalardaki geçerlilik ve güvenilirlik konusunda çalışan David Silverman (2015) görüşmenin kayıt altına alınması, kaydedilen görüşmelerin kelimesi kelimesine metinlere çevrilmesi ve

²³ Yıldırım, Şimşek, **a.g.e.**, pp.90-97

araştırma raporunda katılımcılara ait ifadelerle doğrudan ve geniş yer verilmesinin araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği arttırdığını belirtmektedir.²⁴ Bu durum aynı zamanda araştırmanın güvenilirliğini de arttırmaktadır.²⁵ Çalışmamızda, araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmak için katılımcıların ifadeleri kayda alınmış, metinlere çevrilmiş ve katılımcı ifadelerine bulgular bölümünde geniş bir yer ayrılmıştır.

3.3. Araştırma Bulguları

Bu bölümde tasarım odaklı düşüncenin örgüt kültürü, ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme stratejileri ile ilişkisine yönelik katılımcı ifadeleri analiz edilecektir. Bu kapsamda sırasıyla tasarım odaklı düşünce ve inovasyon yaklaşımlarına, tasarım odaklı düşünce sürecine, örgüt kültürüne ve ürün geliştirme ile ürün çeşitlendirme stratejilerine ilişkin saptamalarda bulunulacaktır.

3.3.1. Tasarım Odaklı Düşünce ve İnovasyon Yaklaşımına İlişkin Bulgular

İlgili literatürde tasarım odaklı düşünce ve inovasyon kavramlarına yönelik farklı yaklaşımlar mevcuttur. Tasarım odaklı düşünce insan odaklı zihniyetiyle ve süreçleriyle inovasyon kavramından ayrılmaktadır. Katılımcıların tasarım odaklı düşünce ve inovasyon yaklaşımları ile bu iki kavramın farklarına dair ifadeleri incelenerek, tasarım odaklı düşünce ve inovasyon yönelimlerine dair tespitlerde bulunulacaktır.

3.3.1.1. Tasarım Odaklı Düşünce Yaklaşımına Yönelik Bulgular

Araştırmadaki katılımcıların tasarım odaklı düşünce yaklaşımlarına yönelik saptamalarda bulunmak amacıyla katılımcılara “Tasarım odaklı düşünce nedir?” sorusu yöneltilmiştir.

²⁴ Güçlü, a.g.e., p.403

²⁵ John W. Creswell, “Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni”, 5. Bs., Çev Ed.: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2013, p.255

Katılımcı 1'in tasarım odaklı düşünceye ilişkin ifadesi:

“Ben “tasarım odaklı düşünce” teriminin Türkçeye doğru çevrilmediğini düşünüyorum. Dolayısıyla “insan odaklı tasarım” bence daha anlamlı ve makul. Buradaki temel prensip de şu: ... Empatiyle, bir problem tanımıyla yola çıkmak... Bunu yaparken de direkt muhatabından dinlemek ve aslında derinlemesine görüşmelerle, farklı araştırma teknikleriyle bunu anlayıp, tespit etmektir... Binalardan çıkıp bakmak çok farklı bir noktaya götürebiliyor.” (Soru 1'e verilen cevap)

Katılımcı 1, tasarım odaklı düşüncenin insanı merkeze alan yaklaşımını ve insana dair bakış açısını yansıtmaktadır. Müşteri kavramının finansal getiriyi temsil eden doğasından farklı olarak, insan odaklı tasarım, tasarım odaklı düşüncenin insana dokunmayı hedefleyen zihniyetini ve süreçlerini ifade etmektedir. Katılımcı 1 tasarım odaklı düşünceye dair, hedef kitleyi dinleyerek içgörü elde etmeyi ve hedef kitleye yönelik empati geliştirmeyi önemseyen bir bakış açısına sahiptir.

Katılımcı 2 ve 3, tasarım odaklı düşünceyi müşteri odaklılık ile ilişkilendirerek açıklamışlardır.

Bankanın uluslararası ortağı bünyesinde Orta Avrupa'da bulunmuş ve burada tasarım odaklı çalışmış olduklarını ifade eden Katılımcı 2, tasarım odaklı düşünceyi kendi deneyimlerinden yola çıkarak şu şekilde açıklamıştır:

“... Tasarım odaklı çalışırken tabi ki her zaman kullanıcıyı merkeze koyduk. Fakat tabi kullanıcıyı merkeze koyarken, tasarımı gerçekten de kullanıcı için yapmak gerekiyor... Her zaman kullanıcıyı merkeze koymak, müşteriye dinlemek gerekiyor.” (Soru 1'e verilen cevap)

Katılımcı 3'ün tasarım odaklı düşünceye ilişkin ifadesi:

“Ürün ve hizmetleri geliştirirken, müşteriye ve müşteri beklentilerini merkeze alan bir yaklaşım diye özetleyebilirim.” (Soru 1'e verilen cevap)

Katılımcı 4 ise, tasarım odaklı düşünceyi müşteri odaklılık ve empati kavramı ile ilişkilendirerek açıklamıştır:

“Kendini müşterinin yerine koyarak tasarlamak, ürün tasarlamak ile alakalı bir yaklaşım olarak özetleyebilirim.” (Soru 1'e verilen cevap)

Katılımcı 5, tasarım odaklı düşünceyi inovasyona ulaşmak için bir araç olarak tanımlamıştır:

“Tasarım odaklı düşünceyi, inovasyona giderken bir araç olarak kullanıyoruz. Buraya giderken hangi adımların atılması gerektiği, nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, bu kadar sübjektif olan bir şeyin ayaklarını yere bastırırken insanların ne tür çalışmalar yapılması gerektiği noktasında tasarım odaklı düşünceyi kullanıyoruz. Bir yenilik yapmak, ortaya yeni bir şey çıkarmak kavramları çok sübjektif ama ben tasarım odaklı düşünce tekniğini aklımızda bir şey varsa bunu nasıl yapacağımıza dair bir yol haritası olarak görüyorum.” (Soru 1’e verilen cevap)

Tasarım odaklı düşünceyi Katılımcı 5’in ifadelerine benzer şekilde bir metodoloji olarak tanımlayan Katılımcı 6, tasarım odaklılığın müşteriye merkeze alan bakış açısına da değinmiştir:

“Tasarım odaklı düşünceyi problemiden yola çıkan ve bu problemi doğrulayıp, o probleme yönelik çözümü araştırmaya çalışan bir metodoloji olarak tanımlayabilirim. Üründen ya da kendi ihtiyaçlarımızdan değil, doğrudan müşteriden ve müşterinin beklentilerinden yola çıkan bir düşünme anlayışıdır.” (Soru 1’e verilen cevap)

Katılımcı 7 ise tasarım odaklı düşünceye farklı bir açılım getirerek, kavramı “Lego” ile açıklamış, yaklaşımın yaratıcı boyutuna dikkat çekmiştir.

“Tasarım odaklı düşünce, bir çocuğun Lego yapması, en baştan alt yapıyı hazırlayıp üstüne yavaş yavaş koyması gibi bir şey. Birazcık daha el emeği ve düşünceyi biraz farklılaştırmak gibi düşünüyorum ben.” (Soru 1’e verilen cevap)

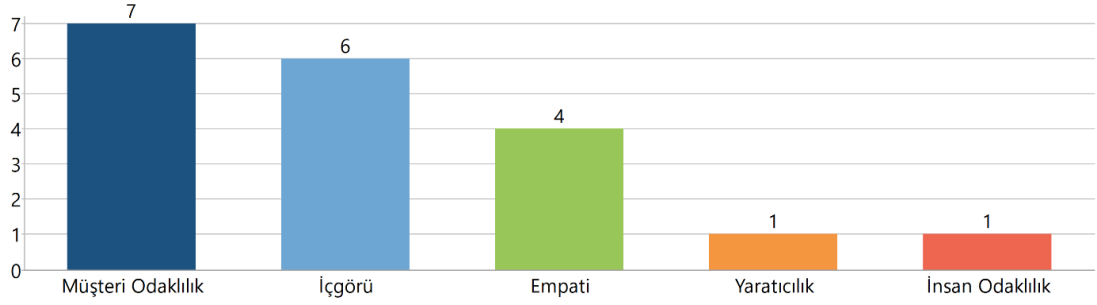
Tablo 3.4’te katılımcıların Soru 1’e cevap verirken kullandıkları ya da betimledikleri kavramlara yer verilmiştir.

Tablo 3. 4: Katılımcıların Tasarım Odaklı Düşünce Yaklaşımları

Katılımcılar	Tasarım Odaklı Düşünce Yaklaşımları
Katılımcı 1	Müşteri Odaklılık İçgörü Empati İnsan
Katılımcı 2	Müşteri Odaklılık
Katılımcı 3	Müşteri Odaklılık
Katılımcı 4	Müşteri Odaklılık Empati
Katılımcı 5	Yol Haritası
Katılımcı 6	Müşteri Odaklılık Metodoloji
Katılımcı 7	Yaratıcılık

Tablo 3.4'te'de görüldüğü üzere, tasarım odaklı düşünceyi açıklarken müşteri odaklılık kavramına değinen 5 katılımcı (Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 6) olduğu saptanmıştır. Soru 1'e verilen cevaplar müşteri odaklılık, içgörü, empati, insan, yol haritası ve metodoloji yelpazesinde değişiklik göstermektedir. Ancak tasarım odaklı düşünce kavramını açıklarken farklılaşan katılımcı görüşleri, katılımcıların görüşme süresince tasarım odaklılığın temel kavramlarından biri olan müşteri odaklılığa yaptıkları atıflar çerçevesinde birleşmektedir. Katılımcılar görüşme süresince tasarım odaklılıktan bahsederken, müşteri odaklı yaklaşımı ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşme belgeleri incelendiğinde, müşteri odaklılık, içgörü ve empati kavramlarının tasarım odaklı düşünce kapsamında çoğunlukla kullanılan kavramlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulguya dair, Şekil 3.3'te belge temelli frekans dağılım tablosu gösterilmektedir.

Şekil 3. 3: Tasarım Odaklı Düşünce Kavramlarının Frekans Dağılımı



Şekil 3.3'te görüldüğü üzere, müşteri odaklılık kavramı bütün katılımcılar tarafından kullanılmıştır. İçgörü 6 katılımcı, empati 4 katılımcı, yaratıcılık ve insan odaklılık ise yalnızca 1 katılımcı tarafından kullanılmış ya da betimlenmiştir. Katılımcıların tasarım odaklı düşünce yaklaşımını betimleyen kavramlara ilişkin ifadelerinin yoğunluğu ise Tablo 3.5'te gösterilmektedir.

Tablo 3. 5: Katılımcıların Tasarım Odaklı Düşünce Kavramlarını Kullanma Yoğunlukları

	Yaratıcılık	İçgörü	Müşteri Odaklılık	Empati	İnsan Odaklılık
Katılımcı 1	0	3	7	2	3
Katılımcı 2	0	1	11	1	0
Katılımcı 3	0	1	8	0	0
Katılımcı 4	0	1	6	1	0
Katılımcı 5	0	3	5	1	0
Katılımcı 6	0	0	7	0	0
Katılımcı 7	3	2	7	0	0

Tablo 3.5'te görüldüğü üzere, bütün katılımcılar tarafından en çok ifade edilen kavram müşteri odaklılık olarak öne çıkmaktadır. Katılımcı 1, 7 ifadesinde müşteri odaklılıktan, 3 ifadesinde içgöründen ve insan odaklılıktan, 2 ifadesinde ise empatiden; katılımcı 2, 11 ifadesinde müşteri odaklılıktan, 1 ifadesinde içgöründen ve empatiden, katılımcı 3, 8 ifadesinde müşteriden, 1 ifadesinde içgöründen; katılımcı 4, 6 ifadesinde müşteri odaklılıktan, 1 ifadesinde içgörü ve empatiden, katılımcı 5, 5 ifadesinde müşteri odaklılıktan, 3 ifadesinde içgöründen, 1 ifadesinde empatiden; katılımcı 6, 7 ifadesinde müşteri odaklılıktan; katılımcı 7, 7 ifadesinde müşteri odaklılıktan, 3

ifadesinde yaratıcılıktan ve 2 ifadesinde içgörüden bahsetmiştir. Şekil 3.4’te görüşmelerde ifade edilen tasarım odaklı düşünce yaklaşımına ait kavramların dağılımı görülmektedir.

Şekil 3. 4: Katılımcı Görüşmelerinde Tasarım Odaklı Düşünce Yaklaşımına İlişkin Frekans Dağılımı



Şekil 3.4 incelendiğinde, bu araştırmadaki bütün katılımcıların tasarım odaklı düşünce yaklaşımına müşteri odaklılık ile yaklaştığı görülmektedir. Müşteri odaklılığın ardından en çok betimlenen kavramlar ise içgörü ve empati olarak öne çıkmaktadır. Görüşme belgelerinin analizi sonucunda katılımcıların müşteri odaklılığı 51 kere, içgörü 11 ve empatiyi ise 5 kere ifade ettikleri saptanmıştır. Tasarım odaklı düşünce yaklaşımını ifade eden kavramlar arasında %69,9 ile müşteri odaklılık, en yoğun ifade edilen kavram olarak grafikte yerini almıştır. Müşteri odaklılığın ardından %15,1 orana sahip içgörü ve %6,6 orana sahip empati kavramları öne çıkmaktadır. Şekil 3.2.’de görüldüğü üzere, katılımcılar tasarım odaklı düşüncenin temel kavramlarından biri olan müşteri odaklılıktan sıklıkla bahsetmektedirler. Verilerden yola çıkarak, bu araştırmadaki katılımcıların müşteri odaklılık bağlamında tasarım odaklı düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.1.2. İnovasyon Yaklaşımına Yönelik Bulgular

Araştırmadaki katılımcıların inovasyon yaklaşımına yönelik saptamalarda bulunmak amacıyla katılımcılara “İnovasyon nedir?” sorusu yöneltilmiştir.

Katılımcı 1’in inovasyona ilişkin ifadesi:

*“İnovasyonun, hem **feasible**, yani teknik açıdan mümkün olması, hem **desirable**, müşterilerin isteyebileceği bir şey olması, hem de **viable**, organizasyonun bundan fayda sağlayacağını biliyor olması lazım. Bu üçünün kesişimine ulaştığımız noktada inovasyon oluyor. ...Burada aslında bir değer, ortaya bir değer çıkartması önemli.” (Soru 2’ye verilen cevap)*

Katılımcı 1 inovasyonu, tasarım odaklı düşüncenin yönetim pratiklerine entegre edilmesinde önemli bir rol oynayan IDEO firmasının kurucuları T. Kelley ve D. Kelley’in tanımı ile açıklamıştır. T. Kelley ve D. Kelley’in ifade ettiği gibi, insan, teknik açıdan uygulanabilirlik ve iş faktörlerinin optimum düzeyde birleştiği noktada inovasyonun meydana geldiğini belirten Katılımcı 1, aynı zamanda inovasyonun değer yaratması gerektiğinden bahsetmiştir.

Katılımcı 2’nin inovasyona yönelik ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyonu tanımlamak aslında çok zor. Çünkü inovasyon aslında yenilik demek, ama hiçbir zaman sadece yenilik demek değil. ... Bankada bir paradigm shift (paradigma değişimi), kendi konusunda, kendi alanında bir bakış açısı değişikliği yaratacak, şu andan itibaren geleceğe yönelik katlanarak artacak, etki yaratacak bir şey olması gerekiyor.” (Soru 2’ye verilen cevap)

Katılımcı 2, inovasyondan bahsederken radikal inovasyonu açıklamakta, inovasyonu bir değişim kanalı olarak görmektedir.

Katılımcı 3, inovasyonun değer yaratan bir değişim kanalı olduğuna işaret etmiştir:

“Bir teknoloji inovasyonu, bir de iş modeli inovasyonu var diyebiliriz. Teknoloji inovasyonu biraz daha buluşvari diyelim. Bir değer çıkmayabilir ama yeni bir şey. Bana sorarsanız bu bir inovasyon değil sadece buluş veya yeni bir icat yani öyle bir şey diyebiliriz. Benim tanımlamaya çalışacağım şey daha çok iş modeli inovasyonu olabilir. ... Bir işi, bir süreci veya bir hizmeti, bugünkü mevcut çözümlerden önemli oranlarda daha iyi ve farklı bir seviyede yapılmasını sağlayan çözümler diyebiliriz.” (Soru 2’ye verilen cevap)

İnovasyonu Katılımcı 3 ile benzer çizgide açıklayan Katılımcı 5’in ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyonu bir şeylerin iş yapış şeklini değiştirmek olarak tanımlıyoruz. Dolayısıyla aslında söylediğimiz şeyin sektörde veya kendi içimizde, iş yapış şekillerimizde, bu çalışan bir davranışı da

olabilir. ... Onların iş yapış şekillerini değiştiren, birtakım yenilikler olarak tanımlıyoruz.” (Soru 2’ye verilen cevap)

Katılımcı 4, inovasyonu icat ve ticarileşme kavramlarıyla açıklamıştır:

“İnovasyona genel bir tanım vermek gerekirse, icatların ticarileşmesi diyebiliriz. İcat derken, buhar makinesi ya da araba icat etmeye gerek yok. Yeni bir yaklaşım, yeni bir iş modeli olabilir, gerçekten teknolojik bir icat da olabilir bu. İçinde yenilik bulunduran bir şeyden bahsediyoruz, bir iş modeli de keşfetmiş olabilirsiniz... Bunun aynı zamanda da paraya dönüşebilmesi gerekiyor. Ticarileşmesi de orada devreye giriyor. Aksi takdirde akademide bir icat olarak kalıyor ta ki ticarileşene kadar. Dolayısıyla ticarileşme ve icadın birleştiği ve bu bir çarpım işaretiyle belki de birleştiği artı da değil, çünkü baktığınızda birbirini de güçlendirerek ilerleyen iki faktör bu.” (Soru 2’ye verilen cevap)

Katılımcı 6, inovasyonu değer yaratan yenilik olarak tanımlamıştır:

“Ben inovasyona değer yaratan yenilik diyorum. Bir kere bir yenilik değer yaratmıyorsa bence inovasyon değil, her değer yaratan şey de inovasyon olmayabilir. Onun da yeni bir sürece, ürüne hizmete bir yeniliği olması lazım. Dolayısıyla inovasyonu değer yaratan yenilik olarak tanımlıyorum.” (Soru 2’ye verilen cevap)

Katılımcı 6 ile aynı çizgide olan Katılımcı 7’nin inovasyon yaklaşımına yönelik ifadesi:

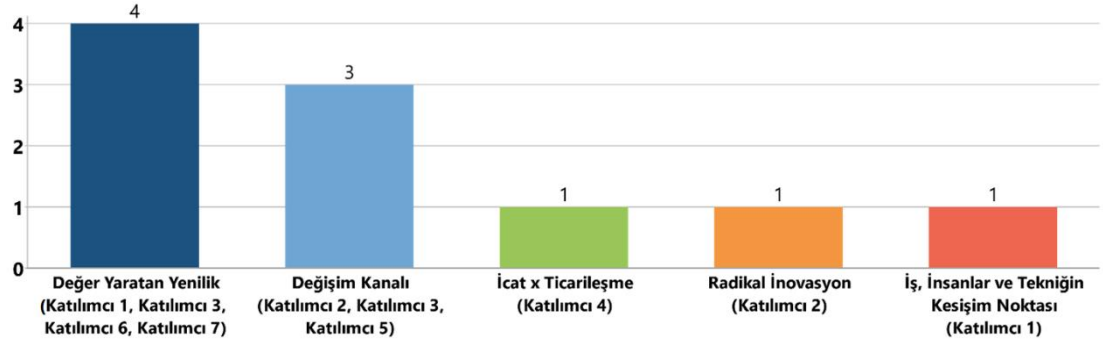
“İnovasyon değişik bir şey. Bir şeyi en baştan yaratmak mı dersin yoksa bir şeyi dönüştürmek mi dersin. Bence ikisini de kullanmak gerekiyor. Bir şeyi tamamen dönüştürebilirsin bir şeyi yeni baştan yaratabilirsin. Sonuçta hangisini yaptığında katma değerinin daha yüksek olacağına bakmak gerek.” (Soru 2’ye verilen cevap)

Araştırmaya katılan katılımcıların Soru 2’ye verdikleri cevaplar Tablo 3.6’da özetlenmektedir.

Tablo 3. 6: Katılımcıların İnovasyon Yaklaşımları

Katılımcılar	İnovasyon Yaklaşımı
Katılımcı 1	İş (Uygulanabilir) İnsan (Arzu edilir) Teknik (Elverişli) Değer Yaratan Yenilik
Katılımcı 2	Radikal İnovasyon Değişim Kanalı
Katılımcı 3	Değer Yaratan Yenilik Değişim Kanalı
Katılımcı 4	İcat x Ticarileşme
Katılımcı 5	Değişim Kanalı
Katılımcı 6	Değer Yaratan Yenilik
Katılımcı 7	Değer Yaratan Yenilik

Şekil 3. 5: Katılımcıların İnovasyon Yaklaşımlarının Frekans Analizi



Tablo 3.6’da görüldüğü ve Şekil 3.5’te görselleştirildiği üzere, 7 katılımcının 4’ü (Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 5 ve Katılımcı 6) inovasyonun değer yaratma rolüne değinmişlerdir. 3 katılımcı (Katılımcı 2, Katılımcı 3 ve Katılımcı 5) inovasyonun mevcudu değiştirme, ürün ve süreçlerde farklılık yaratma potansiyeline dikkat çekmişlerdir. Katılımcı ifadelerindeki ortak noktaların yanında, katılımcıların inovasyon yaklaşımlarının bazı noktalarda ayrıştığı saptanmıştır. Katılımcı 1’in tasarım odaklı düşünce çerçevesinde inovasyon noktasına değinen tanımı, Katılımcı 2’nin inovasyonu radikal inovasyon ile ilişkilendiren ifadeleri, Katılımcı 4’ün ise inovasyonu ticari getiri ile buluşturan ifadesi, bu araştırmadaki katılımcıların inovasyon yaklaşımlarındaki farklılaşmayı göstermektedir. Araştırmadaki

katılımcıların ortak ifadeleri doğrultusunda inovasyonun genel olarak değer yaratan bir faaliyet olarak algılandığı saptanmıştır.

3.3.1.3. Tasarım Odaklı Düşünce ve İnovasyonun Farklarına Yönelik Bulgular

Katılımcıların tasarım odaklı düşünce yaklaşımına yönelik saptamalarda bulunmak amacıyla katılımcılara “Tasarım odaklı düşüncenin inovasyonun farkını nasıl tanımlarsınız?” sorusu yöneltmiştir.

Katılımcı 3’nin tasarım odaklı düşünce ile inovasyonu karşılaştırdığı ifadesi:

“Tasarım odaklı düşünce biraz daha araç, inovasyon amaç ve hedef, daha doğrusu sonuç gibi. Aynı şekilde inovatif bir çözüm sunmak ve üretmek istiyorsanız hakikaten bir katma değer yaratmanız lazım. Bunu da yapmanın en iyi yolu, bence tasarım odaklı düşünce gibi bir metodoloji ile, müşterinin ne beklentisi var, müşterinin hayatındaki hangi süreci iyileştirebilirim, müşteriye odağa almak lazım. Dolayısıyla, tasarım odaklı düşünce bir araçken, bir yöntemken, inovasyon biraz daha... Bunu ve farklı metotları da kullanarak ulaşılan bir sonuç gibi özetlemek isterim.” (Soru 3’e verilen cevap)

Katılımcı 4’ün tasarım odaklı düşünce ile inovasyonu ilişkilendiren ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Tasarım odaklı düşünce, inovasyonu doğru yapabilmek için kullanılması tavsiye edilebilecek bir metodoloji seti. Onun daha alt kümesi, ya da doğru yapılırsa inovasyona yol açabilecek bir şey gibi konumlanıyorum. ... Tasarım odaklı düşünceyi, inovasyonun belki müşteriye ulaşma tarafını, müşteri tarafının karşılık bulmasına imkân veren bir metodoloji gibi özetliyorum.” (Soru 3’e verilen cevap)

Katılımcı 5 tasarım odaklı düşüncenin inovasyondan farkını açıklayan ifadesi:

“İnovasyon dediğimiz şey, bir şeyin yapılış şeklini kalıcı olarak değiştirmeye çalışmamız... Bu benim için bir hedef. Tasarım odaklı düşünce oraya giden o yola giden bir araç benim için.” (Soru 3’e verilen cevap)

Diğer katılımcılarla aynı çizgide olan Katılımcı 6’nın, tasarım odaklı düşünce ile inovasyon farkına dair yaklaşımı aşağıdaki gibidir:

“Tasarım odaklı düşünme ve inovasyonu ben sadece birbiriyle çakışan kavramlar gibi değil de birbirini bütünleyen kavramlar gibi

düşünüyorum. ... İnovasyon bir çatı terimse tasarım odaklı düşünce o sizin aslında değer yaratan yeniliği bulabilmenizi sağlayacak çok önemli bir süreç ve metodolojiyi tabir ediyor.” (Soru 3’e verilen cevap)

Katılımcı 7’nin tasarım odaklı düşüncenin inovasyondan farkını aşağıdaki gibi açıklamıştır:

“İnovasyon design thinking’den daha kapsamlı bir süreç ve tasarımdan daha fazla olan şeyleri içerisinde bulunduruyor. Bence asıl farkı inovasyondaki sonuç size ekonomik bir geri getiri yapabiliyorken, design thinking’de yani tasarım odaklı düşüncede o da farklı dallara ayrılabilir.” (Soru 3’e verilen cevap)

Görüşme belgeleri ve Soru 3’e verilen cevaplar incelendiğinde, bu araştırmadaki katılımcıların inovasyonun bir amaç, tasarım odaklı düşüncenin ise inovasyon sürecinde faydalanılacak bir araç olduğu konusunda hemfikir oldukları saptanmıştır. Tablo 3.7’de katılımcıların inovasyon ve tasarım odaklı düşüncenin farklarına dair yaptıkları açıklamalarda örtüştükleri görülmektedir. Bütün katılımcılar “İnovasyon bir amaçtır.” ve “Tasarım odaklı düşünce bir araçtır.” önermelerini içeren ifadelerde bulundukları için Tablo 3.7’deki her katılımcının karşısında 1 bulunmaktadır.

Tablo 3. 7: Katılımcıların İnovasyon ve Tasarım Odaklı Düşünce Farkına İlişkin Yaklaşımları

	İnovasyon bir amaçtır.	Tasarım odaklı düşünce bir araçtır.
Katılımcı 1	1	1
Katılımcı 2	1	1
Katılımcı 3	1	1
Katılımcı 4	1	1
Katılımcı 5	1	1
Katılımcı 6	1	1
Katılımcı 7	1	1

Tablo 3.7, bütün katılımcıların “İnovasyon bir amaçtır.” ve “Tasarım odaklı düşünce bir araçtır.” söylemlerini görüşme boyunca en az bir kere kullandıklarını belirtmektedir. Soru 3’e verilen cevaplar incelendiğinde, bütün katılımcılar inovasyonu bir amaç olarak tanımlarken, tasarım odaklı düşünceyi bir araç olarak değerlendirmişlerdir. Ancak bu noktada katılımcı 7’nin ifadesi ön plana çıkmaktadır. Katılımcı 7, inovasyonu bir amaç ve tasarım odaklı düşünceyi bir araç olarak

değerlendirmenin yanı sıra, inovasyonun ticari getirisine vurgu yapmış, tasarım odaklı düşüncenin ticari getiri getirmeyebileceğini ve tasarım odaklılığın getiri bağlamında farklı dallara ayrılabilceğini ifade etmiştir.

3.3.2. Tasarım Odaklı Düşünce Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmadaki katılımcıların tasarım odaklı düşünce sürecine ilişkin faaliyetlerinin tespit edilmesi amacıyla görüşme soru formunda yer alan 4-7. Sorular yöneltmiştir. Bu sorulara aşağıda yer verilmektedir:

4. İnovasyon sürecinizde en çok değer verdiğiniz üç kavramı söyleyebilir misiniz?
5. İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında müşterilerden alınan bilgiler ne ölçüde etkilidir?
6. İnovasyon süreçlerinizi yönettiğiniz fiziksel alanlarınızı tanımlar mısınız?
7. İnovasyonun fikir üretme ve test etme sürecinde faydalandığınız özel teknikler nelerdir?

Katılımcıların yeni ürün geliştirme süreçlerinde tasarım odaklı düşünce yaklaşımlarını tespit etmeye yönelik görüşme soru formundaki 4. soru sorulmuştur. Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4 ve katılımcı 5 müşteri odaklılığı ifade eden söylemlerde bulunmuşlar, Katılımcı 1 ve Katılımcı 7 ise, daha genel bir yaklaşım sergileyerek insan kavramını kullanmışlardır.

Katılımcı 2'nin yeni ürün geliştirme süreçlerinde en çok değer verdikleri kavramları açıkladığı ifadesi:

“İnovasyon sürecinde en çok değer verdiğim üç kavramdan birincisi müşteri odaklılık. Çünkü müşteriyi dinleyince inovasyona ulaşıyorsunuz aslında. ... Birincisi bu. İkincisi de tabi ki, güncel dünyanın takibi. Hem teknoloji dünyası hem de her şeyin takibi. Bu anlamda da bir inovasyon ekibi varsa ya da inovasyon üreten bir grup varsa kurum içinde onların sürekli olarak beslenmesi gerekiyor. Yani ben zaten ekibimi seçerken şöyle yapıyorum, bu işi hobi olarak yapan, bu işi yapmasa da başka bir yerde olsa da zaten hobisi bu olan, ilgi alanı bu olan insanları seçmeye çalışıyorum. Günlük teknolojik trendleri, yenilikleri takip eden, hem sektör içi hem sektör dışı, oturduğumda bunlarla ilgili muhabbet edebileceğim insanları seçiyorum. Zaten bu insanlar doğal oldukları için çok daha verimli

oluyorlar. Zorlanmadan, ilgi alanları olduğu için inovatif işlerde çok da güzel şeyler çıkarıyorlar ortaya.” (Soru 4’e verilen cevap)

Katılımcı 3’ün inovasyon sürecinde en çok değer verdiği kavramları kendi inovasyon tanımını temel alarak açıklamıştır.

“Bunların bir tanesi katma değer yaratmak bence. Dediğim gibi, inovasyon, sırf yenilik olsun diye bir şey yapmak istemiyoruz. Hakikaten iç veya dış müşterinin hayatına bir şey katmak istiyoruz, bir değer katmak istiyoruz. Dolayısıyla, katma değer kısmı var. Bir etki yaratma kısmı var. Hakikaten bir inovasyon, bir inovatif bir şey, bir proje yaptığımızda, bunun şirket rakamlarına ve / veya müşterinin memnuniyetine, tatminlik seviyesine falan önemli oranda etki yaratmasını bekliyoruz. Yine bununla alakalı, inovasyon deyince hep böyle, müşteri deneyimini iyileştirmek üzerine odaklanmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla ürün bağımsız, üçüncü kavram olarak da müşteri deneyimini iyileştirmek gibi bir kavram söyleyebilirim.” (Soru 4’e verilen cevap)

Katılımcı 4’ün inovasyon sürecinde en çok önem verdiği kavramlara ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Biz inovasyon ekibi olarak inovasyona dair yaptığımız işleri göz önünden geçirirsek bir kere, insanları beslemek tarafı var. Çalışanları beslemek, bilgiyle ve bu tasarım odaklı düşünce derken müşterinin ihtiyacı ile alakalı, müşteriler, mevcut müşterilerimiz ve gelecekteki müşterilerimiz ne istiyor ne bekliyor bir bankadan beklentisi nedir, neyi eksik görüyor, neden memnun bunları anlayarak orada müşterinin beklentilerini doğru anlamak ve bunları çalışanlara mümkün olduğunca efektif bir şekilde aktarabilmek var. Bunun insanları bu ihtiyaçlara yönelik fikirler, ürünler projeler hayal etmesini sağlayan bir tarafı var. Ardından, ikinci kalem, doğru fikirlerin seçilmesi. Gelen fikirlerin hangilerine öncelik verilmesi gerektiği. Çünkü baktığınızda 18000 çalışanı olan bir yerde, 18000 insan var fikir üretebilecek. Bir sürü fikir üüyor. Hangileri yapılmalı, hangileri önceliklendirilmeli ile alakalı kısım ikinci önemli kısım. Seçebilmek. ... Sonuncusu da o gelen birazcık daha ham fikirleri olgunlaştırıp banka diline yani kurumsal dile çevirerek, onu kabul edilebilir, ayakları yere basan gerçekleştirilir projeler haline dönüştürmek için koçluk yapmak yani ilgili ekipleri yönlendirmek.” (Soru 4’e verilen cevap)

Katılımcı 5’in müşteri odaklılığı empati ile harmanladığı yaklaşımına, deneyselliği, öğrenme odaklılığı ve takım çalışmasını da ekleyerek tasarım odaklı düşüncenin önemli kavramlarına atıfta bulunduğu ifadesi:

“Müşteri diyeceğim. Müşteriyle empati kurma, müşteriye anlama, ihtiyaç ve beklentilerini problemlerini tanımlayabilmek bizim için çok kritik bir noktada. Bir kelime vermem gerekiyorsa, müşteriyle empati kurmak yani empati diyebilirim. İkincisi, belki bir sürü şey var ama ikincisi test etme, deney yapmak ve bundan öğrenmek diyebilirim. Gerçekten yapmadan önce prototipini yapmak, test etmek, deney yapmak, experiment kavramını söyleyebilirim. Üçüncüsü de takım diyeceğim.” (Soru 4’e verilen cevap)

Yeni ürün geliştirme sürecinde en çok değer verdikleri üç kavramdan bahsederken örgüt kültürünü, insanı ve yılmazlık kavramını belirten Katılımcı 1’in ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Burada aslında biz insan ve kültürden başlıyoruz. Temel çıkış noktamız hem açık inovasyon tarafında hem kurum içinde hep bir fikirle yola çıkıyoruz. Bunun çıkması için de uygun bir kültürün oluşması lazım. Dolayısıyla insan ve kültür çok önemli. Bir de “resilience” diyebilirim, yılmazlık kavramı çok mühim. Her şey kağıt üstündeki gibi olmuyor. Bariyerlere çarpıyorsunuz, kapılar kapanıyor. Farklı değişkenler ortaya çıkabiliyor. Ne kadar tavrınızı sürdürebilerseniz ve peşinden gidebilerseniz, bunun altından kalkabiliyorsunuz. ... Dolayısıyla kültür, insan ve yılmazlık diyebilirim.” (Soru 4’e verilen cevap)

Katılımcı 7’nin yeni ürün geliştirme sürecinde en çok değer verdikleri kavramları insan odaklılık çatısı altında toplayan ifadesi:

“Ben sadece insan odaklı düşünme olarak bakıyorum. Yani ne yaparsan yap insanı düşün.” (Soru 4’e verilen cevap)

Katılımcı 6’nin yeni ürün geliştirme sürecinde en çok değer verdiği üç kavrama yönelik ifadesinde tasarım odaklı düşünce sürecinin adımlarını anlattığı ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Şöyle, bir kere problem. Benim için inovasyon sürecinde en değer verdiğim kavramların ilki problem. Bir kere hakikaten ortada bir problem olması lazım ki o problem üzerine odaklanarak siz iyi bir inovasyon yapabilsin. Yoksa ortada sorun yoksa sizin bulduğunuz bir çözümün de pek karşılık bulması mümkün değil. Dolayısıyla discovery diyorum bu adıma, problemi bulma. Daha sonra bu problemi doğrulamak ya da hani buna yönelik düşündüğünüz problemi ve kafanızdaki çözümü... Discovery, validation and ideation and validation. Discover ettikten sonra bu problemi tanımlamak ve probleme yönelik çözümü bulmak daha sonra da bu çözümü

doğrulamak. Bu üç adım bence en kritik adımlar. Discovery – Ideation – Validation.” (Soru 4’e verilen cevap)

Tablo 3.8’de, araştırmadaki katılımcıların yeni ürün geliştirme sürecinde en çok değer verdiklerini söyledikleri kavramlar yer almaktadır.

Tablo 3. 8: Katılımcıların İnovasyon Sürecinde En Çok Değer Verdikleri Kavramlar

Katılımcılar	Kavramlar
Katılımcı 1	Örgüt Kültürü İnsan Yılmazlık
Katılımcı 2	Müşteri Odaklılık Dünya Trendlerinin Takibi
Katılımcı 3	Değer Yaratmak Etki Yaratmak Müşteri Odaklılık
Katılımcı 4	Müşteri Odaklılık Çalışanların Bilgilendirilmesi Doğru Fikirlerin Seçilmesi Koçluk Faaliyetleri
Katılımcı 5	Müşteri Odaklılık Deneysellik Takım
Katılımcı 6	Keşfetme Fikir Üretme Validasyon
Katılımcı 7	İnsan

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere, 7 katılımcının 4’ü (Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 5) inovasyon sürecinde en çok değer verdikleri kavram sorulduğunda, müşteri odaklılık üzerinde durmuşlardır. Müşteri odaklılığa ek olarak, inovasyon sürecinde çalışanların öneminden bahseden katılımcıların da çoğunlukta olduğu saptanmıştır. Katılımcı 1, insan odaklılığı ifade eden söylemlerde bulunurken çalışanları da benimseyen bir yaklaşım sergilemiş, Katılımcı 2 dünya trendlerinin takibinin önemli olduğunu ifade ederek çalışanların bu zihniyete sahip olması gerekliliğinden bahsetmiştir. Ek olarak, Katılımcı 4 yeni ürün geliştirme sürecinde çalışanların oynadığı önemli role vurgu yapmış, Katılımcı 5, takımların önemine işaret

etmiştir. Katılımcı 7 ise insan odaklılığı vurgulayarak hem müşterileri hem de çalışanları benimseyen bir yaklaşım sergilemiştir. Katılımcı 6'nın yeni ürün geliştirme sürecinde en çok değer verdiği 3 kavram sorulduğunda tasarım odaklı düşünce sürecindeki üç aşamayı ifade etmesi ayrıca dikkate değerdir.

3.3.2.1. İhtiyaç Bulma Aşamasına Yönelik Bulgular

Tasarım odaklı düşünce sürecinin ilk aşaması olan ihtiyaç bulma aşaması, yeni ürün geliştirme sürecinin ilk evresi olarak, inovasyon faaliyetini yürüten organizasyonlar için büyük bir önem taşımaktadır. Katılımcı 1'in ihtiyaç bulma aşamasına yönelik ifadesi:

“Biz bu problem tanımında ve validasyon dediğimiz bir test, faz var. ... Burada gidip gerçekten gördüğünüz problemin olup olmadığını doğrulamanızı bekliyoruz. Burada gerek belki araştırma şirketlerinden de yardım aldığımız oluyor. Gerek, basit anketlerle, röportajlarla, derinlemesine görüşmelerle, gözlemlerle...Gidip bir şubeye bir saat otursanız bile bir sürü problem tespit edebiliyorsunuz ya da birisiyle konuşmanız bile belli şeyleri oturtmanızda size fikir verebiliyor. ... Dolayısıyla biz de bu tekniğin yani, fikrim var, hemen yapalım aşamasına geçmek istemiyoruz, geçirtmiyoruz. Hep bir validasyon oluyor. Çünkü çok değişiyor ve doğru yönde değişiyor. Çünkü end point, end user'a bir şey ifade etmiyorsa o kadar çabaya gerek yok. En başından son müşteriye katmak çok değerli o anlamda.”
(Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 4'ün ihtiyaç bulma aşamasına dair ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Hayata geçirmeyi planladığımız her projede müşterinin hangi problemini çözüyorsun'dan yola çıkıyoruz. Yani bir problem çözüyor olmalısın ve müşteri bunu yaşıyor olmalı. Ondan sonra dönüp biz zaten o problem gerçekten var mı, ne kadar önemli, kaç kişi bunu yaşıyor gibi şeylere bakarak projeye karar veriyoruz, temelde gerçekten müşterinin ne istediği, ne beklediği her şeyin zaten merkezinde. Müşterinin istemediği, anlamadığı bir şeyi yapıyor olmanın bir anlamı yok zaten o yüzden de bizim bir diğer aktivitemiz de araştırma yapmak. Müşteri araştırmaları yapmak. Müşterilerin ne istediğini bu yöntemlerle keşfetmeye çalışıyoruz. Oradan gelen çıktıları da dönüp, ürün ve proje geliştirme süreçlerinde kullanıyoruz. Dolayısıyla birebir müşterinin söylediği istediği şeylerle bizim ürün geliştirme ile alakalı süreçlerimiz çok zaten ayrılmaz iki parça.”
(Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 7'nin müşteriye merkeze alarak yürüttükleri ihtiyaç bulma aşamasına ilişkin ifadesi:

“Bankacılık aslında müşteri ihtiyaçlarını karşılayan bir kurum. ... Müşteri ihtiyacını bilmezsen ona yönelik ürün hazırlayamazsın. Müşteri araştırmaları yapılır, müşteriler incelenir, müşterilerin kullandığı ürünlerin aslında hangi kısmının yaratılması gerektiği düşünülür. Müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi gerekir bütün ürünlerin.” (Soru 5'e verilen cevap)

İhtiyaç bulma aşamasını müşteri odaklı yaklaşımıyla açıklayan Katılımcı 6'nin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Ürün ve hizmetlerindeki iyileştirme ya da yeni ürün ve hizmet sunma noktasında müşteriden gelen geribildirim kesinlikle çok kıymetli. ... Mesela müşteri bir ihtiyaçtan bahsetmiş. Dolayısıyla biz bunu değerlendirelim mi diye başlayan aslında orada gördüğümüz ihtiyacı ve problemi, problem olarak problem kumbarasına atıp sonra ya gerçekten bu problem sadece burada yazan kişinin problemi mi yoksa daha yoğun bir kitlede benzer bir ihtiyaç içerisinde midir diye. Validasyon adımına geçip bu problemi doğrulayabiliyor muyuz bunu görüp, bu süreçlerimizi ilerletiyoruz.” (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 5'in ihtiyaç bulma aşamasına yönelik ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Biz yapacağımız önemli işlerde veya ürün veya projelerde müşterilerle görüşmeye gidiyoruz. Belli teknikleri de uyguluyoruz. Dolayısıyla, amacımız müşteriden tabi ki bize ne yapacağımızı söylemeleri değil. Ne yaptıkları ile ilgili, mevcut dünyaları ile ilgili aslında bize bilgi vermeleri, bilgi paylaşmaları. Dolayısıyla, şu anda biz nasıl karşılıklı konuşuyorsak, müşterilerle oturup sohbet ediyoruz ve onları anlamaya çalışıyoruz. Anladığımız şeye istinaden ürünleri geliştiriyoruz.” (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 2, tasarım odaklı düşünce sürecinin ihtiyaç bulma aşamasına yönelik ifadesi

11. soruya verdiği cevap ile ilişkilendirilerek ele alınmıştır:

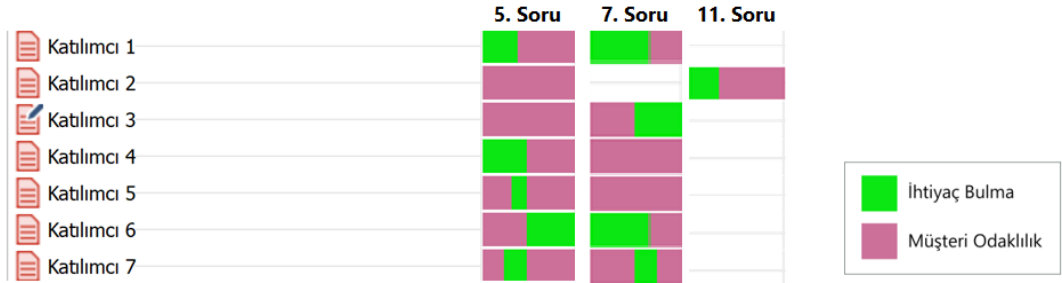
“İnovasyon gerçekleşmesi için öncelikle bir ihtiyacın belirlenmesi gerekiyor. Burada, ihtiyacı siz belirleyebilirsiniz, ya da müşteriye dinleyerek ihtiyacı belirleyebilirsiniz. Bu ihtiyaç hiç aklınızdan geçmeyen bir şey olabilir, hiç haberiniz bile olmayan, bir anda beliren bir şey olabilir ya da siz gözlemleyerek bir ihtiyacı belirleyebilirsiniz.” (Soru 11'e verilen cevap)

Katılımcı 3, tasarım odaklı düşünce sürecinin ihtiyaç bulma aşamasına yönelik ifadesi 7. soruya verdiği cevap ile ilişkilendirilerek ele alınmıştır:

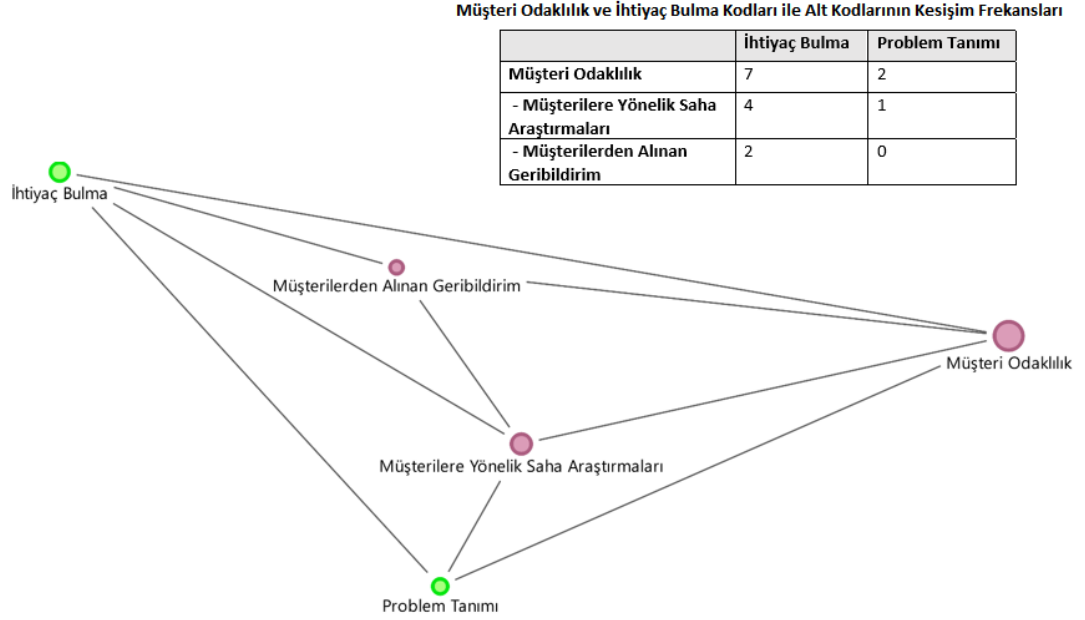
“Müşteri araştırmaları çok önemli. Müşteri araştırmalarında, müşterinin neye ihtiyacı olduğu, bankanın sunduğu ürün ve hizmetlerdeki gelişime en açık noktaların ortaya çıkma ihtimali yüksek.” (Soru 7’ye verilen cevap)

Şekil 3.6’da araştırmadaki katılımcıların ihtiyaç bulma aşamasını açıkladıkları ifadelerinde müşteri odaklı yaklaşımdan bahsetme yoğunlukları görülmektedir. İlk sütun Soru 5’e verilen cevaplardaki, ikinci sütun Soru 7’ye, üçüncü sütun ise Soru 11’e verilen cevaplardaki ihtiyaç bulma aşamasındaki müşteri odaklı yaklaşım söylemlerini ifade etmektedir. Yeşil renk ihtiyaç bulma aşamasını, pembe renk ise müşteri odaklılığı temsil etmektedir. Şekil 3.7 ise müşteri odaklılık ve ihtiyaç bulma kodları ile alt kodlarının kesişimini göstermektedir.

Şekil 3. 6: Katılımcıların İhtiyaç Bulma Aşamasını Müşteri Odaklılık ile İlişkilendirdiği İfadelerinin Yoğunluğu



Şekil 3. 7: Müşteri Odaklılık ve İhtiyaç Bulma ile Alt Kodlarının Kesişimi



Şekil 3.6’da görüldüğü üzere, bütün katılımcıların ihtiyaç bulma aşamasında müşteri odaklı bir yaklaşıma sahip oldukları saptanmıştır. Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 4, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7, müşterilerle yapılan görüşmelerin ve saha araştırmalarının, müşterilerinin ihtiyaçlarını tespit etmek için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Şekil 3.7’de ise, müşteri odaklılık ve ihtiyaç bulma kodları ile alt kodlarının kesişimi görülmektedir. Müşteri odaklılık ile ihtiyaç bulma 7 cümlede, müşteri odaklılık ile problem tanımı 2 cümlede; müşterilere yönelik saha araştırmaları ile ihtiyaç bulma 4 cümlede, müşterilere yönelik saha araştırmaları ile problem tanımı 4 cümlede; müşterilerden alınan geribildirim ile ihtiyaç bulma ise 2 cümlede kesişmektedir. Bu durum, katılımcıların ihtiyaç bulma aşamasına yönelik yaptıkları açıklamalarda müşteri odaklı yaklaşımlarını göstermektedir. Dolayısıyla katılımcı ifadeleri ve yapılan analizler incelendiğinde, ihtiyaç bulma aşamasının müşteri odaklı olarak yürütüldüğü tespit edilmiştir.

3.3.2.2. Fikir Üretme Aşamasına Yönelik Bulgular

Tasarım odaklı düşüncenin fikir üretme aşaması, müşterilerden edinilen bilgiler, onların ihtiyaçlarına ilişkin kazanılan içgörüler ışığında fikirlerin üretilmesini ve geliştirilmesini kapsar. Katılımcı 2'in fikir üretmeye ilişkin takım çalışmasını ve gönüllülüğü esas alan ifadesi:

“İnovasyon üretmek için soruyoruz. Bu konuya ilgi duyan, gönüllülük esasına dayalı bir grubun, iş olarak değil fakat daha çok istedikleri için bir araya gelip tartıştığı, fikirleri masaya koyduğu, her fikir olabilir. Bu konuda benim mottom, “Aptal fikir yoktur, herkes her şeyi söyleyebilir.” Rütbeleri kapıda bıraktığımız, herkesin eşit seviyede olduğu, herkesin birbirinin görüşünün üzerine koyabildiği ya da ona olumsuz görüşler tabi ki profesyonellik çerçevesinde verebildiği bir grubumuz var.” (Soru 7.'ye verilen cevap)

Fikir üretme sürecinin çalışanlar tarafından bireysel bir şekilde yapıldığını belirten Katılımcı 4'ün bu aşamaya ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Fikir üretmeyi biz yapmıyoruz. Biz fikrin üretilmesi için doğru ortamı ve bilgileri sağlamakla mesulüz, onu yapıyoruz. Ondan sonra fikrin üretilme kısmı çalışanlar tarafından yapılıyor.” (Soru 7'a verilen cevap)

Tasarım odaklı düşünce, fikir üretme aşamasındaki yaratıcı faaliyetleri yönetmek için bu sürece adanmış özel fiziksel alanların gereğini vurgular. Katılımcıların yaratıcı süreçlerini yürüttükleri alanları tespit etmek amacıyla inovasyon faaliyetlerini yönettikleri fiziksel bir alan olup olmadığı sorusu sorulmuştur. Katılımcı 1'in fiziksel alan kullanımına ilişkin ifadesi:

“Bizim bu işe adanmış fiziksel bir ortamımız yok. Ama genel anlamda bizim şehirden uzak, yeşil bir alanda bir tesisimiz var. ... Orada inovasyon kamplarımızı yapıyoruz. Yeri Geldiğinde workshop'lar vs. oradaki şeylerimizi yapıyoruz.” (Soru 6'e verilen cevap)

Katılımcı 4 inovasyon sürecine adanmış fiziksel bir alanları olmadığını belirtmiştir:

“Özel buna adanmış fiziksel alanlarımız yok hayır fakat ilgili event'lerde ihtiyacımız olduğunda, banka dışında lokasyonlar kiralayarak etkinliklerimizi, çalışma workshoplarımızı vs. orada yapıyoruz.” (Soru 6'e verilen cevap)

Katılımcı 6'nın fiziksel alan kullanımına ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“...Banka dışında co-working bir alanımız var.” (Soru 6’e verilen cevap)

Banka içerisinde inovasyon süreci için özel olarak oluşturulmuş bir kat olduğunu ifade eden Katılımcı 3, bu alanı aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

“2-3 sene önce farklı bir kat oluşturuldu. Bizim iş birimlerimizin bulunduğu diğer bütün katlar, birbirinin aynısıyken, o katta biraz daha farklı, ortak çalışma alanlarının olduğu veya dışarıdan işte gördüğümüz bu ortak çalışma alanlarının tasarımına benzeyen biraz daha açık ofis yapısında bir şey oluşturuldu. Mimarisi açısından biraz farklılaştırıldı özellikle.” (Soru 6’e verilen cevap)

Katılımcı 5’in fiziksel alan kullanımına ilişkin ifadesi:

“... Büyük projelerde zaman zaman proje odalarımız, yani o duvarların hepsinin böyle kanvaslarla post-itlerle kaplı olduğu proje odalarımız da oluyor. Gerektiğinde onu da yaratıyoruz.” (Soru 6’e verilen cevap)

Katılımcı 7’nin fiziksel alan kullanımına ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“... Kişi sayısı ve konuya göre hangi konum uygunsa bina içerisinde onu seçiyoruz. Tabi öncesinde bir hazırlık yapıyoruz, duvarlara kağıtları seriyoruz...vs. O katılımcı sayısına hangi oda... bazen 7, bazen 12, bazen 20 kişi katılabiliyor.” (Soru 6’e verilen cevap)

Araştırmadaki katılımcıların tasarım odaklı düşüncenin fikir üretme süreci doğrultusundaki söylemleri incelendiğinde, fikir üretmenin çalışanlar tarafından yapıldığı, genellikle bireysel bir faaliyet olduğu saptanmış olup, konuya ilişkin detaylı inceleme örgüt kültürü başlığı altında yapılacaktır. Ancak bu bağlamda Katılımcı 2’nin, fikir üretme için oluşturduğu hiyerarşiden uzak, gönüllülük esasına dayalı grubun varlığı öne çıkmaktadır.

Tasarım odaklı düşüncenin “Proje Savaş Odaları” ile önemini vurguladığı fiziksel alanların varlığı Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7’nin söylemlerinde tespit edilmiştir. Tablo 3.9’da katılımcıların inovasyon sürecinde fiziksel alan kullanımına ilişkin detaylar gösterilmektedir. Tabloda, katılımcıların fiziksel alan kullanımına ilişkin görülen renklendirme, tasarım odaklı düşünce ile paralel olarak yapılmıştır. En koyu renk tasarım odaklı düşüncenin fikir üretme aşaması için tavsiye ettiği fiziksel alan kullanımını yansıtmaktadır.

Tablo 3. 9: Katılımcıların İnovasyon Sürecinde Fiziksel Alan Kullanımı

Katılımcılar	Fiziksel Alan Kullanımı
Katılımcı 1	Kendi tesisleri (Banka dışı)
Katılımcı 2	Banka içinde özel alan
Katılımcı 3	Banka içinde farklılaştırılmış özel alan
Katılımcı 4	İhtiyaç durumunda banka dışında kiralanın alanlar
Katılımcı 5	Görselleştirilmiş proje odaları
Katılımcı 6	Banka dışı kiralanın alan
Katılımcı 7	Görselleştirilmiş proje odaları

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere, Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7’nin inovasyon sürecini banka içerisindeki alanlarda yönettikleri görülmektedir. Katılımcı 3’ün yaratıcı ve inovatif fikirleri destekleyen “daha rahat” bir mimariye sahip özel alanı, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7’nin özel bir alana sahip olmamalarına rağmen, süreci yönettikleri odaları tasarım odaklı düşüncenin tasvir ettiği şekilde görselleştirme çabaları katılımcıların fiziksel alan kullanımına dair açıklamalarında öne çıkmaktadır. Dolayısıyla fikir üretme sürecinde fiziksel alan kullanımının yaygın olmadığı ancak farklılaştırılmış özel fiziksel alanların süreç içerisinde bir yerinin olduğu saptanmıştır.

3.3.2.3. Test Etme ve Uygulama Aşamasına Yönelik Bulgular

Tasarım odaklı düşünce sürecinin test etme ve uygulama aşaması, fikir üretme aşamasında üretilen ve diğer fikirlerle karşılaştırıldığında daha fazla potansiyele sahip fikirlerin değerlendirildiği ve prototiplerin oluşturulduğu aşamadır. Bu aşamada kullanıcı geribildirimleri oldukça önemlidir. Katılımcı 1’in test etme sürecine ilişkin ifadesi:

*“... Lean start up tekniğinin de bu iterasyon, iteration denilen ana şeyini kullanıyoruz. **Minimum viable product** da bu lean’in bir çıktısıdır... Bir ürünün hizmetin aslında biz 2 sene 3 sene uğraşıp en mükemmel hale getirip en böyle kapsamlı halini yapmaktansa 1 ay 2 ay 3 ay uğraşalım ve müşteriye değer yaratan en minimum parçasını, hayata geçirebileceğimiz en ufak fonksiyonunu hayata geçirelim, test edelim. MVP mantığı buna götürüyor bizi ve çok kullanışlı ve doğru bir yöntem. Diğer türlü bu IT geliştirmeleri vs. yapana ve bitirene kadar güncelliğini de kaybediyor. Dolayısıyla ne kadar hızlı yapıp teslimat yapılabilirse çok daha anlamlı oluyor. (Soru 7’ye verilen cevap)*

Katılımcı 3, test etme aşamasına yönelik ifadesi 5. ve 9. soruya verdiği cevaplar ile ilişkilendirilerek ele alınmıştır:

“...Bu mesela, bir proje başlamadığınız zaman, bir projeye başlayayım mı'nın testi oluyor. Bunu tabi ki minimum eforla yapmak istiyorsunuz. Dolayısıyla, bu, kısa bir müşteri araştırması olabilir. Aklınıza gelen anket, arama veya bu mock-up ekranları üzerinden gösterme gibi de olabilir. Farklı metotları var. Ama öncesinde, o fikir gerçekten anlamlı mı diye bir test var. Bu ürünün kendisini test edelim deyince de bu test edeceğimiz ürünü, müşteriyle test etmeye çalışıyoruz. ... Dolayısıyla, müşteriye en başından beri, bu fikir tutar mı'dan, ürettiğimiz hizmet ve çözüm gerçekten doğru tasarlanmış mı noktasına kadar her süreçte müşteriye dahil etmeye çalışıyoruz.” (Soru 5'e verilen cevap)

“Proof of Concept, Türkçesi Kavram Kanıtlama Çalışması, şeklinde ilerlemeye çalışıyoruz. Yani bir fikir bulduğumuzda diyelim, o fikri hızlı bir şekilde test edip, dar bir kapsamda, evet bu iş tutar, hızlı bir şekilde demek istiyoruz. Ondan sonra, asıl daha büyük yatırımlar yapılacaksa, yapmak istiyoruz. Dolayısıyla, test etme konusu noktasında, fikirleri test ederken, dar kapsamlı, POC projeleri yaparak, işte, MVP üzerinden ilerlemeye çalışıyoruz.” (Soru 7'ye verilen cevap)

Katılımcı 4'ün test etme aşamasına yönelik ifadesi aşağıdaki gibidir:

“... Test etme tarafında kullandığımız bir sürü metodoloji var. Bunlar mesela müşteri araştırmaları olabilir. Gidip müşteriye sorarak olabilir ama onun dışında birazcık teknik kaçacak ama bir sürü isimleri de söylenebilecek metotlar var. Bunlar yalın girişimcilik metodolojileri gibi bir seri metodoloji kullanıyoruz. Yalın girişimcilik metodolojilerinde de alt kırılım olarak bir fikir nasıl test edilir ile alakalı yöntemler var. ... Aslında şöyle özetleyeyim ben bunu. Test etmenin amacı öğrenim sağlamak. Biz buna “Minimum Eforla maksimum öğrenim sağlamaya çalışıyoruz. Bütün sistemi inşa etmeden önce sistem varmış gibi ürünü anlatan bir sayfa yapıp karşılığını görmek aslında kullanıcıların potansiyel yaklaşımını gösteriyor size. Bu sayede de yoksa bir karşılığını bu ürünü hiç yapmıyorsunuz. Bütün o masraflardan, zaman, eforlardan, kazanmış oluyorsunuz. Gidip ürünü değiştirebilirsiniz vs. vs. ve tekrar çıkıp bu sefer o başarılı olmuş mu ona bakabilirsiniz. Aslında burada temel yaklaşımımız minimum eforla maksimum öğrenim sağlamak ki, hayal ettiğimiz ürünü sürekli düzelterek sürekli iyileştirerek gerçekten kullanıcılar için anlamlı bir yerde hayata geçirmek.” (Soru 7'ye verilen cevap)

Katılımcı 2 tasarım odaklı düşünceyi her aşamada uyguladıklarını belirtmiştir:

“... Ürünün somutlaşmaya başladığı aşama, tasarım odaklı düşünmeye başladığımız aşama. Burada prototip üretiminde, ürünün geliştirilmesinde, her aşamada, tasarım odaklı yaklaşıyoruz.” (Soru 4’e verilen cevap)

Katılımcı 5, tasarım odaklı düşünce sürecinin test etme aşamasına yönelik ifadesi 9. soruya verdiği cevap ile ilişkilendirilerek ele alınmıştır:

“... Bir ürün veya servis geliştiriyorsan, o ürün veya servis ile ilgili bir karar almaya çalışıyorsan yani burada bu özellik olsun bu, şurasında şu olsun mu... ya da şöyle bir teklifte bulunalım mı vs diyorsan, bir müşteri validasyonunun o ürünle ilgili, o konularla ilgili karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olmasını istiyoruz.” (Soru 9’e verilen cevap)

Araştırmadaki katılımcıların tasarım odaklı düşüncenin test etme aşamasına yönelik ifadeleri incelendiğinde, bütün katılımcıların geliştirdikleri fikirleri müşterilerle test ettiği ve müşterilerden alınan geri dönüşlere göre ürettikleri fikirleri geliştirdikleri yahut değiştirdikleri saptanmıştır. Tablo 3.10’da test etme aşamasında **MVP’den (Minimum Viable Product – Minimum Uygulanabilir Ürün)** bahseden katılımcılar gösterilmektedir.

Tablo 3. 10: Test Etme Aşamasında MVP’den Faydalanan Katılımcılar

Katılımcılar	Yalın Girişimcilik (MVP)
Katılımcı 1	✓
Katılımcı 2	-
Katılımcı 3	✓
Katılımcı 4	✓
Katılımcı 5	-
Katılımcı 6	✓
Katılımcı 7	-

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere, Katılımcı 1, katılımcı 3, katılımcı 4 ve katılımcı 5’in, test etme sürecinde yalın girişimciliğin önemli metotlarından biri olan MVP’den

faýdalandıkları saptanmıştır. Katılımcı 2, her aşamada tasarım odaklı düşündüklerini ifade etmiş, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7, sürecin her evresinde müşteri validasyonuna önem verdiklerini belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, katılımcıların müşteriye her aşamaya dahil etmeye çalıştıkları ve süreçleri müşteri validasyonu sonrasında illettikleri tespit edilmiştir.

3.3.3. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular

Örgüt kültürü organizasyon içerisinde yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri etkileyen önemli bir unsurdur. Örgüt kültürü, varsayımlar, değerler ve normlara yönelik bir çerçeve sunar ve örgüt iklimine yansyarak çalışanların davranışlarını yönlendirir. Çalışmamızda örgüt kültürü; inovasyon odaklı kültür, ulusal kültür, örgüt iklimi ve organizasyon yapısı açısından analiz edilecektir.

Örgüt kültürünün inovasyon ile ilişkisini tespit etmek amacıyla katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

İnovasyon Odaklı Kültür ile İlgili Sorular:

8. İnovasyon başarısı için bir inovasyon kültürüne ihtiyaç var mıdır, nasıl tanımlarsınız?
9. Yöneticilerin bu dinamiklerin yönetilmesinde etkinliği, rolü nedir, ne olmalıdır?
10. İşletmenizin inovasyon konusundaki avantajlarını ve dezavantajlarını nasıl tanımlarsınız?
11. İnovasyonun gerçekleşmesi için bir organizasyonda neler yapılmalıdır?
12. İnovasyonun gerçekleşmesinde çalışanlarınızın rolü nedir?
13. İnovasyon için yönetici ve çalışanların açık görüşlü olmaları, yeniliğe açık olmaları yeterli midir? Yeniliklere açık olmak dışında, yöneticiler ve çalışanlar ne gibi özelliklere sahip olmalıdır?
14. İşletmenizde yeni ürüne, hizmete ya da sürece yönelik yeni fikir önerilerinin teşvik edilmesindeki tutumlar ve uygulamalar nedir?

Araştırmadaki tüm katılımcılar, inovasyonun gerçekleşmesi için inovasyon odaklı bir kültürün gereğini vurgulamışlardır. Katılımcı 1'in inovasyon kültürüne ve bu kültürün iklime yansımalarına ilişkin ifadesi:

“İnovasyon kültürü olmazsa olmaz. İnovasyon, hadi inovasyon yapalım deyince başarıya ulaşan bir şey olmuyor. Burada buna uygun ortam ve koşulların sağlanması lazım. Biz de bu konuda şanslıyız. Uzun yıllardan beri sürdürdüğümüz, istikrarla üzerine gittiğimiz bir iş. ... Herkes aşına ve çok istekli bu konuda. Tüm çalışanlar bu anlamda eforlarını ortaya koyuyorlar. ... Bir engel çıktığı zaman, küsüp, pes edip, şikayet eden bir kültür değil, bunu alt etmeye çalışan, icatlarla yenmeye, çözmeye çalışan bir kültürü beslemeye çalışıyoruz.” (Soru 8’e verilen cevap)

Katılımcı 2'nin inovasyon kültürünü bireysel ve kurumsal açıdan tanımladığı, iklim ile ilişkilendirdiği ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Var tabi ki. ... İnovasyon kültürünü, İnovatif düşünceyi içinden gelerek yapan, uygulayan, birey olarak tanımlarım. ... Tabi bu bireysel açıdandı. Kurumsal açıdan baktığımızda, inovasyona aşık olmak, inovasyonu promote etmek, desteklemek ve inovasyonu doğru şekilde ödüllendirmektir bence kurumsal inovatif kültür. Tabi banka içinde de inovatif düşünebilmek ve inovatif işler çıkarabilmek için gerekli organizasyonel yapıya sahip olmak, gerekli ortamı sağlamak. Kurumsal anlamda böyle. Bireysel anlamda biraz daha sübjektif oluyor ama kurumsal anlamda daha netin bu konuda. Yani bir kurum inovatif olmak istiyorsa, gerekli araçları, gereçleri, ortamı sağlamak zorunda. Ve gerekli, doğru kişileri de görevlendirmek zorunda.” (Soru 8’ verilen cevap)

İnovasyon odaklı örgüt kültürünü çalışanların bireysel çabalarını ön plana çıkararak açıklayan Katılımcı 3’ün ifadesi:

“Kesinlikle ihtiyaç vardır. ... Koca bir kurumun bütün inovatif işlerini, tek bir birimin 5-6 kişinin yapması zaten mümkün değil. Dolayısıyla, sürdürülebilir bir şekilde bu işin, çabaların, bir yere varması için kesinlikle kültürün bir parçası olması lazım. Yoksa bireysel çabalarla, bireysel motivasyonlarla ilerleme çabaları olabilir. Dolayısıyla kültür haline gelmesi o yüzden çok önemli. Aslında herkesin, gündelik yaşamı var. İş hayatında sorumlulukları var. Ama işte o sorumlulukların dışına, herhangi bir zorlama olmadan, artık genel düşünce şekliniz, ben bunun üzerine ne koyabilirim, ekstradan neyi daha iyi yapabilirim demeye başladığınız zaman, sanırım, ne kadar çok kişi bunu diyebilirse gündelik işlerinde, o kadar inovasyon kültürü yaygınlaşmış ve güçlü olduğunu

söyleyebiliriz. ... Kurumsal politikaların desteği tabi ki var. ... Ama sonuçta bu kişilerin eforuna dorudan bağlı bir şey. O kurumlarında inovatif olmasının sebebi kesinlikle, doğru kurgulanmış bir kültürü destekleme programının yanı sıra, çalışanların da kesinlikle kendilerinden bir efor ve çabayı sarf etmiş olmaları diye düşünüyorum.” (Soru 8’ verilen cevap)

Katılımcı 4, inovasyon odaklı örgüt kültürünü çalışanlar, organizasyon yapısı ve manevi ödüller üzerinden tanımlamıştır:

“Bu birazcık havada konsept yani inovasyon kültürü ne demek bunu nasıl tanımlıyoruz nasıl oluşturuyoruz bunlar gerçekten biraz soyut kalabilen kavramlar. ... İcat olabilmesi için insanların düşünmesi, bir yerden beslenmesi, ardından düşünmesi ve belki de en önemlisi, düşündükleri şeyleri kurumla paylaşmaya değer bulmaları. Hem kurumu paylaşmaya değer bulmaları gerekiyor hem de fikirlerini yeterince değerli bulup paylaşabilmeleri gerekiyor bu da bir cesaret işi aslında ve güven işi. Yani kendine güvenmek tarafın var bir, “benim fikrimi birisi ciddiye alıp, gerçekten değerlendirip, cevap verecek mi, dönecek mi, eleştirisi varsa eleştirisini yapacak mı”. Çünkü kurumsal yerlerde en büyük risklerden biri, söylediğiniz şeylerin kimse tarafından cevap verilmemesi, büyük işler arasında kaybolma riski oluyor. Dolayısıyla kurumun bunu sağlaması gerekiyor ve bunu da düzenli, süreçleri belli kanallar oluşması gerekiyor ki insanlar mesela, x şubesinde çalışan güvenlik görevlisinden tutun da genel müdürlükte çalışan yöneticiye kadar herkes, bir fikri varsa bunu verebileceği ve verdiği fikrin ne olduğunu net olarak takip edebileceği bir süreç gerekiyor. Bir yandan da fikir anlamlı bir fikirse de, bunun hayata geçmesi insanlar için çok önemli oluyor. Dolayısıyla, bunu inovasyon kültürünü oluşturmanın en büyük şeylerinden biri de gelen fikri bir şekilde hayata geçirmek ve sonra bunu duyurmak. ... Dolayısıyla evet sorunun özüne dönersek, kültür elbette önemli.” (Soru 8’ verilen cevap)

Katılımcı 5’in, inovasyon odaklı kültüre yaklaşımı ve bu kültüre dair yaptığı tanım aşağıdaki gibidir:

“Tabi ki var. Zaten bir şeyi sahiplenmediğimiz zaman adını koymadığımız zaman o iş olmuyor. Yani büyük kurumlarda onlarca öncelik var farklı alanlarda. Dolayısıyla o önceliklerden birisi haline gelmezse, insanların günlük hayatının içerisinde yer bulmak zor. O yüzden kesinlikle gerekiyor. Bu kültürü oluşturmak için aslında ihtiyaçları iyi tespit etmek gerekiyor. Yani ben nasıl tanımlarım dediğimde aslında kurum genelinde iyi tanımlanmış bir inovasyon stratejisi, insanların bunun nasıl parçası olacağı ya da nasıl uygulayacağı ile ilgili adımları net olarak bilmelerini sağlayacak hem

yazılı hem de paylaşımlar aktiviteler İnsanların uygulamasını sağlayacak olan ortamlar, bunu yönetimin desteklemesi ve talep etmesi gibi bir sürü faktör var burada. Ve insanların da tabi bunun faydasını görmelerini sağlamak, bir de kurum içerisinde farklı fikirleri, seslerini duyurmayı sağlayacak ortamların ve platformların olmasını sağlamak ve buradan gelen şeyleri de işleme ve dikkate alıp, sonuçlarını yine kurumla paylaşmak. Dolayısıyla sözlü söylediğiniz şeyin fiilen de gerçekleştiğini göstermek gerekiyor kuruma.” (Soru 8’ verilen cevap)

Katılımcı 6 yalnızca stratejinin yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yeterli olmadığını ve inovasyon odaklı kültürün kritik olduğunu belirtmiş, bu kültürü şu şekilde tanımlamıştır:

“İnovasyon başarısı için inovasyon kültürüne ihtiyaç vardır. Strateji tek başına yeterli değil. ... Dolayısıyla inovasyon kültürü diye bir kavram demeyelim de bunu gerçekten yenilik yapma, ya da değer yaratan yenilik üretme, müşterilerin sorunlarını tanımlama, bir kurumun kültürü haline gelmiş olması lazım. ... Kültür kesinlikle olmalı ve çok da kritik. Bu kültür şöyle bir kültürdür: ... Çalışanların kendilerini ifade etmekten endişe etmediği, müşteriyle teması yalnızca kendi değerlerinizle, kendi finansal beklentileriniz için kurmadığınız ve çok yakın bir şekilde bütün yurtiçinde yurtdışında dünyada olan ekibinizin ve çalışanlarınızın bütün yenilikleri takip etmesini gerek kurum içi gerek kurum dışı eğitimlerle teşvik ettiğiniz bir organizasyon olması lazım. Dolayısıyla kültürün hem müşteriye değer veren hem çalışanına değer veren hem de aslında iletişimi açık iletişimi destekleyen bir kültür olması gerekiyor.” (Soru 8’ verilen cevap)

Katılımcı 7, inovasyon odaklı kültür tanımında iş birliğini vurgulamıştır:

“Kesinlikle var çünkü inovasyon için değil de... gelişim için falan da düşünürssek var böyle bir gelişim kültürü. Bir kere iş birliğimiz olmazsa bu birliktelikler bu beyin fırtınaları diyoruz bir sürü terimden bahsediyoruz... bunun teşviki bir kültür... ben bir çalışma grubunun içine dahil olduğumda, üreteceğimiz fikrin yaratacağımız olasılıksızların, olasılıkların yaratacağımız markanın ve birçok işin altında da benim de imzam var’ı hissetmeliyim, kültür olarak. Bir de artık öyle bir benimsenmesi gerekiyor ki bu geliştirmelerin yani sen daha sormadan bile hani bazı insanların çok eğlendik, müthiş geçiyor bu, koşa koşa gitmeliyim, bu workshop’a bende girmek istiyorum hevesi sağlanmalı... Kurum kültürünü hep birlikte kurumda çalışanlar oluşturuyor. İnovasyon kültürü de zaten burada çalışanların hem o konulara hem o kültüre o kelimeye bakış açısına bağlı olarak gerçekten katma değerini bilmesi lazım.” (Soru 8’e verilen cevap)

Tablo 3.11 ve Şekil 3.8’de katılımcıların örgüt kültürünü açıklarken kullandıkları kavramlar detaylandırılmış ve karşılaştırılmıştır. Şekil 3.8’de katılımcılar, K.1, K.2, şeklinde kodlanmıştır.

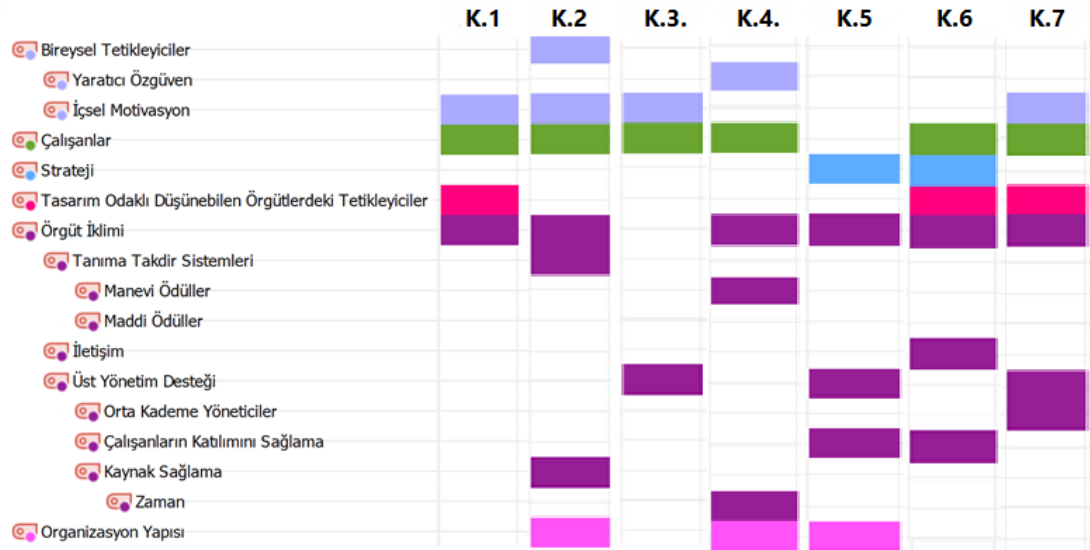
Tablo 3. 11: Katılımcıların Örgüt Kültürü Tanımlarında Kullandıkları Kavramlar

Katılımcılar	Örgüt Kültürü Tanımı
Katılımcı 1	• Örgüt İklimi • Tasarım Odaklı Düşünebilen Örgütlerdeki Tetikleyiciler - Optimizm - Yılmazlık • Çalışanlar • Bireysel Tetikleyiciler - İçsel Motivasyon
Katılımcı 2	• Örgüt İklimi - Üst Yönetim Desteği - Kaynak Sağlama - Ödüllendirme • Çalışanlar • Bireysel Tetikleyiciler - İçsel Motivasyon • Organizasyon Yapısı
Katılımcı 3	• Üst Yönetim Desteği • Çalışanlar • Bireysel Tetikleyiciler - İçsel Motivasyon
Katılımcı 4	• Örgüt İklimi - Ödüllendirme - Manevi Ödüller • Çalışanlar • Bireysel Tetikleyiciler - Yaratıcı Özgüven • Organizasyon Yapısı
Katılımcı 5	• Örgüt İklimi - Üst Yönetim Desteği - Çalışanların Katılımını Sağlamak • Organizasyon Yapısı • İyi Tanımlanmış İnovasyon Stratejisi
Katılımcı 6	• Örgüt İklimi - Çalışanların Katılımını Sağlama - Açık İletişim ve Tartışma Ortamı • Tasarım Odaklı Düşünebilen Örgütlerdeki Tetikleyiciler - İnsan Odaklılık (Çalışanlar ve Müşteriler)

Tablo 3.11: Katılımcıların Örgüt Kültürü Tanımlarında Kullandıkları Kavramlar (Devamı)

Katılımcılar	Örgüt Kültürü Tanımı
Katılımcı 7	• Örgüt İklimi - Üst Yönetim Desteğinin Sınırlandırılmış Rolü - Orta Kademe Yöneticinin Rolü • Tasarım Odaklı Düşünebilen Örgütlerdeki Tetikleyiciler - İş birliği • Çalışanlar • Bireysel Tetikleyiciler - İçsel Motivasyon

Şekil 3. 8: Katılımcıların Örgüt Kültürünü Tanımlarken Kullandıkları Kavramların Karşılaştırılması



Tablo 3.11 ve Şekil 3.8’de görüldüğü üzere, katılımcılar örgüt kültürünü tanımlarken bireysel tetikleyicilere, çalışanların rolüne, tasarım odaklı düşünceyi tetikleyen örgüt kültürü özelliklerinden optimizme ve yılmazlığa, takımlar ve iş birliğine vurgu yapmışlardır. Ek olarak iklime ve iklimin unsurlarından olan ödüllendirme, iletişim, yönetim desteğine ve organizasyon yapısına atıflarda bulunmuşlardır. Bu noktada bütün katılımcıların örgüt kültüründen bahsederken ve kavramı tanımlarken, çalışanları ifadelerine dahil ettikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla inovasyon için çalışanların bireysel çabalarının ve isteklerinin belirleyici olduğu saptanmıştır. İnovasyonun gerçekleşmesi için çalışanların katılımlarını sağlamanın oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 7 katılımcıdan 4’ü (Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı

3 ve Katılımcı 7), inovasyon odaklı kültürü tanımlarken, çalışanların inovatif düşünmek ve inovasyon üretmek için içsel motivasyona sahip olmaları gereğine özellikle dikkat çekmişlerdir. Görüşmeler sürecince altı katılımcı (Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 5, Katılımcı 6, Katılımcı 7) farklı perspektiflerle çalışanların içsel motivasyonlarına vurgu yapmışlardır. Bu veriler ışığında, yaratıcı ve inovatif faaliyetler için çalışanları ve çalışanların içsel motivasyonlarını destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulup geliştirilmesinin kritik olduğu saptanmıştır.

3.3.3.1. İnovasyonu Destekleyen Örgüt İklimine İlişkin Bulgular

Örgüt iklimi organizasyon içerisindeki yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri yönlendirir, örgüt kültürünün özelliklerini çalışma ortamına yansıtarak çalışanların içsel motivasyonunu besler ve organizasyonun işleyişini etkiler. Çalışmamızda örgüt iklimine yönelik bulgular, yönetim desteği, inovasyon teşvik programları ve tanıma takdir sistemleri ile iletişim çerçevesinde açıklanacaktır.

3.3.3.1.1. Yönetim Desteğine Yönelik Bulgular

İnovasyon odaklı kültürün gelişmesi için üst yönetim desteğinin varlığı önem taşımaktadır. Katılımcı 1 üst yönetimin inovasyon odaklı kültür dinamiklerinin yönetilmesindeki etkinliğini şu şekilde ifade etmiştir:

“...Üst yönetimin bunu sahiplenmesi lazım en temelde, çok kritik bir konu. Genel müdür, yönetim kurulu, genel müdür yardımcıları, en üst kademenin bu işi soruyor, sorguluyor ve bir çıktı bekliyor olması çok bu işi gündemde ve aktif tutuyor...” (Soru 11’e verilen cevap)

Katılımcı 2, inovasyonun teşvik edilmesinde en önemli etmenin üst yönetim olduğunu belirtmiştir:

“...Genel Müdür bence bu işin en büyük tetikleyicisi. Oradan bir inovatif yaklaşım aşağı doğru sirayet ediyorsa, inovasyon zaten mümkün oluyor ki şu anda bizim durumumuzda bu. ... Genel müdür yardımcımız, bankada inovasyonun sponsoru diyebilirim. Zaten bahsetmiştim banka içinde bunun avantaj olduğundan.” (Soru 16’ya verilen cevap)

Katılımcı 4 üst yönetim desteğinin inovasyon odaklı bir kültürün oluşması için kritik olduğunu ifade etmiştir:

“Üst yönetimin buna sponsor olması gerekiyor. Üst yönetim bununla ilgili bütün kaynakları gerek parasal, gerek insan kaynağı olarak, gerek ise yöneticilerin yönlendirilmesi, gerek gelen fikirlerin değerlendirilmesi ve hayata geçirilmesi anlamında bu işin arkasında olması en temel şey. Bu olmazsa hiçbir şey olmuyor. Bunun olması gerekiyor. Üst yönetimde böyle bir yaklaşım ve algı olduktan sonra, olmaması da zor oluyor çünkü o aşağı doğru iniyor bütün o beklenti.” (Soru 11’e verilen cevap)

Katılımcı 5, inovasyonun üst yönetim tarafından sahiplenmesi gerektiğine işaret etmiştir:

“Bu stratejinin yönetim tarafından sahiplenilmiş olması gerekiyor. Yani evet inovasyonu yapacak olan çalışanlar ama bunun, kurumun bir önceliği olduğunu yönetimin söylemesi gerekiyor...” (Soru 11’e verilen cevap)

İnovasyonu gerçekleştirmek için en başta üst yönetimin bu kültürü benimsemesi gereğine vurgu yapan Katılımcı 6’nın ifadesi:

“İnovasyonu gerçekleştirmek için bir kere bunu bir birimin ya da bir kişinin ukdesine bırakmamalı organizasyon. Bu biraz önce de söylediğim gibi bir süreç, bir günde olmayacak bir süreç. Dolayısıyla bir kere üst seviyede, en üst seviyede, üst yönetim seviyesinde bu kavramın ve kültürün benimsenmesi gerekiyor. Çünkü üst yönetimin endorsement’ı çok önemli...” (Soru 11’e verilen cevap)

Katılımcı 7’nin üst yönetimin rolünü sınırlandırdığı ifadesi aşağıdaki gibidir:

“... Her şeyin yukardan tutulması, üst yönetim tarafından desteklenmesi kısmı söylenir ya bence hayır aşağı taraf sahiplenirse o iş yürür o kültür benimsenir. Belki ara kadroya düşüyor burada iş bilemiyorum. Bir olgunluğa getirilmesi için çaba harca, sonrasını sadece üst yönetimin desteklemesi yeterlidir. O kadar ama ille de üst taraftan beklemek değil.” (Soru 8’e verilen cevap)

Katılımcılar, inovasyon odaklı kültürün gelişmesinde üst yönetim desteğinin önemli olduğunu vurgulamışlar, üst yönetimin inovasyon faaliyetlerini bir kültür olarak benimseyip, bunun bir öncelik olduğunu çalışanlara ifade etmeleri gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Katılımcı 2 ve Katılımcı 4, üst yönetimin inovasyon için kaynak sağlaması gerekliliğinden bahsederken, Katılımcı 7, üst yönetimin rolünün sınırlı olduğuna, bu kültür oluştuktan sonra yalnızca desteklemelerinin yeterli olduğuna işaret etmiştir. Katılımcıların ifadelerinden yararlanılarak, inovatif faaliyetler için üst yönetimin desteğinin kritik olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3.3.1.1.1. Orta Kademe Yöneticilerin Rolüne Yönelik Bulgular

Yaratıcı ve yenilikçi örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesinde ve inovatif faaliyetlerin teşvik edileceği bir örgüt ikliminin oluşturulmasında liderlerin, orta kademe yöneticilerin rolü önem taşımaktadır. Katılımcı 1'in orta kademe yöneticilerin rolüne ilişkin ifadesi:

“Orta kademeli yöneticilerin bu işi satın almaları lazım. Çünkü ekiplerinde çalışan arkadaşlar buna vakit ayırabilmeleri için zaman zaman eğitime, workshop'lara katılacaklar, birtakım grup çalışmaları yapacaklar, projenin bir parçası olacaklar. Orta kademe yöneticiler buna taş koyarsa işin yürümesi zorlaşır. Bu anlamda kritik görüyoruz ve onları mümkün olduğunda bu konuya destek olmaları için teşvik ediyoruz.” (Soru 9'a verilen cevap)

Tasarım odaklı düşünce ile tanışmasının yöneticisi sayesinde olduğunu belirten Katılımcı 2, yöneticinin kurumsal hayatta bir eğitmen olduğunu öne sürmüş, inovasyon odaklı kültürün yaratılmasında yöneticilerin önemli bir rol oynadığına dikkat çekmiştir:

“... Daha bu jargon oluşmamıştı bile, inovasyon, inovatif düşünce bile demiyorduk. Design Thinking bile demiyorduk. Fakat benim yöneticim, benim genel müdür yardımcım böyle bir insandı. En başından beri buna odaklıydı. Dolayısıyla zamanla, belki de onun bu tutumu bana sirayet etti. Profesyonel hayatta insan yöneticiyle geliyor, öğretmen gibi düşünebilirsiniz onları. Zamanda alıyorsunuz o nosyonu insanlardan. Belki de benim bugünkü yaklaşımın şeyi odur. Yönetici çok önemli tabi. Yönetici dediğiniz stratejiyi belirler. Hem yaptıklarıyla hem de kararlarıyla belirler. Bunu somut olarak yapmasa bile davranışlarıyla ve kendi üslubuyla etkisini yaratır. Dolayısıyla inovatif düşünceyi sağlamak yöneticinin işidir. İnovasyonu, inovatif kültürü de yaratmak yöneticinin işi. Onu korumak, geliştirmek de yöneticinin işi.” (Soru 9'a verilen cevap)

Katılımcı 3, orta kademe yöneticilerin çalışanlarını inovasyon için teşvik etmesinin örgüt kültürünü olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmiştir:

“Orta kademe yöneticiler, genelde bizim inovatif fikir beklediğimiz kişilerin ya kendileri oluyorlar ya da o kişilerin yöneticileri oluyorlar. Ki bu kurumların da çok büyük sayıda çalışanlarına denk geliyor. ... ve en fazla işin içinde olan, sahaya iletişimi olan, ekipler de onlar. Dolayısıyla bu kişilerin bu sürece dahil olması çok önemli. Hem orta

kademe yöneticilerin hem de onlara bağlı arkadaşların, insanların, bu süreçlere dahil olabilmesi için, mutlaka bu yöneticilerin de biraz teşvik edici, motive edici ve, şunu dedirtmemesi lazım: Atıyorum senin günlük normal işlerin var, sen bir inovasyon çalışmasına katıldın. Sen gündelik işlerini yapabilecek misin? Gibi bir soru işareti veya şüphe uyandıracak şeylerin olmaması lazım. Aksine, onu destekleyici olması gerektiğini düşünüyoruz ki bu kültür yaygınlaşsın. ... Dolayısıyla, etkisi kesinlikle çok büyük. Ama bunu olumsuz anlamda kullanmaması çok önemli.” (Soru 9’a verilen cevap)

Katılımcı 3 ile benzer çizgide bir söylemde bulunan Katılımcı 4, çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılımı ve teşviki için yöneticilerin kritik rolüne dikkat çekmiş, yöneticilerin inovasyon için çalışanlarına zaman kaynağı yaratmasının önemini vurgulamıştır:

“Onların da rolü oldukça önemli çünkü sonuç olarak baktığımızda bu fikir üretmek ile alakalı kısım insanların kendi iş tanımlarının üzerine ek olarak yaptıkları bir şey. Yani aslında birazcık normal iş tanımından ya da kendi zamanından vererek insanlar bunu yapıyorlar ve burada ideal olan elbette bu inovasyon ya da bu yeni ürünler banka için yapılıyorsa doğal olarak bu işinde birazcık kurumun vaktinde yapılması, insanların akşam ailesiyle geçireceği zamandan çalmaması ve bunu sağlayabilecek kişiler de yöneticiler oluyor birazcık. Bu anlamda anlayış ve alan sağlarlarsa insanlara, bu çok daha kolaylaşmış oluyor. ... Bizdeki yöneticilerin yaklaşımı oldukça pozitif ve bizim düzenlediğimiz event’lere, etkinliklere katıldığında kimse buna yönelik bir kötü etki olmuyor. Bilakis, buradan çıkan sonuçlar, fazlasıyla insanların kariyerlerine de pozitif etkisi olduğu için yöneticilerde sonuna kadar destekliyor zaten.” (Soru 9’a verilen cevap)

Katılımcı 5, orta kademe yöneticilerin inovasyon odaklı örgüt kültürü ve ikliminin yaratılmasındaki ve desteklenmesindeki rolünü müşteri odaklılık üzerinden açıklamıştır:

“Bizim yöneticilerden beklediğimiz çok temel bazı şeyler var. Bir kere hani gerektiği her durumda müşteriden görüş alınması, gerçekten müşteri tarafında böyle mi, insanlar buna böyle mi bakıyorlar diye, talep etmelerini... müşteri validasyonuna dayanmayan herhangi bir şey de gidip buna bir daha bak... dolayısıyla proje takımını challenge etmelerini bekliyoruz daha çok. İkincisi, belirli roller, müşteri ile daha çok bir arada olan onlara dokunan, ürün ve servis geliştiren ekiplerin zaten bu kaslarının yani tasarım odaklı düşünce dediğiniz ya da service design dediğimiz bu kaslarının güçlü olmasını istiyoruz. Dolayısıyla, biz zaten bu konuda gerekli aksiyonları alıyoruz ama

onların da ekiplerini bu konuda desteklemelerini, yönlendirmelerini ve bunları talep etmelerini bekliyoruz. ... Yönetimin de bu konuda, o projede çalışan ekiplerini challenge etmesini ve önündeki engelleri kaldırmasını, yani gereken kaynakları onlara sağlamasını bekliyoruz aslında. Birazcık da belki kurumsal ortamlarda zaman yaratmalarını, yani takım adına bu işlere zaman yaratmalarını, ya da buralara harcanan zamanı da normal bir iş zamanı içerisinde görmelerini yani insanları bu konuda desteklemelerini bekliyoruz.” (Soru 9’a verilen cevap)

Katılımcı 6, orta kademe yöneticilerin örgüt kültürünü benimsemesini ve kültüre uygun bir örgüt iklimi yaratacak yenilikçi faaliyetlere zemin hazırlamasının gerekliliği vurgulamıştır:

“Yöneticilerin sadece gerçekten kurumun içerisindeki bu kültürü fark ediyor olması lazım. Sonrasında kendisine gelen talebi ve ekibinin ekip içerisindeki süreçleri de bu merceklerle bu lenslerle yönetiyor olması lazım. Bir örnek verelim mesela. Kurumun kültürünü zaten kurum içerisinde tartışmayı, kurum içerisinde fikri teşvik ettiği bir ortamda, arkadaşlıklarınızı her gelen lafa “bu bizim işimiz değil” yani işte atıyorum “icat çıkartma metodolojisi ve mantığıyla” geri döndüğünüzde aslında fark etmeden kurum içerisindeki kültürle ekibiniz arasında bir uyumsuzluk yaratarak ekip içerisinde bir mutsuzluk yaratabilirsiniz. Dolayısıyla yöneticinin görevi gerçekten içinde bulunduğu kurumun kültürünü bir kere net bir şekilde anlayabilmek sonrasında da ekibinden ya da sorumluluğu alanındaki konularda ve ekibinde bütün süreçleri hep hani o kurum kültürünü, kurumun kültüre uygun vizyonuna da aklında tutarak ekip içerisindeki çalışmaları, bir yorum yapacağı zaman ve bu kültüre ilişkin bunları akılda tutmak.” (Soru 9’a verilen cevap)

Katılımcı 7, orta kademe yöneticilerin örgüt kültürünün bir parçası olduğunu ifade ederken yöneticilerin inovasyona dair sahip oldukları içsel motivasyona vurgu yapmıştır:

“Belli bir kültürün oturduğunu ve artık çarkların belli bir dönemde gittiğini varsayıyorsak yönetici de o kültürün bir parçasıdır onu ondan ayıramayız. Ama şey gibi biraz gerçekten yön veren çakraları açmak diyoruz ya onun bir yerinde durmalı... yani ne içinde ne dışında olması lazım. Çok içine girersen kaybedersen ama çok dışında bakarsan oradaki sinerjiyi yaşayamazsın. O zaman böyle ne içinde ne dışında ama kültürü tamamen önce sahiplendiğini görmesi lazım herkesin. O damarlarına kadar işlemesi lazım o kültürün. Yöneticilerin kesinlikle o kültürü ceket mi dersin kıyafet mi dersin o kıyafeti giymiş olmaları lazım. İnovasyon... “Hani işte var öyle

kelimeler” falan değil de “evet ya ne güzel neler geliştirebiliriz ben de bazen düşünürken aklıma geliyor” böyle cevaplar beklerim ben. Kurumlar dönüşüyor tabi... her şey çok değişti, değişiyor. Bu kadar şey değişirken yöneticiler de değişiyor benimsiyor sahipleniyor tamamen üzerlerine giyiyorlar aslında, sektör çalışanları.” (Soru 9’a verilen cevap)

Katılımcılar, orta kademe yöneticilerin inovasyon odaklı örgüt kültürünün gelişiminde ve desteklenmesinde kritik bir role sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı 1, Katılımcı 4 ve Katılımcı 5, çalışanların inovatif faaliyetlere katılması için zaman kaynağı yaratılmasının orta kademe yöneticilerin bir rolü olduğunu vurgulamışlardır. Dolayısıyla, yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde, orta kademe yöneticilerin bu kültürü benimseyerek bu kültüre uygun bir iklim yaratması, çalışanlarını bu konuda desteklemesi ve katılımları için zaman yaratmasının gerekli olduğu sonucuna varılmıştır. Orta kademe yöneticilerin örgüt kültürünü besleme ve geliştirmeye yönelik rollerinin önem seviyesinin üst yönetimin rolünden farklılaştığı saptanmıştır. Tablo 3.12’de katılımcıların örgüt kültüründen bahsederken üst yönetime ve orta kademe yöneticilere yaptıkları atıflar temelli gösterilmektedir.

Tablo 3. 12: Örgüt Kültürünün Desteklenmesinde Üst Yönetim ve Orta Kademe Yöneticilerin Rollerinin Karşılaştırılması

Yönetim	Örgüt Kültürü
Üst Yönetim Desteği	4
Orta Kademe Yöneticiler	6

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere, örgüt kültüründen bahsederken üst yönetim desteğine işaret eden 4 katılımcı (Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 6 ve üst yönetimin sınırlı rolüne dikkat çeken Katılımcı 7), orta kademe yöneticilerin rolüne atıfta bulunan 6 katılımcının (Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 6 ve Katılımcı 7) olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, örgüt kültürünün oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve desteklenmesinde üst yönetim desteği ve orta kademe yöneticilerin destekleri karşılaştırıldığında, orta kademe yöneticilerin, kültürün

çalışanlara sirayet etmesindeki ve gerekli iklimin oluşturulmasındaki rolünün daha kritik olduğu saptanmıştır.

3.3.3.1.1.2. Çalışanların Katılımının Sağlanmasına Yönelik Bulgular

T. Brown'un belirttiği gibi inovasyon, tek bir ekibin sorumluluğuna verilemeyecek kadar ciddi bir iştir.²⁶ İnovasyonun gerçekleşebilmesi için örgüt üyelerinin katılımı gerekmektedir. Katılımcı 1'in çalışanların inovasyon sürecindeki rolüne ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Çalışanlar oldukça önemli, onlar yapıyorlar inovasyonu. Bizde aslında temelde, her zaman fikir gönderebilecekleri bir platformumuz var. Şubeden güvenlik görevlisi arkadaşımızda fikir gönderebiliyor, yöneticiler de gönderebiliyor. İşleyen, sürekli aktif bir uygulama." (Soru 12'ye verilen cevap)

Katılımcı 2'nin çalışanların bir iç müşteri olduğuna dikkat çektiği ve çalışanların fikir üretmeye dair rollerini açıkladığı ifadeleri:

"Burada benim için bir çağrı merkezi çalışanı bir müşteri, genel müdür bir müşteri, bankanın çağ ocağındaki bir müşteri, güvenliği bir müşteri, bankanın her birimi bir iç müşteri benim için. Burada zaten bu insanlarla birebir çalışıyoruz. Ben yılda pek çok kez, bankanın ilerlemek istediği konularda iç müşterilerime soruyorum. Onların görüşlerini topluyorum. Böylece binlerce görüş topluyorum." (Soru 5'e verilen cevap)

"İç müşterilerimiz, çalışanlarımız... Çok büyük rolleri var şu anda. Bankada herkes her alanda, her ekipteki insanlar günde yüzlerce fikir oluşturuyor, bu fikirleri bize iletiyor. Bunun için kullandığımız araçlar var. Bunun dışında... Ben buna açık kapı diyorum. Herkes inovasyon ekibine, fikrini iletebiliyor. Her zaman açık kapı 7 gün 24 saat. Bahsettiğim tool'lar üzerinden yapabiliyorlar bunu ve mutlaka ve mutlaka bunların değerlendirildiğine ve incelendiğine emin oluyoruz. ... Hiçbir fikir ufak değil, bizim için hepsi değerli. Personelimizin fikirlerini mutlaka ve mutlaka A'dan Z'ye takip edip, eğer uygulanacak bir fikirse uygulandığına emin oluyoruz. Uygulanmayacak bir fikirse de gerekli yorumları yapıp, neden uygulanmıyor, neden uygun değil vs. O fikri de arşive atıyoruz ki daha sonra tekrar çıkartıp gerekiyorsa kullanabilelim." (Soru 12'ye verilen cevap)

²⁶ Brown, a.g.e., p.8

Katılımcı 3, bütün organizasyonu inovasyon sürecine dahil etmeye çalıştıklarını belirtmiştir:

“Bizim aslında, bütün iş birimlerimizle zaten çok yakın çalışıyoruz. Tabi ki bazı iş birimleri veya bazı, ne diyelim, ürün sahipleri, kendi ürünlerinin de doğasından geldiği üzere, daha yatkın olabiliyorlar bu tür şeylere. ... Ama daha geleneksel, eski tip, tırnak içinde söylüyorum, banka bölümleri de var. Onlar tabi ki belki biraz daha, uzaklar bu dünyaya. Dolayısıyla biz, o tür bölümleri de bütün bölümleri de bu işin içerisine katmaya çalışıyoruz, bilgi birikimlerini de arttırmaya çalışıyoruz vs. Çoğu çalışanlar da bize göre müşteriye çok daha yakın. Müşterinin ne istediğini, çok daha iyi bilen partiler. Mesela çalışanları hiç dahil etmediğimizi varsaysam veya çok az dahil ettiğimizi varsaysam, biz tahminen hiç, müşterilerimizle uyumlu olmayan, tamamen çalışıp çalışmayacağına emin olmadığımız, müşterinin alıp almayacağına emin olmadığımız şeyler yaparız. Dolayısıyla tüm çalışanlar bizim, inovatif çözümleri müşteriyle eşleştirirken, mutlaka işin içerisinde olması gerektiğini düşündüğümüz partiler. Biz böyle kapalı kapılar ardına oturup, inovasyon merkezi, bütün yenilikleri biz yaparız, gibi bir şey mümkün değil çalışmaz.” (Soru 12’ye verilen cevap)

Katılımcı 4’ün inovasyon sürecini çalışanların fikir üretmesi üzerine kurduklarını vurguladığı ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Biz tamamen onların üzerine kuruyoruz. Biz burada bir bölüm kurduk, burada fikir üretip onları hayata geçiriyoruz diye bir şey yok zaten. Asıl bütün fikirler çalışanlardan geliyor biz onları şey yapıp... önce bir filtreden geçirip ondan sonra o fikirler üzerine inşa etmek üzerine oluşturuluyor zaten model. Dolayısıyla tamamen onların üzerine kurulu diye özetleyebilirim.” (Soru 12’ye verilen cevap)

Katılımcı 5, inovasyonun fikir üretme ve uygulama aşamalarının çalışanlar tarafından yürütüldüğünü, bu anlamda inovasyon ekibinin yalnızca koçluk yaptığını belirtmiştir:

“Onlar yapıyorlar zaten, bilfiil onlar yapıyorlar. Tabi biz daha ağırlıklı genel müdürlük birimleri ile çalışırken aslında müşteriye odağa aldığımız için tüm banka aslında inovasyonda bizim için araç olabilir. Çünkü atıyorum şubelerde mesela çok fazla müşteriyle görüşüyorlar, dolayısıyla oradan çok fazla insight geliyor aslında, müşteriye dair, süreçlerimizle veya ürünlerimizle ilgili. Dolayısıyla, tüm kurumdan fikir anlamında olabilir veya uygulayıcı olarak olabilir bir şeye yol açmak gerekiyor. Başından beri dediğim gibi, bize bir proje verildiğinde biz inovasyon ekibi olarak yapalım diye değil, biz sadece o iş birimlerine koçluk yapıyoruz. Dolayısıyla inovasyonu uygulayan kişiler o çalışanlar.” (Soru 12’ye verilen cevap)

Katılımcı 6'nın çalışanların inovasyon sürecindeki katkılarına yönelik ifadesi aşağıdaki gibidir:

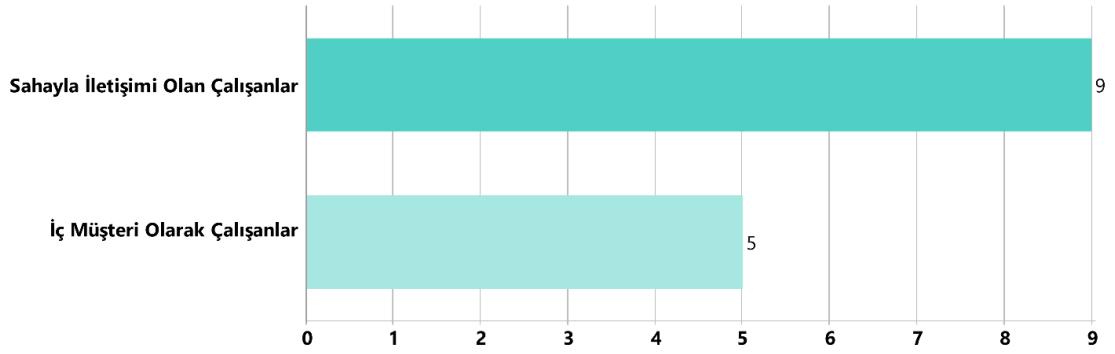
“Bir kere hani zaten geliştirmeleri ve bunları hayata sokmayı çalışanlarımızla yapıyoruz ama bütün çalışanlarımızın katkısı anlamında söylersek burada çalışanlarımızın önerileri ve yönlendirmeleri inovasyon ya da bu inovatif fikirlerin hayata geçmesi konusunda bizim için önemli. ... Dolayısıyla çalışanları rolü çok kritik. Etrafı gözleme, gözlediklerini, yani problemleri bulma noktasında tanımlama notasında çok kritik. Bu sadece bir kişinin ya da 4-5 kişiden oluşan bir birimin ukdesinde olabilecek bir konu değil.” (Soru 12'ye verilen cevap)

Katılımcı 7, çalışanların inovasyon sürecine olan katılımlarını örgüt kültürü ile ilişkilendirerek açıklamıştır:

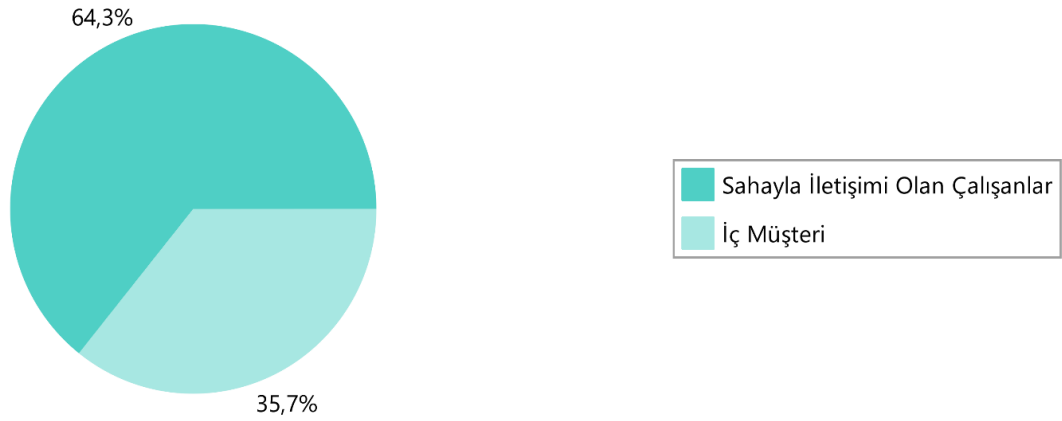
“Kültür onu oluşturur zaten. O kültürü gerçekten oturtmak gerekiyor. O kültürü oturtursan, kendi organizasyonun içinde bu kültürü oturtursan o çalışanların katma değeri, bu dönüşüm, değişim yönetilmesi, vs hep bunun bacakları aslında. O kültürü doğru oturtursan baştan çok düzgün bir şekilde ilerler. Çalışanlar bu işi yönetmekle ve ilerletmekle yükümlüler zaten çünkü o katma değeri daha iyi biliyorlardır.” (Soru 12'ye verilen cevap)

Katılımcılar, çalışanların inovasyon sürecinde önem bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Dört katılımcı, (Katılımcı 3, Katılımcı 5, katılımcı 6 ve Katılımcı 7) özellikle müşteriye yakın olan çalışanların fikirleri ile inovasyon sürecine dahil olmasının kritik olduğunu vurgulamışlar, üç katılımcı (Katılımcı 2, Katılımcı 3 ve Katılımcı 5) çalışanlarını iç müşteri olarak tanımlamış ve fikirlerine verdikleri öneme dikkat çekmişlerdir. Şekil 3.9'da çalışanların iç müşteri ve sahayla iletişimde olanlar olarak ayrılmasının akabindeki frekans analizi ve Şekil 3.10'da oransal dağılımı gösterilmektedir.

Şekil 3. 9: İnovasyon Sürecinde Sahayla İletişimi Olan Çalışanların ve İç Müşteri Olarak Çalışanların Frekans Analizi



Şekil 3. 10: İnovasyon Sürecinde Sahayla İletişimi Olan Çalışanların ve İç Müşteri Olarak Çalışanların Oransal Dağılımı



Şekil 3.9’da ve Şekil 3.10’da görüldüğü üzere, katılımcılar çalışanlardan bahsederken sahayla iletişimi olan çalışanlara daha fazla vurgu yapmışlardır. Katılımcılar görüşme süresince sahayla iletişimi olan çalışanlardan 9 kez, iç müşteri olarak çalışanlardan ise 5 kez bahsetmişlerdir. Frekans analizi sonucunda, müşterilerle birebir iletişim içerisinde olan çalışanların inovasyon sürecindeki öneminin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3.3.1.2. İnovasyon Teşvik Programları ve Tanıma Takdir Sistemlerine Yönelik Bulgular

Çalışanları yaratıcı ve yenilikçi düşünmek için cesaretlendiren, üst yönetim tarafından desteklenen programlar ve bu programlarda öne çıkan kişilere verilen ödüller, çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılımlarını teşvik etmektedir. Katılımcı 1, kurum içi teşvik programları ile açık inovasyon programlarının ve manevi ödüllerin önemini vurgulamıştır:

“Bizimle fikirlerini paylaşabilecekleri bir platformumuz var. Ayrıca kurum içi girişimcilik platformumuz var. Orada da fikir göndermenin yanı sıra bu fikri bir girişimci gibi hayata geçirebilecekleri bir program. Kendi takımlarını kurup, eğitimler alıp, bu bahsettiğimiz validasyon aşamalarından geçip yani sahaya çıkıp, müşterilerle konuşup, problemi tespit edip, doğru prototipi, doğru MVP’yi tasarlamak için yaptıkları bir çalışma. ... Belirli para ödülleri var, hediye çekleri...vs. Buradaki motivasyon aslında sonucu bizzat görmeleri oluyor diyebilirim. Burada fikir sadece fikir olarak kalmayıp, üst yönetimin buna sahip çıkması ve bunu kabul edip bir projeye dönüştürmesi aslında onlar için güzel bir motivasyon kaynağı. Çünkü, normal şartlar altında işinizle alakalı bir şey yapmanız beklenir ama iş dışında falanca konuyla alakalı bir fikir üretip, çeşitli aşamalardan geçip bunu üst yönetime kabul ettirip, bunun üstünde çalışmaya başlayınca bu size tabi çok güzel bir tatmin sağlıyor. Buradaki ödül çok da yani temel belirleyici olmuyor. Ödül için gelen, ödüle başvuran, ödül almak için yarışan gibi bir durum olmuyor. Genelde, bu işin bir işe yarayan bir şey yapma, bir şeyleri değiştirebilme tarafı çok daha işi parlatan kısım diyebilirim inovasyon anlamında.” (Soru 14’e verilen cevap)

Katılımcı 1 ile benzer şekilde Katılımcı 6 da kurum içi girişimciliğin önemine dikkat çekmiş, maddi ve manevi ödüllerin çalışanları teşvik için kullanıldığını belirtmiştir. Katılımcı 6’nın inovasyon teşvik uygulamalarına ve ödüllendirmeye dair yaklaşımı Soru 12 ve Soru 14’e verdiği cevaplarla ilişkilendirilerek ele alınmıştır:

“Bu süreci daha da teşvik etmek için bir kurum içi girişimcilik programımız var. Burada da yine çalışanlarımızın gerçekten inandıkları ve yapılırsa çok büyük katkı sağlayacağını düşündükleri fikirleri bir start up’mış gibi bize sunmalarını sağladık ve buradan seçilen belli üst seviyede üst yöneticilerimiz tarafından oluşturulan jüriyle seçilen fikirlerinde hayata geçirilmesi noktasında onların yine hayata geçirilmesi noktasında onların yine içerisinde olacağı

takımlarla MVP seviyesine taşınmasını destekliyoruz” (Soru 12’ye verilen cevap)

“Para ödülü de temelde basitten birazcık daha yukarıya doğru giden hani yapılan önerinin kapsamı ve nasıl etkisine bağlı olarak değişen bir ödüllendirme metodolojisi izliyoruz. Bunun amacı kişilerin aslında önerilerini iletmesini teşvik etmek. İzlediğimiz metot bu. Bunun dışında kurum içi girişimcilikle birlikte aslında onu farklı bir boyuta da taşıyarak aslında bu kişilerin ürünlerini ve hizmetlerini o seviyeye kadar gelirse ayrı bir start up haline döndürme noktasında teşvik etmek istiyoruz. Hem maddi hem manevi ödüllendirmelere önem veriyoruz.” (Soru 14’e verilen cevap)

Katılımcı 2 çalışanların fikirlerini paylaşabilecekleri bir platformdan bahsetmekte, uygulanan fikirlerin sahiplerine hem maddi hem de manevi ödüllerin verildiğini belirtmektedir:

“Bizim bir tool’umuz var. İnsanlar fikirlerini buradan giriyor, bizde fikirlerini buradan yönetiyoruz. Biz kullanıcıları buraya fikir girmeleri için çeşitli yöntemlerle teşvik ediyoruz. Bunlardan bir tanesi de ödüllendirme. Nedir ödüllendirme? Sizin girdiğiniz fikir beğenilirse bir aşama ödüllendiriliyorsunuz, uygulanırsa ayrıca bir ödüllendiriliyorsunuz. Bunun haricinde de uygulanan ve beğenilen fikirler arasında her sene en iyiler seçiliyor, belirleniyor. Bunlar için de farklı bir motivasyonel çalışmamız var. Aynı zamanda ödüllendirmemiz var. Yoğun katkı gösterenlere sertifikalarını veriyoruz ki CV’lerine koyabilsinler. Bir yere gittiklerinde somut bir şeyleri olsun. Onu da yeni yaptık, bu da çok motivasyonel oldu insanlar için. Özellikle bankadaki genç çalışanların bu tür şeylere ihtiyacı var. Ama tabi bunun dışında manevi şeyler de yapıyoruz. Teşekkürler, iletişimler, yöneticiler üzerinden teşekkürler, güzel ufak tefek hediyeler, sürekli. Onların düşüncelerine değer verdiğimiz bilmesini istiyoruz insanların, bu şekilde de onları teşvik ediyoruz.” (Soru 14’e verilen cevap)

Katılımcı 3’ün inovasyon yarışmasına ve farklı ödüllendirme uygulamalarına dikkat çektiği ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Örneğin Inovasyon yarışmamız var. Inovasyon yarışmasında, finale kalıp, dereceye giren arkadaşlara, bir ödülümüz oluyor. Maddi bir ödülümüz oluyor. Ama şey çok önemli, Inovasyon Yarışmamız, diğer bütün inovatif projelerimizin üst yönetime sunulması süreçlerinde de, hep o ilgili kişi kimse, mümkünse oradaki müdür, ve hatta müdürün altındaki arkadaşlarımızı üst yönetimimize ki o bizim genel müdürümüz oluyor... Sunumları onlara yaptırmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla üst yönetimle daha iyi bir iletişim içerisinde olmalarına

destek olmaya çalışıyoruz. Ayrıca her iş biriminden aşağı yukarı 2’şer 3’er arkadaşımızı toplamda 15-20 arkadaşı, yıl içerisinde farklı farklı yurtdışındaki etkinliklere götürüyorduk. Bence bu da çok önemli. Singapur, Londra, New York, Amsterdam... Toplam 40-50 kişi göndermiş olduk. Mesela İnovasyon elçilerimiz var bizim. Her iş biriminde, tek başımıza biz bu kadar şeyi yapamayız deyip, içeride o fikir oluşturulma ve insanları motive edilmesi noktasında destek almaya çalıştığımız inovasyon elçileri var. Bu da gönüllülük esasıyla, resmi olmayan bir rol tanımı. Dolayısıyla o arkadaşlarımızı da bahsettiğimiz süreçlere dahil etmeye çalışıyoruz. Fikir üretme konusunda onlardan destek almaya çalışıyoruz.” (Soru 14’e verilen cevap)

Manevi ödüllerin maddi ödüllerden daha teşvik edici olduğunu öne üren Katılımcı 4’ün ifadesi:

“Ödüllendirme var ama biz araştırmalar da yapıyoruz, gördüğümüz şey: Ödüllerden ziyade, insanların fikirlerinin hayata geçmesi, projelerin hayata geçmesi. “Benim böyle bir fikrim vardı, bu artık bir ürün olarak insanların hayatına girdi” şeyi insanları daha çok motive ediyor. Ama evet sorunun cevabı olarak ödüllerimiz var. Gerek parasal, gerek daha parasal olmayan diyebileceğimiz farklı farklı ödül kategorileri var. Fikre göre, başarısına göre, geldiği noktaya göre, o ödülleri veriyoruz evet. Bir sürü farklı kanalımız var fikir topladığımız... Ve bu fikirleri toplarken de sonunda bir ödül, bir hedef, bir şey koyarak zaten o yarışma şeyine giriyor insanlar ister istemez. Ama az önce de söylediğim gibi az önce de söylediğim gibi zaten en çok motive şey... Atıyorum 10 fikirle başlayan bir süreç düşünelim, 6 ay sürecek. Oradaki yarışma kendiliğinden oluşuyor. Hangi fikir kabul edilecek ve hayata geçecek şeysi zaten bu işin ruhunda var.” (Soru 14’e verilen cevap)

Katılımcı 5’in çalışanları inovasyon teşvik uygulamalara ve ödüllendirme sistemine yönelik ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Mesela bu projeleri kişiler, kendilerine hedef olarak alabiliyorlar. Yani bizim sene başından belirlenmiş hedeflerimiz var. Dolayısıyla normal iş hedeflerinin dışında daha farklı hedefler alabiliyorlar. Bu tarz projelere özellikle farklı ekiplerden katılan kişiler varsa, onlar kendilerine hedef olarak alabiliyorlar. Dolayısıyla, aslında başarı primlerinin bir kısmı buradan gelebiliyor. Ama onun dışında biz inovasyon projelerinde kişiler arada yöneticilere sunumlar yapıyorlar dolayısıyla recognition da sağlanıyor. Onu da bir ödül olarak sayabiliriz. Son olarak da biz inovasyon yarışmalarında ciddi ödüller veriyoruz. Maddi olarak. Tabi ki o projeye yatırım kararı da çıkıyor. O proje hayata da geçiyor. O kişiler için motivasyonel olarak bilinme

*anlamında, kurum içinde bilinme anlamında ciddi bir etkisi oluyor.”
(Soru 14’e verilen cevap)*

Katılımcı 7, sahada çalışan örgüt üyelerinin fikirlerini paylaşabilecekleri bir platforma sahip olduklarını belirtmiş, maddi ödüllerin önemini vurgulamıştır:

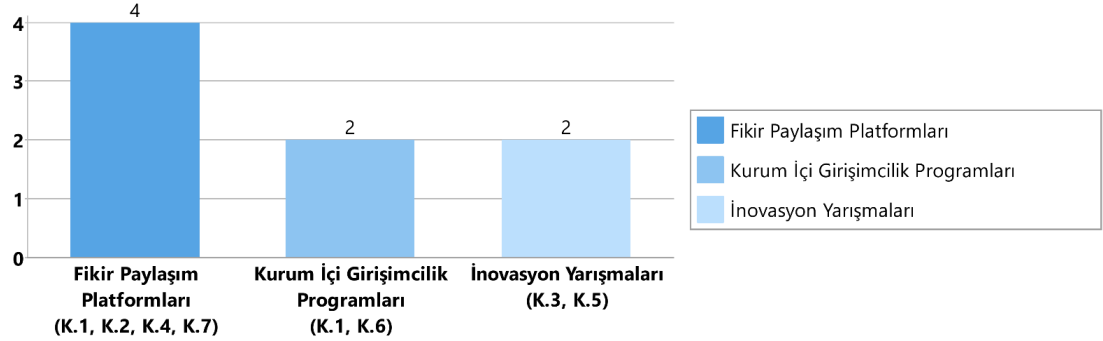
“Öneri sistemimiz var sahadan mesela ve oraya da uyguladığımız ödüllendirmelerimiz var. Onun bir bütçesi var zaten. Çok iyi ürünlere bir bütçemiz var onu kullanıyoruz. Bazı durumlarda, hani minik, kurumsal iletişimle birlikte bazen ortak çalışıyoruz. Beğendiğimiz ama hani işte çok üst olmayan, üst satırlarda geçmeyen gruplara da belli dönemde küçük hediyeler olarak veriyoruz. Ama tabi ki bence hani katma değer olması için bir bütçe kullanıyoruz.” (Soru 14’e verilen cevap)

Araştırmadaki katılımcılar çalışanları inovasyona teşvik etmek için fikir paylaşım platformlarından faydalandıklarını belirtmiş, inovasyon yarışmaları düzenlediklerini ve kurum içi girişimcilik uygulamaları yönettiklerini ifade etmişlerdir. Tablo 3.13’te katılımcıların benimsedikleri inovasyon teşvik uygulamaları detaylandırılmakta, Şekil 3.11’de ise frekans analizi gösterilmektedir.

Tablo 3. 13: Katılımcıların İnovasyonun Teşviki İçin Benimsedikleri Uygulamalar

İnovasyon Teşvik Uygulamaları	Katılımcılar
Fikir Paylaşım Platformları	Katılımcı 1 Katılımcı 2 Katılımcı 4 Katılımcı 7 (Saha Çalışanları için)
İnovasyon Yarışmaları	Katılımcı 3 Katılımcı 5
Kurum İçi Girişimcilik Platformları	Katılımcı 1 Katılımcı 6

Şekil 3. 11: Katılımcıların İnovasyonun Teşviki İçin Benimsedikleri Uygulamaların Frekans Analizi



Tablo 3.13'te ve Şekil 3.11'de görüldüğü üzere, 7 katılımcıdan 4'ü (Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 4, Katılımcı 7) fikir paylaşım platformlarıyla çalışanları inovasyon için teşvik ettiklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla fikir paylaşım platformlarının kurum içi inovasyonun teşviki için en çok benimsenen uygulama olduğu saptanmıştır. 2 katılımcı (Katılımcı 3 ve Katılımcı 5) inovasyon yarışmalarının çalışanların teşvik edilmesindeki rolüne değinirken, diğer 2 katılımcı ise (Katılımcı 1 ve Katılımcı 6) çalışanları iç girişimci olarak tanımlayarak, kurum içi girişimcilik platformlarının çalışanları inovasyon için cesaretlendirdiğini belirtmiştir. Bu uygulamaların yanında katılımcıların diğer katılımcılardan farklı olarak uyguladıkları çeşitli inovasyon teşvik uygulamalarının da mevcut olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3.14'te katılımcıların farklılaştıkları inovasyon teşvik uygulamaları görülmektedir.

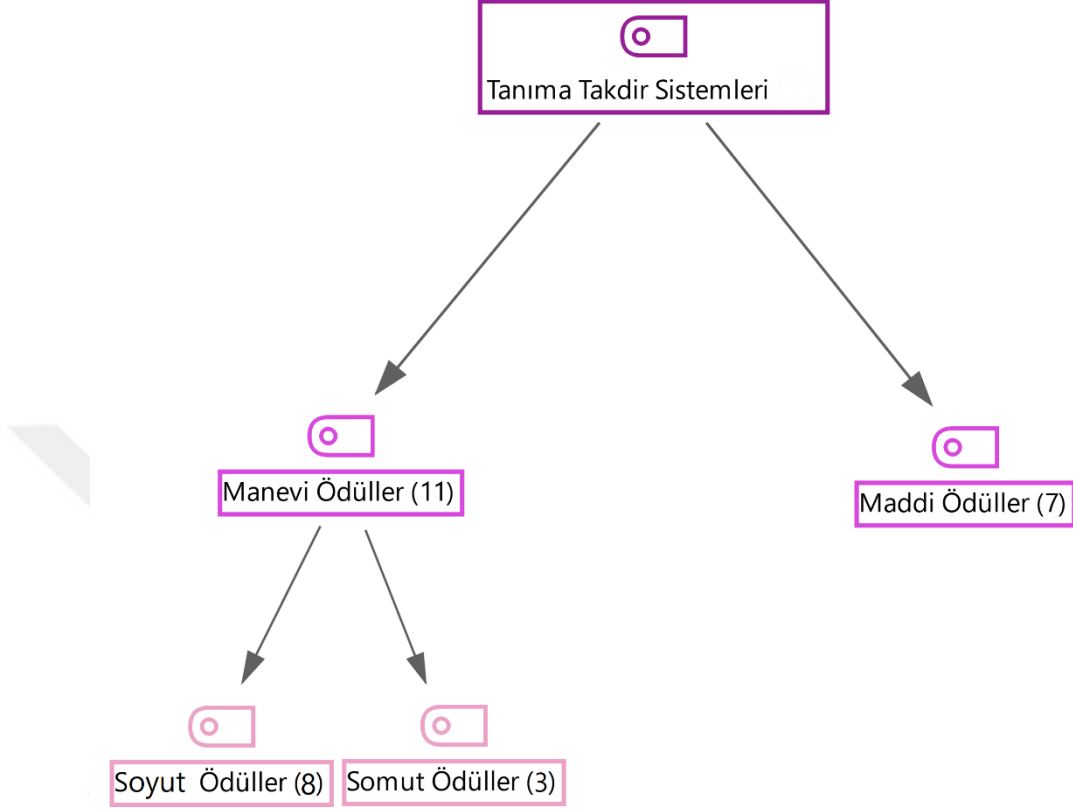
Tablo 3. 14: Katılımcıların Farklılaşan İnovasyon Teşvik Uygulamaları

Sertifikalar	Katılımcı 2: "Yoğun katkı gösterenlere sertifikalarını veriyoruz ki CV'lerine koyabilsinler."
Yurtdışı Etkinlikler Gönüllü İnovasyon Elçileri	Katılımcı 3: "Her iş biriminden arkadaşımızı yıl içerisinde farklı farklı yurtdışındaki etkinliklere götürüyorduk. ... Her iş biriminde, içeride o fikir oluşturulma ve insanları motive edilmesi noktasında destek almaya çalıştığımız inovasyon elçileri var."
İnovasyon Projelerini Bireysel Hedef Olarak Alabilme	Katılımcı 5: "Çalışanlar iş hedeflerinin dışında daha farklı hedefler alabiliyorlar. Bu tarz projelere özellikle farklı ekiplerden katılan kişiler varsa, onlar kendilerine hedef olarak alabiliyorlar. Dolayısıyla, başarı primlerinin bir kısmı buradan gelebiliyor."

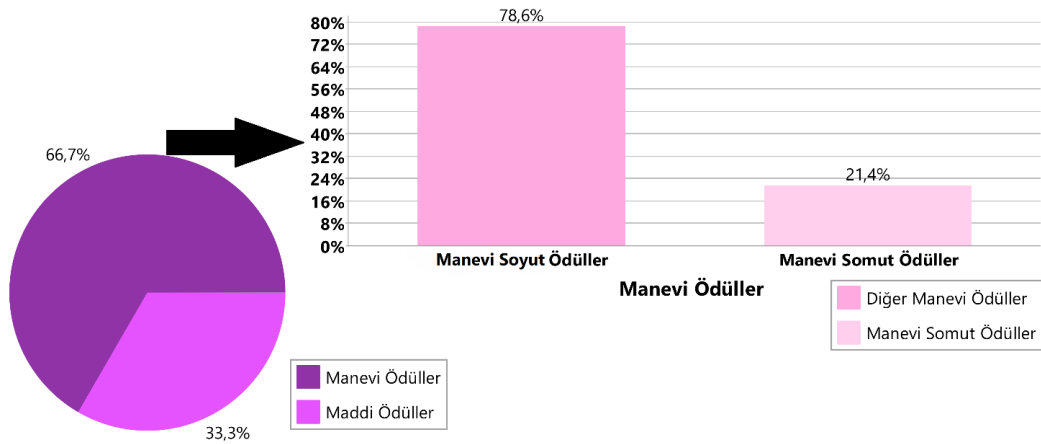
Tablo 3.14’te görüldüğü üzere, Katılımcı 2, Katılımcı 3 ve Katılımcı 5, farklı inovasyon teşvik uygulamalarıyla çalışanları inovasyon için teşvik etmektedir. Katılımcı 2 ve Katılımcı 3 manevi (somut) ödüle yönelik uygulamalarıyla, Katılımcı 5 ise maddi ödüle ilişkin performans uygulamasıyla diğer katılımcılardan ayrılmaktadır.

Katılımcılar, inovasyona katılım sağlayan çalışanları maddi ve manevi olarak ödüllendirdiklerini belirtmişlerdir. 6 katılımcı (Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 5, Katılımcı 6 ve Katılımcı 7), maddi ödüller verdiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı 2 ve Katılımcı 7, küçük ancak manevi değeri yüksek ödüllerle çalışanları inovasyon için cesaretlendirdiklerini, Katılımcı 3 ise yurtdışı etkinlikler ile çalışanları inovasyona teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Bütün katılımcılar çalışanları maddi ödüllerin yanında manevi olarak da ödüllendirdiklerini, iyi bir fikir üreten kişiler için organizasyonda bunun bir tanınma sağladığını vurgulamışlardır. Aynı zamanda fikrin projeye dönüşerek pazara sunulmasının fikir sahibinin içsel motivasyonunu arttırdığını belirtmişlerdir. Şekil 3.12’de tanıma ve takdir sistemlerinde maddi ödüllerin, manevi-soyut ve manevi-somut ödüllerin frekans analizi, Şekil 3.13’te tanıma ve takdir sistemlerinin yüzdelik dağılımı gösterilmektedir.

Şekil 3. 12: Tanıma ve Takdir Sistemlerinin Frekans Analizi



Şekil 3. 13: Takdir ve Tanıma Sistemlerinin Yüzdelik Dağılımı



Şekil 3.12’de görüldüğü üzere katılımcılar, manevi ödüllere yönelik daha fazla söylemde bulunmuşlardır. Katılımcılar manevi ödüllerden 11 kez, maddi ödüllerden ise 7 kez bahsetmişlerdir. Katılımcı 2 ve katılımcı 7’nin maddi değeri düşük ancak

çalışanı takdir eden ödüllere yaptıkları vurgular ve Katılımcı 3'ün çalışanları yurtdışı etkinliklere götürme gibi teşvik uygulamaları somut ancak maneviyata yönelik ödüllendirme olarak ayrıca değerlendirilmiştir. Katılımcı 2, Katılımcı 3 ve Katılımcı 7'nin ifadeleri neticesinde, somut ödüller manevi ödüller başlığının altına yerleştirilmiştir. Şekil 3.13'te manevi soyut ödüller, manevi somut ödüller ve maddi ödüllerin görüşme belgelerindeki dağılımı görülmektedir. Yapılan frekans analizi sonucunda katılımcıların manevi ödüllere maddi ödüllerden daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir.

3.3.3.1.3. İletişime Yönelik Bulgular

Organizasyon içerisindeki iletişim, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. İnovasyon için organizasyonda iletişimin güçlü ve açık olması beklenir. Katılımcı 2'nin örgüt içi iletişime yönelik ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Ast üst ilişkilerini güzel tanımlarım. Profesyonel fakat samimi olarak tanımlarım ve saygılı, birbirinin görüşlerine, fikirlerine önem veren insanlar olarak tanımlarım her seviyede.” (Soru 18'e verilen cevap)

Katılımcı 3 organizasyonda güçlü ve rahat bir iletişim olduğunu belirtmiştir:

“Burada iletişim güçlü, çok net söyleyebilirim. İşte örneğin, ast üst bizim, biraz bölüme de bağlı dediğim gibi ama, içeride biz neredeyse bütün yöneticilerimizle senli benli gibi çok samimi bir şekilde konuşabiliyoruz veya bir fikrimiz varsa onu çok güzel bir şekilde açıklayabiliyoruz. Hani senli benli konuşma çok önemli bir şey değilmiş gibi gözüküyor olabilir ama o, fikrinizi açmakta veya yorum yapma anlamında toplantıda veya görüşmelerde gerçekten, etkili bir şey. Dolayısıyla bence çok, nasıl diyeyim, eminim yöneticiye bağlı olmakla beraber, ben burada gayet sıcak ve yakın bir iletişim olduğunu söyleyebilirim.” (Soru 18'e verilen cevap)

Organizasyon içi iletişimi Katılımcı 3 ile benzer şekilde açıklayan Katılımcı 5, rahat iletişime sahip olduklarını belirtmiş, iş dışındaki resmi olmayan aktivitelerin iletişimi beslediğini ifade etmiştir:

“Ben genel müdür yardımcımıza ismiyle hitap ediyorum. Bankaya yeni başlamış kişilerde bana isimle hitap ediyorlar. Daha projeler dışında kahve sohbetleri bolca var. Toplantılar çok formal bir havada geçmez. Kişisel iletişimimiz de güçlüdür. Bugün hiç iş konuşasım yok

başka bir şey konuşalım dediğimiz ekip toplantıları vs... Çok çalışıyoruz orası kesin ama her zaman modumuz çok iyi olmalı, süper olmalıyız gibi değil... İletişim ekipleri de bizi farklı anlamda destekleyecek besleyecek şeyler koyuyorlar bazen. Öğlen saatlerinde belli kişilerden yogaydı vs. bu şekilde aktiviteler koyuyorlar. Biz de kendi içimizde böyle kahve sohbetleri yapıyoruz ya da ayda bir defa daha uzun süreli, eğlenceli aktiviteler yaptığımız toplantılar. Öyle paylaşımlarımız oluyor.” (Soru 18’e verilen cevap)

Katılımcı 4’ün organizasyon içerisindeki iletişime yönelik ifadesi:

“Samimi ve rahat olarak tanımlarım.” (Soru 18’e verilen cevap)

Katılımcı 6, hiyerarşik bir organizasyon yapısına sahip olduklarını ancak bu hiyerarşinin açık iletişime doğru evrildiğini belirtmiştir:

“Organizasyonumuzda var evet ast üst ilişkileri. Hiyerarşik bir organizasyon yapımız var. Hani ama bu hiyerarşi dediğim gibi özellikle aşağıda teslimat süresini hızlandırmak için açık iletişime doğru dönüyor. Organizasyon yapımızdaki bu ast üst hiyerarşik yapıyı da birazcık daha bu Agile, squad ve chapter’larla daha değişik bir formata doğru döndürüyoruz.” (Soru 18’e verilen cevap)

Katılımcı 7’nin açık iletişime yönelik ifadesi aşağıdaki gibidir:

“... Ben yanınıza kahve içmeye gelmek istiyorum dediğimde reddedildiğim bir GM hiç olmadı. Hani o yüzden ben o konuda çok rahat ve keyifli. İletişim açık diye yazmıyor, gerçekten iletişime açık. Bizim sahadaki bütün personel, işte iki haftalık üç Haftalık toplantılarla, belli sırayla belki şube şube vs., genel müdürle olan toplantılara da genel müdür yardımcılarıyla olan toplantılara da giriyorlar. Saha danışma kurullarımız var vs. Kendim içim değil banka içindeki bu iletişim de çok rahat aktığını görebiliyorum.” (Soru 18’e verilen cevap)

Katılımcı 2 banka içi iletişimi “profesyonel, samimi ve saygılı”, Katılımcı 3, “güçlü, sıcak ve yakın”, Katılımcı 4, “samimi ve rahat”, Katılımcı 5, “güçlü”, Katılımcı 7 ise “rahat ve açık” olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla, organizasyon içerisindeki iletişimin profesyonel, açık, güçlü, samimi olmasının çalışanların kendilerini ve fikirlerini ifade etmelerini sağladığı, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

3.3.3.1.3.1. Bilgi Paylaşımına Yönelik Bulgular

Organizasyondaki etkili iletişim, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacak olan bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Katılımcı 2, organizasyonun vizyonu ve stratejisinin her seviyedeki çalışan tarafından bilinmesinin önemli olduğunu ifade etmiştir:

“Her seviyedeki insan, gerekli şekilde bilgilendirilir. Özellikle bankanın vizyonu ve stratejisi hakkında, bilgi sahibi olması sağlanır, emin olunur buna. Kimse kendi tarafında, kendi dünyasında yaşamaz, herkes bir bütünün parçasıdır. Herkes aynı hedefe odaklanır. Transparandır bizdeki yapı ve çift taraflı geçirgendir.” (Soru 19’a verilen cevap)

Katılımcı 3’ün üst seviyedeki yöneticilerle çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını detaylandığı ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Genel müdürümüz, her çeyrekte, bütün çalışanlara yönelik hem çeyrek sonuçlarını değerlendirdiği, hem çalışanların sorularını alıp, onları cevaplandığı, bir seans yapıyor diyeyim. Onun dışında, periyodik durumunda emin değilim ama aylık ya da 3 ayda bir falan diyebilirim, üst yöneticilerle, farklı farklı çalışan grupları, 10-15 bu değişebiliyor, bir araya gelip, eskiden örneğin bu kahvaltı olurdu, Covid-19 kaynaklı şimdi tabi öyle olamıyor ama farklı yöntemlerle bir araya gelip, onların geribildirimini almaya çalışıyorlar. Bu daha ufak bir yapıda yapılmaya çalışılıyor daha sıcak bir iletişim olması adına. Dolayısıyla hem bilgi akışı hem de iletişimin özellikle son yine son yıllarda üzerine en çok çalışılan konulardan biri olduğunu söyleyebilirim.” (Soru 19’a verilen cevap)

Katılımcı 4’ün organizasyon içi bilgi paylaşımına yönelik ifadesi:

“Bilgi akışı rahattır... Biz bütün ekiplerle çalışmamız gerekiyor çünkü. Her bir fikir ya da proje bir sürü ekibe dokunuyor olabiliyor. Bütün bunlarla ortak çalışmamız gerekiyor. Projeler kapsamında da bilgi akışında çok bir sorun yaşamadık. Sadece insanların yoğunluklarına göre bazen biraz vakit alabiliyor cevap vermeleri ama bilgiyi vermemek, saklamak gibi bir şey söz konusu değil zaten.” (Soru 19’a verilen cevap)

Katılımcı 6 bilgi paylaşımının çift taraflı olduğunu belirtmiştir:

“Aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıya doğru yani çift yönlü bir bilgi akışı var. Zaten çift taraflı iletişimden kastım bu, açık iletişim var.” (Soru 18’e verilen cevap)

Katılımcı 2, banka vizyonu ve stratejisine dair her seviyedeki insanın bilgilendirildiğini belirtmiştir. Katılımcı 3 ve Katılımcı 6, yönetim ile çalışanlar arasındaki çift taraflı bilgi paylaşımına vurgu yapmıştır. Katılımcı 4, farklı ekiplerle yürütülen inovasyon çalışmaları gereği bilgi paylaşımının önemine vurgu yapmış, bilgi saklamanın söz konusu olmadığını ifade etmiştir. Dolayısıyla, organizasyonun içerisindeki bilgi paylaşımının çalışanların organizasyonun inovasyon stratejisine yönelik fikir sahibi olmalarını, bu stratejiye ilişkin geribildirimde bulunmalarını ve bu stratejiye yönelik fikir üretmelerini sağladığı tespit edilmiş, bilgi paylaşımının inovasyon projeleri açısından kritik olduğu saptanmıştır.

3.3.3.1.3.2. Dış Çevre ile İletişime Yönelik Bulgular

Organizasyon içerisine sıkıştırılmış iletişim, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgüt dışından bilgi edinilmesi ve bunun teşviki, inovasyon faaliyetlerinde önem taşımaktadır. Katılımcı 4'ün, dünya trendlerini takip ettiklerini belirttiği ifadesi aşağıdaki gibidir:

“...Biz inovasyon yönetimi olarak dünyada trendler nelerdir, buna yönelik neler yapılabilir gibi bir strateji çizmeye çalışıyoruz ve bu strateji perspektifinden de ürünler ve hizmetler neler olarak ortaya çıkabilir diye bakıyoruz.” (Soru 25' verilen cevap)

Katılımcı 4 ile benzer şekilde Katılımcı 6 da dünya trendlerini takip ettiklerini ve bu bağlamda yurtdışındaki inovasyon merkezlerini görevlendirdiklerini vurgulamıştır.

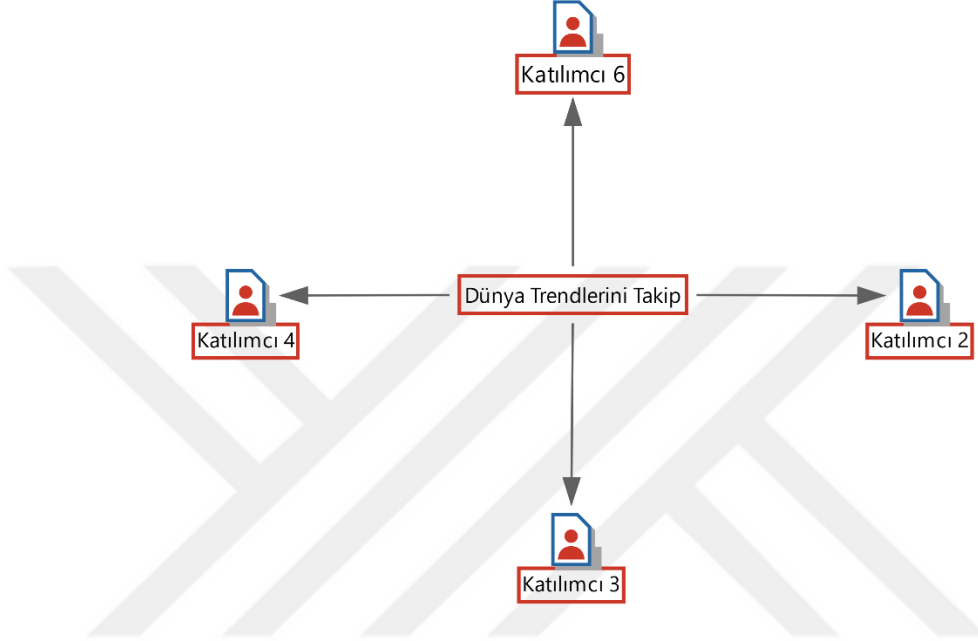
“Bankanın öncelikli stratejisini, ya da odak noktalarını yurtdışındaki inovasyon merkezlerimizle paylaşıyoruz. O arkadaşlarımızın orada zaten var oluş amaçları oraları yakın takip edebilmek, oradan bize beslemeleri de gördükleri ürünler, hizmetler ve inovasyonlar yenilikler hakkında hem geri beslemelerini sağlıyoruz hem de aslında bu öncelik olarak adlandıığımız başlıklarda da onları radarlarını ya da bakış açılarını ya da birazcık hani sektör araştırmalarını bu başlıklarda da gruplamalarını ve odaklanmalarını sağlamaya çalışıyoruz. (Soru 16'ya verilen cevap)

Katılımcı 7'nin dış çevre ile ilgili araştırmalar yaptıklarını belirttiği ifadesi:

“... Her şey şu an çok kolay zaten şu an. ... Araştırma yapmak için internette çok fazla, güzel kaynaklar var, her yerden her şeye ulaşabiliyorsunuz. Benchmark'a kolay ulaşıyorsunuz.” (Soru 20'ye verilen cevap)

Şekil 3.14’te dünya trendlerini takip ettiklerini ifade eden katılımcılar gösterilmektedir.

Şekil 3. 14: Dünya Trendlerini Takibe Önem Verdiklerini İfade Eden Katılımcılar



Görüşme belgelerinin incelenmesinin akabinde oluşturulan Şekil 3.14’te görüldüğü üzere Katılımcı 2, Katılımcı 3, katılımcı 4 ve Katılımcı 6’nin dünya trendlerine ilişkin yakın bir takip yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı 7, teknolojik gelişmeler sayesinde ihtiyaç duyulan bilgilere kolayca ulaşılabilğini ifade ederek dış çevre ile ilgili araştırmalar yaptıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla dünya ve sektör trendlerinin takibinin, dış çevre ile iletişimin yenilikçi faaliyetleri desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Dünya trendleri ve sektör takibinin yanında, inovasyon sürecinde dış partilerle iletişim ve iş birliği de çeşitli kaynakların dışarıdan temin edilmesini sağlayan bir yaklaşım olarak yenilikçi faaliyetlerin kalitesini güçlendirmektedir. Katılımcı 1’in girişimcilerle iş birliğinin faydasına ve araştırma şirketlerinden aldıkları desteklere ilişkin ifadeleri:

“... Start up’larla bu girişimlerle olan projelerimiz var. Yani bazı konularda girişimcilerden destek almak, start up’larla ortak bir yazılım tasarlamak da çok faydalı oluyor.” (Soru 14’e verilen cevap)

“Araştırma şirketlerinden de yardım aldığımız oluyor.” (Soru 5’e verilen cevap)

Katılımcı 3’ün dış partilerle olan iş birliğine verdikleri önemi vurguladığı ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Bir de onun dışında, özellikle bizim en çok üzerinde durduğumuz şey, en büyük hedeflerimizden bir tanesi, bu dış partilerin, start upların, girişimlerin, Türkiye’de özellikle iş birliği yapmak için bir kurum düşündüğünde, aklına gelebilecek ilk kurum olmasını istiyoruz. Sürekli programlar yapıyoruz. Startuplara ne kadar çok yakın olabilirsek, o kadar bu bahsettiğim hedef, akla gelen ilk kurum olma hedefini gerçekleştirdiğimize inanıyoruz.” (Soru 25’e verilen cevap)

Katılımcı 4’ün inovasyon sürecinde dış partilerle yaptıkları iş birliğine yönelik ifadesi:

“Farklı konularda start up’larla iletişime geçiyoruz fakat bizim kendi ürün geliştirmelerimiz için değil. Start up’larla onların ürünlerini kullanmak için iletişime geçiyoruz elbette. Yani biz bu fikirleri vs geliştirirken farklı ihtiyaçlarımız oluyor. Bu ihtiyaçların bazılarını banka dışından karşılayabiliyoruz. Bu bir tasarım hizmeti de olabilir, bir araştırma hizmeti de olabilir, bir teknolojik hizmet de olabilir her şey olabilir. Bu ihtiyacına, projeye göre değişir.” (Soru 26’ya verilen cevap)

Katılımcı 5, radikal inovasyon sürecinde dış partilerle iş birliği yaptıklarını ve bunun stratejinin bir parçası olduğunu belirtmiştir:

“Fintech ve start up iş birlikleri kurum stratejisinin bir parçası. Global ölçekte de lokal ölçekte de var böyle iş birlikleri. Bizde belli şeylerde projelerde bu tarz görüşmeler yapıyoruz. Çok fazla belki iş birliği şu ana kadar olmadı ama özellikle bu incremental inovasyonlardan değil ama yeni bir şey yapmak istediğimiz zaman, dışarıda bu konuda destek olabilecek partilerle iletişime mutlaka geçiliyor. Bunlar araştırılıyor ve görüşmeler yapılıyor ve eğer iş birliği imkanı varsa o iş birliği yapılıyor evet.” (Soru 27’ya verilen cevap)

Katılımcı 6’nın girişimcilerle iş birliklerine verdiği önemi vurguladığı ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyonun haricinde bir de aslında bunun tek başına yapılamayacağından hareketle içerisinde bulunduğumuz dönemde, özellikle buradaki birlikteliği diyelim artırmak amacıyla da aslında banka uzunca bir süredir de girişimcilerle iş birliği içerisinde olmak üzere ayrı bir ekibini de kurarak girişimcilik birimini, bu çalışmaları

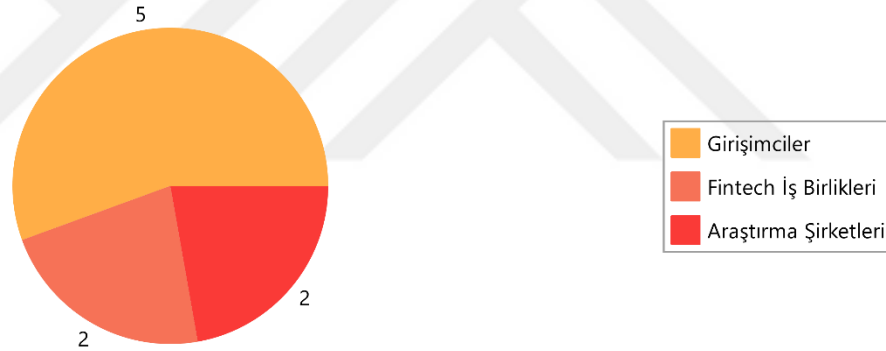
2016'dan bu yana da bu çalışmaları da devam ettirmektedir.” (Soru 20'ye verilen cevap)

Katılımcı 7'nin çeşitli hizmetler için dış partilerle yaptığı iş birliğine yönelik ifadesi:

“Araştırma şirketleriyle çalışıyoruz. Danışmanlık firmaları ile zaten çalışıyoruz. Onun dışında fintech'lerle çalışıyoruz, şu dönem bütün bankaların yaptığı gibi. O bize büyük bir avantaj sağlıyor. Şu anda da birçok fintech ile çalışma imkanı bulabiliyoruz. Ama öncelikle bu stratejileri belirlerken bu danışmanlık firmaları ile birlikte çalışıyoruz.” (21. Soruya verilen cevap)

Katılımcılar inovasyon sürecinde dış kaynaklardan farklı şekillerde faydalandıklarını belirtmişlerdir. Şekil 3.15'te katılımcıların inovasyon sürecinde dış partilerle yaptıkları iş birliklerinin belge temelli dağılımı görülmektedir.

Şekil 3. 15: İnovasyon Sürecinde İş Birliği Yapılan Dış Partiler



Şekil 3.15'te görüldüğü üzere, beş katılımcı (Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 5, Katılımcı 6) inovasyon sürecinde girişimcilerle iletişimde olduklarını ve iş birliği yaptıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 5 ve Katılımcı 7, özel olarak Fintech'lerle, Katılımcı 1 ve Katılımcı 7 inovasyonun ihtiyaç bulma sürecinde araştırma şirketleri ile çalıştıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, organizasyonun açık bir sistem olması ve iletişimin çift yönlü akması sebebiyle, dış partilerle iletişimin inovasyon sürecinde önemli bir etmen olduğu saptanmıştır.

3.3.3.2. Ulusal Kültüre İlişkin Bulgular

Ulusal kültür, inovatif faaliyetleri ve bireylerin inovasyona bakış açılarını etkileyen bir faktördür. Bankalardaki ulusal kültür etkisini saptamak amacıyla katılımcılara görüşme soru formundaki 15., 16., ve 27. sorular sorulmuştur. Bu sorulara aşağıda yer verilmektedir.

15. Ortaklık yapısı nasıldır?

16. Yabancı yöneticileriniz var mı? Var ise, bu yöneticilerinizin inovasyon kararlarındaki etkinliği nedir?

27. Ortaklık yapısı değiştikten sonra ürünlerde / hizmetlerde ya da inovasyon faaliyetlerinde bir değişim gerçekleşti mi?

Araştırmanın örneklemini 2 yerli (Katılımcı 3 ve Katılımcı 6), 1 yabancı (Katılımcı 5) ve 4 uluslararası ortaklı (Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 4 ve Katılımcı 7) banka oluşturmaktadır. Bankaların ortaklık yapısına ilişkin veriler Tablo 3.15'te gösterilmektedir.

Tablo 3. 15: Katılımcıların Ortaklık Yapısına İlişkin Veriler

Katılımcılar	Ortaklık Yapısı	Ortaklık Oranı	Kültür
Katılımcı 1	Uluslararası Ortak	%40-%50	Güney Avrupa
Katılımcı 2	Uluslararası Ortak	≤ 20	Güney Avrupa
Katılımcı 3	Yerli	%100	Türkiye
Katılımcı 4	Uluslararası Ortak	%40-%50	Güney Avrupa
Katılımcı 5	Yabancı	%100	Kuzey Avrupa
Katılımcı 6	Yerli	%100	Türkiye
Katılımcı 7	Uluslararası Ortak	≤ 20	Orta Asya

Tablo 3.15'te görüldüğü üzere, Katılımcı 1, Katılımcı 2 ve Katılımcı 3'ün uluslararası ortakları Güney Avrupa bölgesine, Katılımcı 7'nin uluslararası ortağı ise Orta Asya bölgesine aittir. Yabancı menşeli banka, Kuzey Avrupa ülkesi tarafından yönetilmektedir. Katılımcı 1 ve Katılımcı 4'ün uluslararası ortaklarının ortaklık oranı %40 ile %50 arasında iken, Katılımcı 2 ve Katılımcı 7'nin ortaklarının sahip olduğu

oran %20 ve aşağısındadır. Katılımcıların kimliklerini gizli tutmak amacıyla, ülke bazlı bir ayrımın yapılmaması ve ortakların sahip olduğu hisselerin tam oranlarının verilmemesi uygun görülmüştür.

3.3.3.2.1. Yabancı Yönetici Etkinliğine İlişkin Bulgular

Kültürel özellikler yenilikçi faaliyetler üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Ulusal kültür, bireylerin bakış açısını etkileyerek organizasyonların inovasyon faaliyetlerinde farklılaşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla organizasyon içerisindeki yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler, yöneticinin mensup olduğu ulusal kültürün etkisine açıktır. Çalışmamızda yabancı yöneticilerin inovasyon kararlarındaki etkinliğini tespit etmek amacıyla, katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir:

16. Yabancı (Expatriate) yöneticileriniz var mı? Var ise, bu yöneticilerinizin inovasyon kararlarınızdaki etkinliği nedir?

Katılımcı 1'in yabancı yönetici etkinliğine ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Yabancı yöneticilerimiz var. Çok fazla olmamakla beraber expat'lar var. Onların katılımıyla bir şey oldu mu diye düşünüyorum ama sayıları çok fazla değil o yüzden çok ona yönelik bir şey olmuyor. Olunca çok spesifik bir fonksiyonda oluyor. O anlamda bir örneğim yok." (Soru 16'ya verilen cevap)

Katılımcı 2, "yabancı yönetici" diye bir kavramın doğru olmadığını, yöneticilerin faaliyetlerinin bireysel zihniyetleri ile şekillendiğini ifade etmiştir:

"Yani yabancılar bilmiyorum... Ben yurtdışında zaten sadece yabancılarla çalıştım. Yabancı diye de tek bir birey yok bu kişisel bir şey. Yabancı ne demek... Bu tamamen bireysel bir yaklaşım. Yöneticilerin de geçmiş tecrübeleri ve kendi yaklaşımları var herkesin. Son derece inovatif yabancı yöneticilerle de çalıştım, son derece klasik ve safe oynamak isteyen, inovasyona pek güzel bakmayan, çok klasik bankacı yöneticilerle de çalıştım. Bence bu soru yanlış. Yabancı yönetici şey değil..." (Soru 16'ya verilen cevap)

Katılımcı 4 yabancı yöneticilerin yönetim kurulunda olduğunu ancak inovasyon faaliyetlerinde etkileri olmadığını ifade etmiştir:

"Yok hayır, yok. Yani yabancı yöneticiler elbette var, yönetim kurullarında. Fakat, bankanın bu günlük işleyişine, hangi ürün

yapılacak, nasıl yapılacak şeylerine onlar hiç karışmıyorlar.” (Soru 16’ya verilen cevap)

Katılımcı 4 ile benzer bir ifade de bulunan Katılımcı 7’nin, yabancı yönetici etkinliğine ilişkin ifadesi aşağıdadır:

“Yönetim kurulumuz var yabancı yöneticilerimiz ama genel icra kadrolarında yok. İnovasyon kararlarında etkileri var mı... Yok sayıları zaten bir iki, ama yok öyle bir şey yok.” (Soru 16’ya verilen cevap)

Katılımcı 5’in organizasyondaki yabancı yöneticilerin etkinliğini vurgulayan söylemleri aşağıdaki gibidir:

“Var. ... Bir inovasyon yarışması yaptık mesela yurtdışından jürimiz vardı, yurtiçinde de yabancı bir yöneticimiz vardı o da jüri içerisindeydi. Çok böyle, yatırımcı sunumları gibi arkadaşlar sunumlar yapıyorlar, soruları soruluyor vs. Dolayısıyla genelde hani bizim, bu anlamda baktığımızda yabancı yöneticiler bu kültüre çok daha aşinalar o yüzden şey noktasından başlamıyoruz... hani burada ne yapıyoruz nedir değil... onlar direkt zaten peki bunu nasıl globale yayacaksın, kurum içerisindeki etkisini sağlayacaksın, bunu yapılabilirliği nedir tadında şeylerle sorularla dahil oluyorlar. Direkt faydasını sorguluyorlar. Dolayısıyla yabancı yöneticiler, departmanlarda var ve onlarda gerektiği yer durumda Türk yöneticiler gibi kurumun bir parçası. Birazcık hani uzun süredir de olduğu için, biz artık buna çok alıştık.” (Soru 16’ya verilen cevap)

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda hazırlanan, organizasyonlardaki yabancı yöneticilerin inovasyon faaliyetlerindeki etkinliğine ilişkin frekans analizi Tablo 3.16’da gösterilmektedir.

Tablo 3. 16: Bankalardaki Yabancı Yönetici Etkinliği

Bankalarda Yabancı Yönetici Etkinliği	Olumsuz	Olumlu	Mevcut Değil
Yabancı Yönetici Etkinliği	4 (Katılımcı 1 Katılımcı 2 Katılımcı 4 Katılımcı 7)	1 (Katılımcı 5)	2 (Katılımcı 3 Katılımcı 6)

Tablo 3.16’daki frekans tablosunda görüldüğü üzere, Katılımcı 3 ve Katılımcı 6, uluslararası bir ortağa sahip olmamanın da etkisiyle, yabancı yöneticilerinin

olmadığını belirtmişlerdir. Uluslararası ortağa sahip olan 4 banka, organizasyonda yabancı yöneticilerin olduğunu ancak inovasyon kararlarında bir etkilerinin olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcı 5, yabancı yöneticilerin inovasyon faaliyetlerinde etkili olduğunu ve bu yöneticilerin inovasyon kültürüne **daha** aşina olduklarını ifade etmiştir.

3.3.3.2.2. Ulusal Kültürün İnovasyon Faaliyetleri ile İlişisine Yönelik Bulgular

Türk menşeli ve Türkiye’de faaliyet gösteren organizasyonların yabancı işletmeler tarafından satın alınmasının ve yabancı işletmelerin yönetim kurulunda etkin olmaya başlamasının inovasyon faaliyetlerine yansıdığı düşünülmektedir. Ulusal kültürün inovasyon faaliyetleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir. Bu soru yalnızca, uluslararası ortaklığı olan Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 4 ile Katılımcı 7’ye ve Kuzey Avrupa menşeli bir banka tarafından satın alınarak faaliyetlerine devam eden Katılımcı 5’e sorulmuştur.

27. Ortaklık yapısı değiştikten sonra ürünlerde / hizmetlerde ya da inovasyon faaliyetlerinde bir değişim gerçekleşti mi?

Katılımcı 1, uluslararası ortağın global bir yapıya sahip olmasından faydalandıklarını belirtmiş ancak inovasyon faaliyetlerinin ve radikal inovasyon olarak tanımladıkları projelerin kaynağının kendi bankaları olduğunu vurgulamıştır:

“Tabi uluslararası ortağımız güzel bir kaynak ve bağlantı bizim için. Ama temelde buradan çıkan bir iş. Bizim tamamen yerli bir projeye başlatılan, bütün bu saydığım kurgular bizim başlattığımız işler. Hatta uluslararası ortağımıza da örnek olan çok iş oldu. ... Bankamızda çok iyi uygulandığını görüp dünyaya farklı ülkelere bunu yaydılar ve uyguladılar. Bizim örnek olduğumuz işler çok oldu, tabi ortağımızdan da faydalandığımız, global bir banka olması anlamında çok nokta ve alan var.” (Soru 27’ye verilen cevap)

“...Yine ortağımızın network’ünü kullanıyoruz. Yabancı start’uplara, yabancı girişimlere gittiğimiz de oluyor. Onların da proje bazında önerdikleri girişimler olabiliyor.” (Soru 26’ya verilen cevap)

Katılımcı 4, uluslararası ortaktan önceki işleyişi bilmediğini belirtmiş ancak, bankanın uluslararası ortağının faaliyet gösterdiği yakın kültürler ile iletişim içerisinde olmanın verimli olduğunu ifade etmiştir:

“Ben sadece 2.5 senedir buradayım. ... Öyle bir kıyas yapacak geçmişim yok. Ama şöyle bir şeyi var. Benzer coğrafyalar, Latin Amerika özellikle, Meksika Türkiye ile. O anlamda oradaki ekiplerle fikir alışverişi yapmak, orada başarılı olmuş bir şeyi buraya getirmek ya da burada başarılı olmuş bir şeyi oraya götürmekle alakalı sürekli bir koordinasyon var. Dolayısıyla sadece Türkiye’de faaliyet gösteren bir bankaya kıyasla, daha geniş bir zenginlik var diyebilirim.” (Soru 27’ye verilen cevap)

Katılımcı 7, Orta Asya menşeli uluslararası ortağının Türk kültürüne yakın olması sebebiyle işleyiş açısından fark yaratmadığını belirtmiştir:

“Bu çok genel olabilir ama onlar böyle Türk kökenliler ya yok yani hiç. Böyle yabancıymış gibi gelmiyor ortaklık yapımızdaki oranı ve ortaklığı.” (Soru 27’ye verilen cevap)

Katılımcı 5, uluslararası ortağın inovasyon anlamında yeni bir bakış açısı getirdiğini belirtmiş, ortağın çok uluslu ve çok kültürlü yapısının bankadaki inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilediğinin altını çizmiştir:

“Ortaklıktan önce bankada inovasyon diye bir kavram yoktu. Tabi ki yeni ürün servis vs geliştirmeye vardı ama o zamanlar iş yapış şekli olarak genelde pazarlama ve ürün yönetimi ekipleri oluyordu. ... Masa başında design ederdik o ürünü. En fazla benchmark yapardık, neler var diye. Bir de bizim üründe olmasını istediğimiz, kendi düşündüğümüz, yarattığımız özellikler vardı ama bunu test etmeyi, doğrulamayı vs., çok fazla şey yapmazdık. ... Ortaklık yapısı değiştikten sonra da hemen belki, direkt bu kadar yoğun bir şekilde geçmedik ama tabi ki bakı açısı olarak onlar çok daha farklı bir kurum. Ondan sonra oldu, dolayısıyla eskiden yoktu zaten. Ortağımızın çok uluslu çok kültürlü yapısı inovasyon faaliyetlerini süper etkiliyor. Zaten inovasyonun globalde de bir birimi var. Bu birim tüm ülkeleri, koordine ediyor. Hepsiyle iletişim halinde. Bazen bazı konular var ortak çalışma grupları, oluşturuluyor. Hepimiz birlikte çalışıyoruz. Bunun dışında, atıyorum bir konu yapılacaksa o konuda x ülkede iyi yapılan bir şey varsa o örnekler, o merkezdeki ekip tarafından alıp bizlerle paylaşılabilir, bizim düzenli update toplantılarımız oluyor onlarla. Onun dışında zaten learning’ler, mesela bir ülke bir şeyi uygulama konusunda diğer ülkelerden daha iyi olabiliyor. Hem mentalite olarak ya da zaman olarak daha önce başlamış olabilirler. Oradaki öğrenimler, merkezi beslediği için onlarda mesela diğer ülkelere, guidance’ları hazırlarken de, dökümanları oluşturken de, eğitimleri hazırlarken de mesela onlardan da faydalaniyorlar. Bunun dışında şey kısmında da çok paslaşıyoruz: Atıyorum TR’de bir konuyla ilgili bir proje yapılacak. Dönüp globale soruyoruz, bunu diğer ülkelerde bir örneği var mı diye. Eğer varsa,

oradaki şeyler projenin detaylarını alabiliyoruz ya da o kişilerle görüşüp ne yaptıklarını öğrenebiliyoruz. Çünkü kurum şunu da istemiyor zaten: A ülkesinde yapılmış bir şey varken B’de de o konu sıfırdan başlamasın. Onu alıp üzerine ekleyebileceksek böyle devam etsin. Bu anlamda o yüzden biz sürekli iletişim halindeyiz. Pozitif besliyor.”

Uluslararası ortağa sahip ve ortaklık oranının %50’nin aşağısında olduğu bankalarda, ortaklık yapısının değişiminin inovasyon faaliyetlerinde önemli bir değişim yaratmadığı olmadığı saptanmıştır. Katılımcı 1, Katılımcı 4 ve Katılımcı 7, ortağın çok uluslu yapısının inovasyon faaliyetlerine zenginlik kattığını ifade etmişler, Katılımcı 4, ortaklıktaki yakın kültürlerin inovasyon paylaşımı anlamında verimli olduğunu, Katılımcı 7 ise uluslararası ortağının yakın bir kültüre sahip olması nedeniyle faaliyetlerinde bir etki olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcı 5’in değişen yönetimin bankayı farklı bir bakış açısı ile yönettiğini belirten ifadeleri sonucunda, bir ulusal kültürün organizasyonu yöneten diğer ulusal kültür üzerinde önemli bir etki yaratması için ortaklık yapısının ve hisse oranının önemli olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların ulusal kültürün inovasyona olan etkisini tespit etmeyi amaçlayan araştırma sorularına verdikleri cevapların, kültürün yenilikçi faaliyetler üzerindeki rolünü saptamakta yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Dolayısıyla örtük analiz (latent analysis) yöntemi benimsenerek katılımcıların ifadeleri doğrultusunda ulusal kültür ve inovasyon ilişkisinin incelenmesi uygun görülmüştür. Örtük analiz, araştırmanın yorumlayıcı bir seviyeye genişletilmesidir, araştırmacının metindeki temel anlamı bulmaya çalışmasını içerir.²⁷

Kariyerinin beş yılını Orta Avrupa’da geçiren Katılımcı 2’nin tasarım odaklı düşünce nedir sorusuna verdiği cevap, ulusal kültürün yeni yaklaşımların benimsenmesinde etkili olduğunu göstermektedir:

“Aslında yurtdışındaki tecrübemden bahsetmem daha iyi olur. Çünkü 2015 yılında bankamızda o kadar odaklılık yoktu Design thinking anlamında. ... Ben Design Thinking ile derin anlamda yurtdışında tanıştım. ... Tamamen design thinking ile yaptık bütün projelerimizi. Tamamen tasarım odaklı çalıştık.” (Soru 1’e verilen cevap)

²⁷ Mariette Bengtsson, "How to Plan and Perform a Qualitative Study Using Content Analysis", NursingPlus Open, Vol.2, 2016, p.10

Eğitiminin ve kariyerinin önemli bir bölümünü Güney Avrupa’da, Türkiye’den daha bireysel bir kültürde geçiren Katılımcı 4, görüşme süresince bireyselliğe işaret eden söylemlerde bulunmuştur:

“Bizim ekibimiz bu şeyleri yönetiyor. 5 kişiyiz. 5 kişilik bir ekip olarak bütün faaliyetleri biz organize ediyoruz. Bizim dışımızda ayrıca inovasyona yönelik bir şey yok. Bizim yarattığımız etkinlikler, kanallar, platformlar vs üzerinden dönüyor bütün inovasyon aktiviteleri.” (Soru 20’ye verilen cevap)

“Her fikrin bir sahibi ekip oluyor. Biz inovasyon yönetimi olarak o ekibe yardımcı oluyoruz o fikri geliştirmesi için eğer seçtiysek o fikri. Takımları biz oluşturmuyoruz. Takımlar kendileri oluşuyorlar. Biz takım oluşturmuyoruz. Takımları neye göre oluşturdukları birazcık kendilerine kalmış.” (Soru 22’ye verilen cevap)

Tablo 3.17’de Katılımcı 4’ün Soru 20’ye verdiği cevap ile eğitimini Türkiye’de tamamlamış ve yurtdışında yalnızca uluslararası projelerde bulunmuş olan Katılımcı 1 ve Katılımcı 3’ün aynı soruya verdiği cevaplar kıyaslanmaktadır.

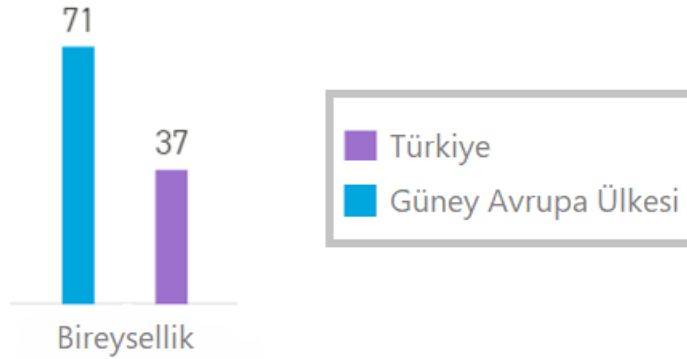
Tablo 3. 17: Katılımcı 1, Katılımcı 3 ve Katılımcı 4’ün İfadelerinin Ulusal Kültür Özelinde Kıyaslanması

Katılımcı 1	Katılımcı 3	Katılımcı 4
Bizde inovasyon insan kaynaklarına bağlı. Bu da şunu getiriyor. Yani, başında söylediğim gibi bu iş insan ve kültür işi. Onun da temel çıkış noktası insan kaynakları zaten bütün kurumlarda. İnovasyon fonksiyonu anlamında bize bu belirli bir bağımsızlık ve belirli bir güç veriyor insan kaynaklarında olmak. Sonuçta iş birimleriyle ortaklaşa, tarafsız ve güzel bir ahenk içerisinde çalışmamıza neden oluyor. (Soru 20’ye verilen cevap)	Şu an itibariyle 5 kişiyiz. Dolayısıyla, inovasyon ile alakalı hem proje kısmında hem de inovasyon kültürünün yaygınlaşması anlamında, inisiyatifleri biz yönetiyoruz. Ama baştan beri de dediğim gibi, biz yönetiyoruz derken, tabi ki sadece biz değiliz. Örneğin, kültür çalışmaları için, insan ve kültür, akademi vs. gibi bölümlerle çok yakın çalışıyoruz. Projeler kısmında da bütün iş birimlerimizle ortak işler yapıyoruz. Bu süreçleri aslında koordine edip, içeride biraz daha motivasyon ve farkındalık ve ilk ateşi yakmaya çalışıyoruz diyelim aslında. (Soru 20’ye verilen cevap)	Bizim ekibimiz bu şeyleri yönetiyor. 5 kişiyiz. 5 kişilik bir ekip olarak bütün faaliyetleri biz organize ediyoruz. Bizim dışımızda ayrıca inovasyona yönelik bir şey yok. Bizim yarattığımız etkinlikler, kanallar, platformlar vs. üzerinden dönüyor bütün inovasyon aktiviteleri.” (Soru 20’ye verilen cevap)

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere, Katılımcı 1 ve Katılımcı 3 ile Katılımcı 4’ün Soru 20’ye verdiği cevaplar arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Katılımcı 1

organizasyondaki inovasyon örgütlenmesini açıklarken insan ve kültürün önemine atıfta bulunmuştur. Katılımcı 3 ise, inovasyon faaliyetlerine ek olarak, inovasyon kültürünün yaygınlaşması için inisiyatifleri de inovasyon ekibinin yönettiğini ancak ekibin bu süreçte tek başına olmadığını belirtmiş, söylemlerinde daha holistik bir yaklaşım sergilemiştir. Katılımcı 1 ve 3'ün kolektivist yaklaşımından ayrılan Katılımcı 4, daha bireysel söylemlerde bulunmuştur. Katılımcı 4, inovasyon faaliyetlerini inovasyon ekibinin yönettiğini ve inovasyon faaliyetlerinin kendi yarattıkları platformlar üzerinden yürütüldüğünü ifade etmiştir. Görüşme sırasında fikir üreten kişilerin çalışanlar olduğunu belirten Katılımcı 4, inovasyona yönelik örgütlenmenin sorulduğu Soru 20'de çalışanlara yönelik bir ifadeye bulunmamış ve yönetimini sürdürdüğü inovasyon ekibine dair açıklamalarda bulunarak, ekip dışında inovasyona yönelik bir şeyin olmadığını belirtmiştir. Şekil 3.16'da Türkiye ile Katılımcı 4'ün eğitimi tamamladığı ve kariyerinin bir bölümünü geçirdiği Güney Avrupa ülkesinin Hofstede'nin bireysellik boyutunda aldığı puanlar gösterilmektedir.

Şekil 3. 16: Türkiye ve Güney Avrupa Ülkesinin Bireysellik Boyutunda Aldıkları Puanlar



Kaynak: Country Comparison, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/> (Çevrimiçi) 10 Ocak 2021.

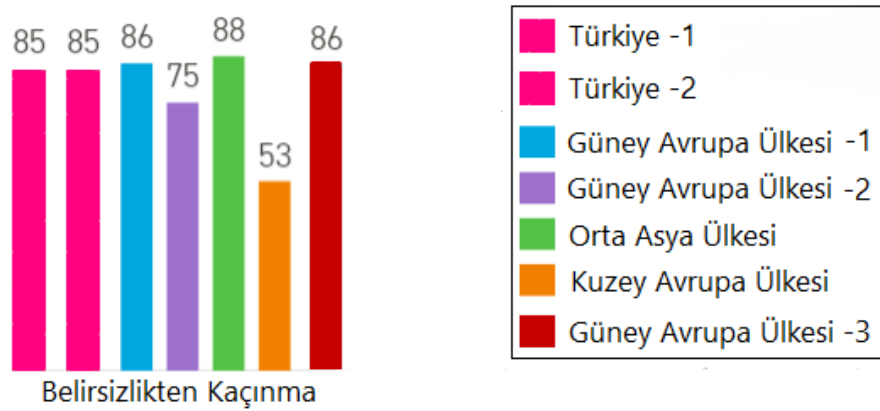
Şekil 3.16'da görüldüğü üzere Türkiye bireysellik boyutunda 37 puana sahip bir kültür olarak kolektivizme yakinken, Katılımcı 4'ün eğitim sistemine dahil olduğu ve çalıştığı Güney Avrupa ülkesi 71 puan ile bireyselliğe daha yakın bir kültürdür. Hofstede'nin kültür haritası, Katılımcı 1 ve Katılımcı 3'ün takımlar ve iş birliğine yaptığı vurgu ile Katılımcı 4'ün daha bireysel ifadeleri arasındaki farkı anlamlandırmaktadır.

Araştırmada tek yabancı katılımcı olan Katılımcı 5'in inovasyon için yönetici ve çalışanların sahip olması gereken özellikleri tanımlarken belirsizliğe toleransa yaptığı vurgu, ulusal kültür ve inovasyon ilişkisine yönelik bulgularda öne çıkmaktadır:

“Belirsizlik. Belirsizlik kavramı inovasyonda çok kesin. Uncertainty. O belirsizlikten korkmayan, ondan beslenen profiller. Biz şimdi ne yapıyoruz, nedir bu, işte ne yapacağız bununla, adam böyle şeyler söyledi bizim yapmaya çalıştığımızdan çok farklı... deyip bundan korkmayan, oradan yeni öğrendiklerinden ve belirsizlik ortamından beslenip yeni bir şey oluşturmaya istekli olan insanlar çok iyi team member oluyorlar.” (Soru 13’e verilen cevap)

Katılımcı 5, inovasyon için belirsizliğe toleransın olması gerektiğinden bahseden tek katılımcıdır. Şekil 3.17’de araştırmadaki katılımcıların ulusal kültürlerinin belirsizlikten kaçınma puanları gösterilmektedir.

Şekil 3. 17: Katılımcıların Ulusal Kültürlerinin Belirsizlikten Kaçınma Puanları



Kaynak: Country Comparison, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/> (Çevrimiçi)
10 Ocak 2021.

Şekil 3.17’de katılımcıların farklı ulusal kültürlerinin belirsizlikten kaçınma puanları gösterilmektedir. Her sütunun bir katılımcıyı temsil ettiği şekilde 7 ayrı sütun bulunmaktadır. Şekilde görüldüğü üzere, farklı Güney Avrupa ülkeleri 75 ve 86 puan ile, Orta Asya ülkesi 86 puan ile ve Türkiye 85 puan ile belirsizlikten kaçınan kültürlere sahiptirler. Katılımcıların ulusal kültürleri içerisinde belirsizlikten kaçınmanın en az olduğu kültüre sahip olan Kuzey Avrupa ülkesidir. Bu Kuzey Avrupa ülkesi ile yönetilen Katılımcı 5, araştırmadaki katılımcılar arasında belirsizliğe

toleranstan bahseden tek katılımcıdır. Katılımcı 5'in inovasyon için belirsizliğe karşı tolerans gösterilmesi gerektiğine yönelik ifadesi, ulusal kültürün inovasyon faaliyetleri üzerindeki etkisinin altını çizmektedir.

Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4 ve Katılımcı 5'in ifadeleri doğrultusunda ulusal kültürün inovasyon faaliyetlerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Türkiye, daha kolektivist, feminen ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürel özellikleriyle, inovasyon faaliyetlerinde daha insan ve takım odaklı bir yaklaşım sergilemektedir. Güney Avrupa'nın bireysel kültürü, yönetici vasıtasıyla inovatif faaliyetleri etkilemekte, Kuzey Avrupa'nın belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürü inovasyon faaliyetlerinde risk almayı teşvik etmekte ve belirsizliğe toleransı arttırmaktadır.

Türkiye'de faaliyet katılımcılar görüşme süresince takım çalışmasına ve iş birliğine önem verdiklerini, müşteri odaklı olduklarını ve her aşamada müşteri validasyonu ile ilerleyerek belirsizliği yönetmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla Türkiye'nin ulusal kültürünün tasarım odaklı düşünce zihniyeti ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu tespiti destekler nitelikte, ülkelerin tasarım odaklı düşünceye verdikleri öneme yönelik yapılan analiz Ek-4'te gösterilmektedir.

3.3.3.3. Organizasyon Yapısına İlişkin Bulgular

Organizasyon yapısı örgüt içerisindeki iklimi etkileyerek çalışanların inovasyon yönelik tutumunu ve organizasyonun işleyişini etkilemektedir. Dolayısıyla organizasyonlarda yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri destekleyecek bir organizasyon yapısının varlığı gerekmektedir. Katılımcıların organizasyon yapılarının inovasyon faaliyetleri ile ilişkisini tespit etmek amacıyla görüşme soru formunda yer alan 17.-24. sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara aşağıda yer verilmektedir:

17. Organizasyon yapınızı nasıl tanımlarsınız?
18. Ast üst ilişkilerinizi nasıl tanımlarsınız?
19. Bilgi akışı nasıldır?
20. İşletmeniz inovasyona yönelik nasıl bir örgütlenme içerisinde?
21. Proje temelli bir örgüt müsünüz?

22. İşletmenizde inovasyon faaliyetleri takım esaslı mıdır? Takımları nasıl oluşturuyorsunuz?
23. Çalışanlar rutin görevlerinin dışında birden fazla takımda/ proje ekibinde çalışmakta mıdır?
24. İnovasyon birimi/takımı/ekibi var mı? İnovasyondan sorumlu bir alt kuruluş var mı?

Katılımcıların inovasyona ilişkin örgütlenmelerine dair cevaplarından faydalanılarak çevik ve çift yönlü yapılanmalara yönelik örgütlenmelerin gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda proje temelli ve çok disiplinli ekiplerle inovasyon sürecinin yürütüldüğü saptanmış, bu denklemden formalleşmenin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.3.3.1. Çevik (Agile) Yapılanmaya Yönelik Bulgular

İnovasyon faaliyetlerinin özerk ve çok disiplinli takımlarla iş birliği içerisinde yürütülmesi yenilikçi çıktıların kalitesini arttırmaktadır. Katılımcılar, bu kavramları buluşturan çevik yapılanmaya ilişkin ifadelerde bulunmuşlardır. Katılımcı 1'in organizasyon yapısının hiyerarşik olduğunu belirttiği ancak çevik yapılanma konusunu değerlendirdiklerini ve inovasyon sürecinde bu yapılanmadan faydalandıklarını ifade ettiği söylemleri aşağıdaki gibidir:

“Agile'in bu çevik yazılım geliştirme anlamında çok daha şeffaf işte ufak parçalara bölünmüş, hızlı sonuç alınabilen ve takımda performansın, kimin ne yaptığı belli olan, herkesin elinde ne iş var ne yöne gidiyor belli olan kısmından faydalaniyoruz.” (Soru 7'ye verilen cevap)

“Organizasyon yapımızda hiyerarşi var ama bu Agile dönüşümlerle vs. birlikte bunların farklı bir noktaya geldiğini görüyoruz. Yurtdışında bunun örnekleri fazlalaştı. Unvandan ziyade aslında, müşteri yolculuğu ile alakalı bir paylaşım olabiliyor. Mesela bir kredi kartıysa iş, kredi kartının pazarlaması satışı, hukuki işleri, yazılım işleri vs., bunlar kendi başına otonom bir takım olabiliyor mesela agile yapılarda. ... Bu tip şeyleri biz de inceliyoruz, değerlendiriyoruz. Nasıl olabileceğine bakıyoruz.” (Soru 18'e verilen cevap)

Katılımcı 1 ile benzer şekilde Katılımcı 3 de, hiyerarşik bir organizasyon yapısına sahip olduklarını ancak organizasyon içerisindeki işleyişi çevik yapılarla yönetmeye çalıştıklarını, bu anlamda örgüt içerisinde bir dönüşüm yaşandığını ifade etmiştir:

"Öyle söyleyeyim ama bizim içeride organizasyon yapısından da bağımsız, biraz iş yapış şekillerini, mesela Agile yönetime veya daha böyle proje bazlı, veya ekip bazlı, matrix yapılarla yönetmeye çalıştığımızı söyleyebilirim. Resmi organizasyon yapısını çiz deseniz, dediğim gibi o biraz daha silo benzeri bir şey olacak ama, iş yapış şeklini içeride uzun zamandır zaten dönüştürmeye çalışıyoruz. Dolayısıyla iş yapış şekillerimiz biraz daha matriks ve agile iş yapış şekillerine daha yakın olduğunu ve yaklaştırmaya çalıştığımızı söyleyebilirim." (Soru 17'ye verilen cevap)

Katılımcı 6, esnek bir organizasyon yapısına sahip olduklarını ve çevik yapılanmaya doğru geçtiklerini belirtmiş, organizasyon içerisindeki çevik yapılanmaya yönelik dönüşümlerle birlikte bu esnekliğin zaman içerisinde çevikliğe evrileceğini ifade etmiştir:

"Organizasyon yapımız gittikçe esnekleşmeye yönelmiş bir halde. Çevik bir organizasyon yapısına geçmeye başladık. Şu an mix bir yapı olmakla birlikte yavaş yavaş kısa bir dönem içerisinde çevik bir organizasyona doğru eviriliyoruz. Dolayısıyla şu an hani esnek olarak tanımlayabilirim, ama birkaç yıl içerisinde o esneklik daha da çeviğe doğru yaklaşıyor olacak. Yani çevik yapılanmadan kastım bu agile organisation diye de bulabileceğiniz aslında işi doğrudan da yapabilmesini sağlayacak bütün imkanlara sahip, bağımsız olmamakla birlikte hedefleri ve KPI'ları tanımlanmış ama farklı disiplinlerden konuya odaklı, küçük takımlardan oluşan nasıl diyelim tribe'lar kabileler. ... Hedeflere yönelik kendi içlerinde de karar alarak, yani sürekli kararı hiyerarşik olarak doğrudan aşağıdan yukarı ya da yukarıdan aşağıya dönmesini beklemeden, "zaten senin hedeflerin bunlar. Bu hedefleri gerçekleştirmek için de oyun alanı burası". ... farklı disiplinlerden takımların alacağı ve yapacağı işe kendinin karar verdiği ve bu işi de taahhüt ettiği sürelerde yaptığı, yapamadığı zamanda yapamamasına ilişkin açıklamayı yine kendisinin yaptığı bir organizasyon." (Soru 17'ye verilen cevap)

Katılımcı 5, çevik yapılanmaya geçtiklerini ve bu yaşanan geçişten sonra kurumsal organizasyon içerisinde hiyerarşiye bağlı silolaşmanın olmadığını belirtmiştir:

"Biz, kurum olarak Agile ile çalışmaya başladık. Agile çalışma modeline geçtik. Dolayısıyla departman mantığından squat - tribe mantığına geçince, dolayısıyla o inovasyonun da çok istediği,

normalde de kullandığı şeylerden birisi olan, farklı cast'lara sahip kişilerin bir takım içerisinde birlikte olması ve çalışması gibi bir yolculuğa gittik.” (Soru 1’e verilen cevap)

“Organizasyon yapımızda tabi ki katmanlar var, genel müdür, genel müdür yardımcıları vs falan ama artık Agile’a geçtikten sonra Tribe mantığında roller var ve her rol kendi özelinde değerli ve silolar, title’a yaşı hiyerarşiye bağlı silolar yok.” (Soru 19’a verilen cevap)

7 katılımcının 4’ü, (Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 5 ve Katılımcı 6), organizasyonlarının çevik yapılanmaya geçtiğini veya geçiş sürecinde olduklarını, bu sürecin organizasyonun inovasyon faaliyetlerinde olumlu bir değişim yarattığını belirtmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine dayanarak çevik yapılanmanın inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

3.3.3.3.1.1. Proje Temelli Örgütlenmeye Yönelik Bulgular

Projeler ve projeler etrafında örgütlenme, çevik yapılanmanın temel özelliklerinden biridir. Katılımcılar projelere verdikleri önemi ve inovasyon faaliyetlerini projelerle yönettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı 1’in proje temelli bir örgüt olduklarına yönelik ifadesi:

“Bankamızı proje temelli bir örgüt olarak nitelendirebilirim. Çünkü zaten günün sonunda, her şey artık oraya gitmeye başladı. IT ve Teknik Geliştirmeler çok büyük bir yer tutmaya başladı. Zaten, kimi bankalar biz teknoloji şirketiyiz artık falan demeye başladı. Dolayısıyla bizde de aynı mentalite ve bakış var. Yani projeler çok önemli mühim. Proje bazında genel anlamda bütçeler, genel pazarlama faaliyetler hep faaliyetleri vs., hep proje çıkışıyla, projeden tetiklenerek oluyor.” (Soru 21’e verilen cevap)

Katılımcı 3, proje temelli örgütlenmenin çağın gerekliliği olduğunu belirtmiş, bankanın inovasyon faaliyetlerini proje temelli yürütüldüğünü ifade etmiştir:

“Biz genelde üzerine çalıştığımız her proje, belki de çağın zaten zorunluluğu artık... proje temelli misiniz? Veya Değil misiniz? Sorusundan çok zaten hani vardığımız nokta oraya gidiyor. ... Dolayısıyla, bizim yaptığımız işler üzerine, proje temelli çalıştığımızı söyleyebilirim. Zaten dediğim gibi bu biraz olmazsa olmaz. Yoksa şey aksi takdirdeki senaryoyu düşünüyorum. Herkes kendi başına çalışıp, çok daha büyük bir eforla, sürekli bunları uyumlandırmaya çalışacaksınız. Dolayısıyla proje temelli çalışmaya çalıştığımızı ben görüyorum açıkçası.” (Soru 21’e verilen cevap)

Katılımcı 5, radikal ve artımsal inovasyon faaliyetlerini proje temelli yürüttüklerini vurgulamış, banka içerisinde projelerin önemli bir yeri olduğunu belirtmiştir:

“Biz çok proje üreten, yeni bir şey yapacaksak hemen bir takım kuralım ve bu takım bunun üzerinde çalışsın diyen bir organizasyonuz. Bu anlamda evet, önemli bir konu varsa, yapılması istenen beklenen yeni bir konu varsa, yeni bir ürün yapalım, ürüne şunu ekleyelim ya da işte iç müşteri için şöyle bir model geliştirelim, süreçler tasarlayalım neyse, bunlardan hemen bir proje ekibi kuralım, şu şu şu olsun yani bu konularda yetkin olan. Bunlar bunu çalışıp getirsinler gibi bir mantık var bizde.” (Soru 21’e verilen cevap)

Katılımcı 7’nin, proje temelli bir örgüt olduklarına ilişkin ifadesi:

“Tabi tabi. Kesinlikle, proje temelli bir örgütüz. Zaten bankacılıkta, agile da desen, bir proje yönetimi metodoloji. Waterflow da desen, Prince2 da desen hepsi bir proje yönetim metodu. Zaten önce bir beyin fırtınaları yaparsınız, workshop’ları yaparsınız, konuyu incellersiniz. Her şeyiyle birlikte değerlendirirsiniz. Bir maliyeti var mıdır, yok mudur, onu araştırırsınız. Sonra onayını alırsınız ve projelendirirsiniz.” (Soru 21’e verilen cevap)

Katılımcı 4’ün inovasyon faaliyetlerini projelerle yönettiğini ifade ettiği söylemi aşağıdaki gibidir:

“Biz kendi işlerimiz için kendi projelerimizi de yürütüyoruz. Örnek veriyorum, yeni bir platform inşa etmek... Böyle bir projemiz var bizim inovasyon ekibi olarak böyle bir proje yönetiyoruz mesela. Ya da bir fikir gelmişse bankada çalışan x kişisinden, onun fikri üzerinde çalıştığımız bir proje de olabiliyor bu. O projeyi hayata geçsin geçmesin aşamasına kadar biz eşlik etmekle mesulüz zaten. Ondan sonra ürün ekipleri devralıyor. Bütün ekiplerle birlikte çalışıyoruz bunları yaparken.” (Soru 21’e verilen cevap)

7 Katılımcının 4’ü (Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7) kendilerini proje temelli bir örgüt olarak tanımlamışlar, inovasyon faaliyetlerini projeler etrafında şekillendirdiklerini belirtmişlerdir. Araştırmadaki bütün katılımcılar çalışanların kendi iş tanımları haricinde birden fazla takımda çalışabilecekleri ifade etmişler ve matriks örgütlenmeye ilişkin soruya olumlu yanıt vermişlerdir. Dolayısıyla katılımcıların inovasyon projelerini matriks örgütlenme ile proje temelli yürüttükleri sonucuna varılmıştır.

3.3.3.3.1.2. Çok Disiplinli Takım Çalışmasına Yönelik Bulgular

İnovasyon faaliyetlerinin çok disiplinli ekipler tarafından yürütülmesi, farklı perspektiflerin süreçlere dahil edilmesini sağlayarak yenilikçi çıktıların kalitesini arttırmaktadır. Katılımcı 2'nin çok disiplinli takım çalışmasına ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Yeri geldiğinde, tamamen homojen olmayan, bir grup da oluşturabiliyoruz. Herkesin farklı görüşü olsun, herkes farklı background’lardan gelsin de diyebiliyoruz. Bu tamamen o anlık ihtiyaca bağlı ama hepsi mümkün.” (Soru 22’ye verilen cevap)

Katılımcı 3, projelerle yürüttükleri inovasyon süreçlerinde çok disiplinli ekiplerle çalıştıklarını belirtmiştir:

“Zaten iş yapmaya çalıştığınız zaman örneğin, mutlaka dijital kanallara, dolayısıyla dijital bankacılığa geçiyor. Bir müşteriye mutlaka ne değmek zorunda... Örneğin perakende bankacılık, perakende müşteriliği geçiyor, onu da alıyorsunuz. Onun yanında Bilgi Teknoloji, inovasyon bölümü zaten olmazsa olmaz. Teknoloji tarafını da alıyorsunuz. Bankacılıkla alakalı olduğu için yaptığımız iş, mutlaka hukuk, iç kontrol vs gibi regülasyonla alakalı bölümleri de dahil ediyorsunuz.” (Soru 21’e verilen cevap)

Katılımcı 4, inovasyon sürecinde kurulan takımların tamamen örgüt üyelerinin inisiyatifinde olduğunu belirtmiş ancak örgüt üyelerine takımların çok disiplinli olması tavsiyesinde bulunduklarını ifade etmiştir:

“... Oluşturduğumuz etkinliklerde, takım oluşumu gerektiği durumlarda tavsiyemiz şu oluyor: Ne kadar farklı ekipten insanlar olursa bir ekip içerisinde o kadar iyi diyoruz. Yani örnek veriyoruz bireysel bankacılıktan 5 kişinin bir ekip olması, çok anlamlı değil. Bir bireyselden, bir dijitalden, bir işte nakit yönetiminden insan olursa, daha anlamlı olur diyoruz. Çünkü çok daha zengin, farklı perspektifler oluyor, sebebi bu.” (Soru 22’ye verilen cevap)

Katılımcı 5, çok disiplinli takımların inovasyon sürecindeki rolüne değinerek çevik yapılanmanın bu anlamda etkisi olduğunu belirtmiştir:

“...Mesela dijital bir platformda bir şeyler yapacaksak mobil bir şey yapacaksak mesela o zaman o ekiplerden birisini dahil etmeye çalışıyoruz. İletişim varsa, iletişim ekibinden birisi oluyor. Dediğim gibi artık agile yapılar olduğu için bu central expertise dediğimiz

ekiplerle iş birimlerinin kendisi, ile zaten çok paslaşıyorlar.” (Soru 22’ye verilen cevap)

Katılımcı 6, yeni ürün geliştirme süreçlerini çok disiplinli takımlarla yönettiklerini ifade etmiştir:

“... Ürünü geliştirme noktasında yani o MVP’ye getirme noktasına kadar olan ekipleri biz oluşturuyoruz. Oluştururken oradaki oluşturulacak ürünün bir kere mesela hangi segment hani müşteri grubuna yönelik olduğuna göre o ilgili müşteri ekiplerinden yine hani oluşturulacak ürün özelinde hizmet özelinde ürün bilgisi, fiyatlama bilgisi varsa, ürün ve fiyatlama ekiplerinden yani ürünün hangi ekiplerle ilgili olduğunu, ürün özelinde spesifik ürün bilgisinin gerekip gerekmediğini belirleyerek ürün ekiplerine gidiyoruz ve içerikte oluşacak takımın üyelerini bununla belirliyoruz.” (Soru 22’ye verilen cevap)

Katılımcı 7, örgüt üyelerini grupladıklarını ve inovasyon sürecine bu şekilde dahil ettiklerini belirtmiştir:

“Biz genelde, bir workshop yapacağımız zaman mutlaka o takımları, değişkenlik farklı farklı gruplardan seçip öyle oluşturuyoruz. İş yapan, işi değerlendiren, işi sahada yürütecek olan, yani hem şube, hem saha, hem bölge, bütün aslında o her şeyi sunabilecek ve her konuyu değerlendirebilecek gruplara ayırıp onlarla birlikte alabiliyoruz.” (Soru 22’ye verilen cevap)

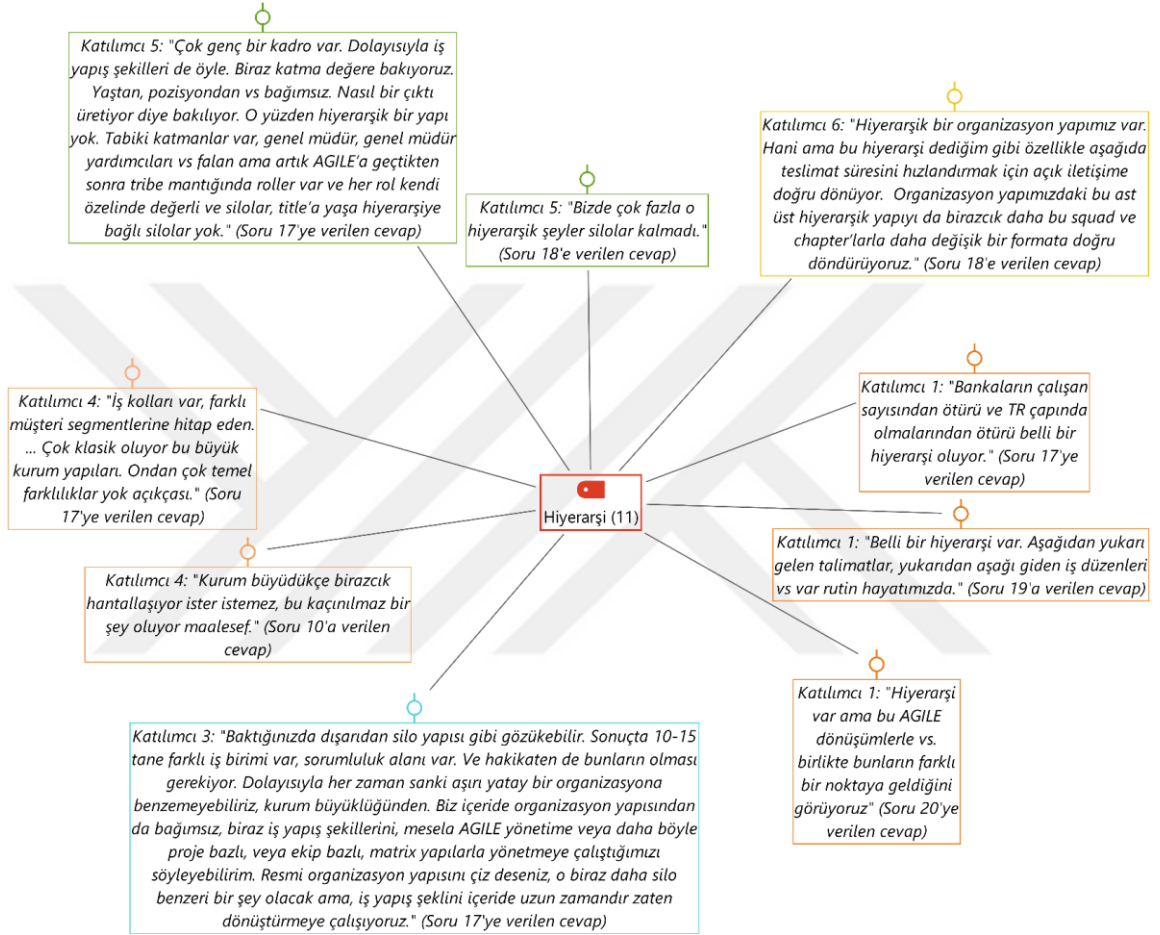
Çalışmadaki bütün katılımcılar inovasyon sürecini çok disiplinli ekiplerle yürüttüklerini ve örgüt üyelerine de proje yönetiminde bunu tavsiye ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların çok disiplinli takım çalışmalarına ilişkin ifadeleri doğrultusunda, çok disiplinli ekiplerin inovasyon sürecinin önemli bir parçası olduğu ve farklı bakış açılarının sürece dahil edilmesinin kritik olduğu tespit edilmiştir.

3.3.3.3.1.3. Hiyerarşi ve Çevik Yapılar ile İlişkisine Yönelik Bulgular

Çevik yapılar organizasyon içerisinde esneklik ve özerklik sağlamakta, bu bağlamda organizasyondaki hiyerarşinin azalmasına sebep olmaktadır. Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 5 ve Katılımcı 6, büyüklüğün organizasyondaki hiyerarşiyi arttırdığını ancak çevik yapıların bu hiyerarşiyi daha esnek yapılara dönüştürdüğü belirtmişlerdir. Katılımcı 4 ise, hiyerarşinin büyük kurumların bir parçası olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların hiyerarşi ve çevik yapılar ile ilişkisine yönelik ifadeleri Şekil 3.18’de detaylandırılmıştır.

Şekil 3. 18: Katılımcıların Hiyerarşi - Çevik Yapılar İlişkisine Yönelik İfadeleri



Şekil 3.18’de katılımcıların hiyerarşi ve çevik yapılara ilişkin söylemleri görülmektedir. Katılımcılar organizasyondaki hiyerarşiyi büyüklük ile ilişkilendirmişler ve organizasyondaki hiyerarşinin çevik yapılarla yumuşatılabileceğini belirtmişlerdir. Tablo 3.18’de hiyerarşinin büyüklük ve çevik yapılanma ile ilişkisinin belge temelli kod analizi görülmektedir.

Tablo 3. 18: Hiyerarşinin Büyüklük ve Çevik Yapılanma ile İlişkisinin Kod Analizi

Organizasyon Yapısı	Büyüklük	Çevik (Agile Yapılanma)
Hiyerarşi	5	4

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere araştırmadaki 7 katılımcıdan 5’i (Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 5 ve Katılımcı 6) organizasyonların büyüklüğü arttıkça hiyerarşi seviyesinin arttığını, 4 katılımcı ise çevik yapılarla hiyerarşi seviyesinin azaltılabileceği belirtmişlerdir. Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 6, organizasyonlarının hiyerarşik olduğunu ancak çevik yapılanma ile organizasyonlarını daha esnek ve özerk bir yapıya doğru dönüştürmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı 5, çevik yapılanmaya geçtiklerini ve bu yapılanma neticesinde organizasyon içerisinde hiyerarşinin kalmadığını vurgulamıştır. Dolayısıyla, organizasyon büyüklüğünün hiyerarşiye sebep olduğu ancak çevik yapılarla bu hiyerarşinin daha esnek bir yapıya doğru dönüştürülebileceği saptanmıştır.

3.3.3.3.2. Çift Yönlü Örgütlenmeye Yönelik Bulgular

Çift yönlü organizasyonlar, işletmelerin mevcut yetkinliklerini ve bilgilerini kullanmak ile yeni bilgiler keşfetmeleri arasındaki dengeye vurgu yapan bir organizasyon yapısıdır. Katılımcıların inovasyon faaliyetlerine ilişkin örgütlenme şekillerini anlamak amacıyla sorulan sorular neticesinde, 7 Katılımcıdan 6’sının inovasyon süreçlerini tek bir ekip ile yürüttükleri ve radikal inovasyona dair ayrı bir birimin / yapının olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların çift yönlü organizasyon ile ilişkilendirilen ifadelerine aşağıda yer verilmektedir.

Katılımcı 2, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine ve mevcut ürün ve hizmetlerdeki değişimlere de odaklandıklarını belirtmiştir:

“Yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine de mevcut ürünlerde ve hizmetlerde gerçekleşecek küçük değişikliklere de odaklanıyoruz; bazen mevcut bir ürün veya hizmetteki ufak bir optimizasyon yepyeni bir ürün veya hizmetten daha büyük etki yaratabiliyor, veya tam tersi de olabiliyor, dolayısı ile bizim için ikisi de çok önemli.” (Soru 26’ya verilen cevap)

Katılımcı 3, her zaman radikal inovasyon bulma şansının olmayabileceğini, bu yüzden ufak değişimlere de yönelmek durumunda olduklarını ifade etmiştir:

“... Radikal inovasyonlar çıkabilir ortaya veya bunları yakalayabiliriz, yapabiliriz ama unutmamız gereken şey de şu ki: Her zaman, bunu da bulma şansınız gerçekten çok yok veya olmayabilir. Öyle bir şans olsa da belki bulamayabilirsiniz. Ama daha parça

parça, daha ufak, etkisi olan inovatif işler yaparak da daha büyük bir parça oluşturabilirsiniz. Dolayısıyla, bizim amacımız her iki yönde de.” (Soru 26’ya verilen cevap)

Katılımcı 4, ürün geliştirme sürecine bir yelpaze olarak baktıklarını, hem yeni ürünlere hem de mevcut ürünlerdeki değişimlere odaklandıklarını belirtmiştir:

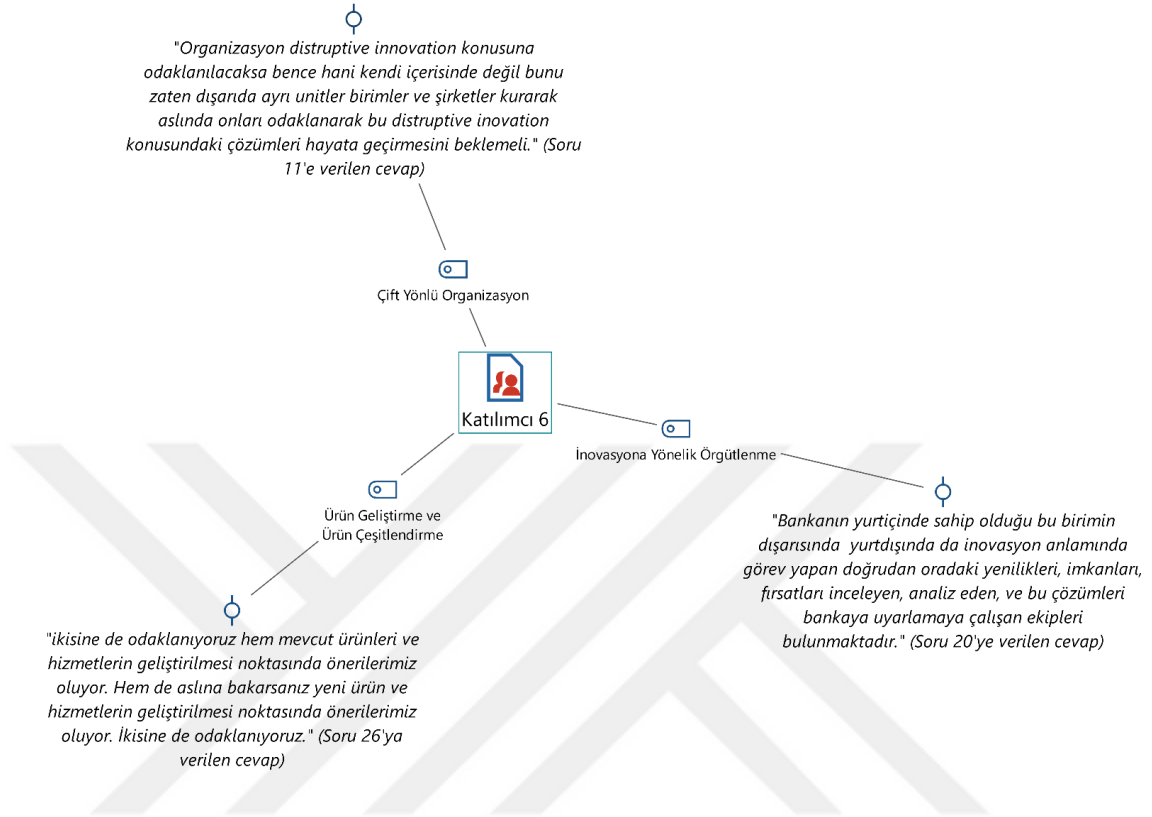
“Hem yeni ürün geliştirmeyi hem de mevcut ürünlerdeki değişiklikleri kapsıyoruz. İkisinden birini yapıp, ötekini yapmamak gibi bir lüksümüz olmadığı için ona bir spectrum olarak bakıyoruz, bir yelpaze aslında. Küçük iyileştirmelerden böyle bütün bankacılık dünyasını değiştirecek böyle çok fantastik fikirlere giden kocaman bir yelpaze var. Bu yelpazenin hepsini bizim görüyor olmamız, o yelpazenin hepsinden fikir topluyor olmamız gerekiyor. Dolayısıyla, iki farklı uçtaki fikirlerin toplama ve yönetme şekilleri farklı elbette. Farklı kanallardan, farklı şekillerde farklı destek yöntemleriyle bunları destekliyoruz. (Soru 26’ya verilen cevap)

Katılımcı 5, radikal inovasyonun gündelik bir iş olmadığını ancak artımsal inovasyon ile mevcut ürünlerde devamlı bir değişim yaşandığını ifade etmektedir:

“... Sürekli yeni bir şey geliştirme yani tamamen yeni bir şey geliştiremezsiniz. Ama sürekli bir ürünün bir fonksiyonu ile ilgili, sürekli yeni bir şey, bir değişiklik yapıyor olabilirsiniz. O yüzden incremental ve disruptive inovasyon dediğimizde zaten adet ve şey olarak incremental inovasyon zaten fazla, fazla olur. Günlük hayatımızın bir şeyi. Disruptive innovationa da biz kurum olarak açığız ve yer açmaya çalışıyoruz.” (Soru 26’ya verilen cevap)

Araştırmadaki 6 katılımcı, inovasyonu organizasyon içerisinde tek bir birim ile yürüttüklerini belirtmişler, aynı anda hem ürün geliştirmeye hem de ürün çeşitlendirmeye odaklandıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla araştırmadaki bankaların inovasyona yönelik örgütlenmeleri çift yönlü organizasyon yapıları ile ilişkilendirilebilir. Katılımcı 6’nın çift yönlü organizasyona ilişkin söylemlerinin ayrıca incelenmesi gerekmektedir. Katılımcı 6’nın çift yönlü organizasyon yapısı ile ilişkilendirilen söylemleri Şekil 3.19’da görülmektedir.

Şekil 3. 19: Katılımcı 6'nın Çift Yönlü Örgütlenmeye İlişkin İfadeleri

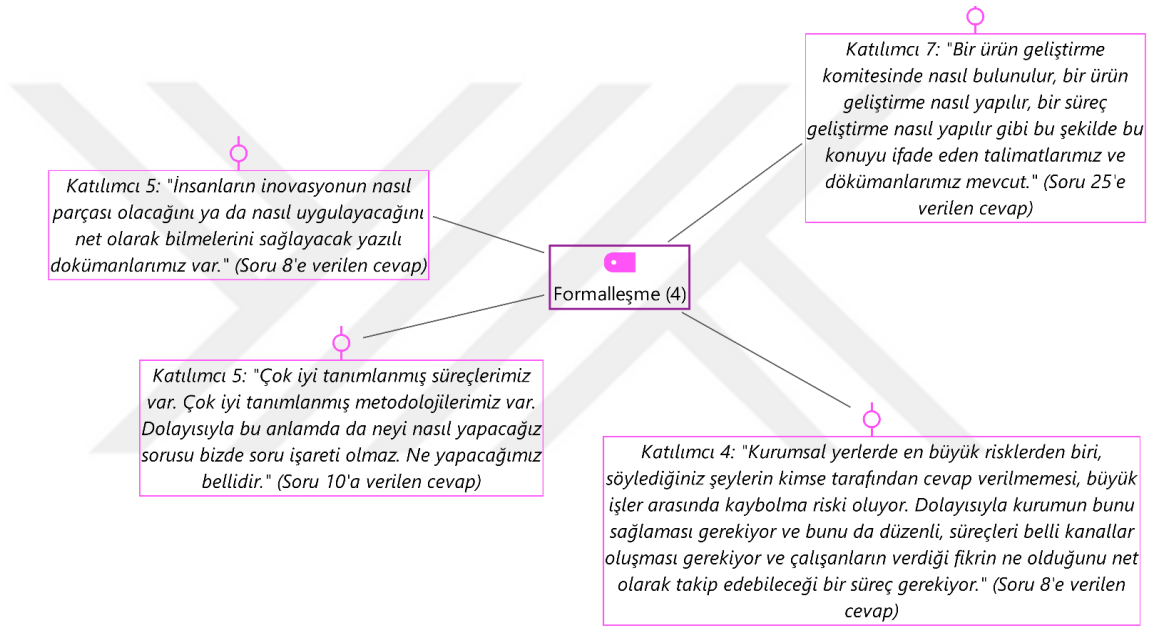


Katılımcı 6 ifadelerinde, radikal inovasyonların ayrı bir ekip tarafından yönetilmesi gerektiğini belirtmiş, organizasyon içerisinde ve dışarısında sadece inovasyon ile ayrı birimlerin varlığını vurgulamış ve hem radikal hem de artımsal inovasyonlara önem verdiğini ifade etmiştir. Katılımcı 6'nın açıklamaları ışığında, organizasyonun inovasyona dair çift yönlü bir örgütlenmeye sahip olduğunu tespit edilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların ürün geliştirme ve çeşitlendirme faaliyetlerine odaklandıklarına ilişkin ifadelerinden yola çıkılarak katılımcıların çift yönlü organizasyonlar olduğunu saptanmıştır. Ancak katılımcı 6'nın inovasyon yapılanmasına yönelik ifadeleri de çift yönlü organizasyonlarla ilişkilendirilmekte, çift yönlü organizasyon yapısında bu bankayı öne çıkarmaktadır. Bulgular neticesinde çift yönlü örgütlenmenin inovasyon faaliyetlerinde başvurulan bir örgütlenme şekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.3.3.3. Formalleşmeye Yönelik Bulgular

İlgili alanyazında, organizasyon içerisindeki formalleşmenin yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Katılımcı 4, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7'nin Formalleşmeye ilişkin ifadelerine Şekil 3.20'de yer verilmiştir.

Şekil 3. 20: Katılımcıların Formalleşmeye İlişkin İfadeleri



Şekil 3.20'de belirtildiği üzere üç katılımcı (Katılımcı 4, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7), formalleşmenin örgüt üyelerinin inovasyon faaliyetinin nasıl bir parçası olacaklarına dair yol gösterdiğini belirtmiş, inovasyon süreçlerinin nasıl yürütüleceğine yönelik açıklayıcı ve bilgilendirici olduğunu vurgulayarak formalleşmeyi olumlu olarak nitelendirmişlerdir. Dolayısıyla Katılımcı 4, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7'nin ifadelerine dayanarak, inovasyon faaliyetleri özelinde formalleşmenin olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

3.3.3.4. Örgüt Kültürü ile Tasarım Odaklı Düşünce İlişkisine Yönelik Bulgular

Örgüt kültürü, tasarım odaklı düşüncenin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmesini sağlamakta ve inovasyon faaliyetleri için temel hazırlamaktadır. İnsan odaklı yaklaşımıyla inovasyondan ayrılan tasarım odaklı düşünce ile çalışanların özellikleri özelinde örgüt kültürünün karşılaştırılması, kültür ile tasarım odaklı düşünce ilişkisini açığa çıkaracak bulguların elde edilmesini sağlayacaktır.

Katılımcı 1, inovasyon için yöneticilerin ve örgüt üyelerinin özelliklerini sıralarken tasarım odaklı düşüncede olduğu gibi problem tanımının önemini vurgulamış, meraklı olmanın ve süreçte meydana gelen başarısızlıklardan ötürü yılmamanın gereğini ifade etmiştir:

“Meraklı olmak lazım. Fikir üretmeden önce araştırmak, en azından temelleri öğrenmek lazım. Mesela QR ile ödeme yapalım dediğinizde bu dünyada nasıl yapılıyor, TR’de var mı, var ise nasıl var, biz yaparsak nasıl farklı yaparız gibi... Herkes genelde fikrine aşık oluyor. Fikre değil probleme aşık olunması tavsiye edilir ... Dolayısıyla fikir üretmekten ziyade bunun uygulamaya alınması kısmı çok önem kazanmaya başladı. Burada da yılmazlık, “resilience” dediğim mesele çok önemli. Küsmemek, düşünce kalkmak, 6 kere düşersen 7 kere kalk mantığı. Burada da meraklılık ve yılmazlık ile birlikte bir noktaya geliniyor. (Soru 13’e verilen cevap)

Katılımcı 2, açık fikirliliği olmanın gereğini ifade eden söylemlerde bulunmuş, takımdaki bireyler arasındaki şeffaf iletişimin önemine dikkat çekmiştir:

“Tartışma ortamının ve bunun sağlanmasının çok önemli olduğunu düşünüyorum. Siz gelip bana inovatif olduğunu düşündüğünüz ya da herhangi bir fikrinizi rahat bir şekilde söyleyebilmelisiniz. Ben asla bu ne biçim bir fikir, bu da fikir mi dememeliyim. Oturup üzerine düşünmeliyim, siz de düşünmelisiniz. Birlikte düşünmeliyiz. İnsanlar birbirlerinin fikrinin elinden tutmalı. ... Neyin nasıl bir etki yaratabileceğini bilemezsiniz. Sizin, akşam yatarken aklınıza gelen, yatarken düşündüğünüz bir şey, daha sonra aman bu ne saçmalık deyip unuttuğunuz bir şey, belki de bankada bir ekiple tartışılrsa, başkasında başka bir şey tetikleyebilir, o bambaşka bir şeye gidebilir ve onun sonunda da hiç beklemediğiniz bir şey ortaya çıkabilir. O yüzden de açık tartışma ortamı, ve insanların düşüncelerinin kıymetli olduğunu bilmeleri bence çok önemli. Tabi ki yönetsel teşvik de burada oldukça önemli.” (Soru 13’e verilen cevap)

Katılımcı 3, deneyselciliğe, yılmazlığa ve bireylerin içsel motivasyonuna işaret etmiştir:

“Test etmeye, denemeye, kesinlikle korkmamalılar. Ve deneme motivasyonu olmalı bence. Mevcut bir şeyi yapmanın ötesinde, ben neyi farklı yaparım gibi bir düşünceye sahip olmaları lazım. Bunun tam adı nedir, motive mi diyelim, tam emin olamadım ama kesinlikle böyle bir bakış açısı gerekiyor. ... İnovatif işler, öyle hemen bir gün de iki günde, hemen oldu, süper olan işler genelde olmuyor. Adı üstünde yeni bir şey olduğu için, gerçekten daha önce yapılmamış bir şeyse, onun yapılışından, performansını görene kadar yani bütün süreçler, normal işlere göre daha zor diyelim turnak içerisinde, veya daha zaman zaman şevk kırıcı olabilir. Çünkü yeni bir şey yapıyorsunuz ve belki ilk çıktığınız zaman o müşteride kötü bir geri dönüş yaratacak ama siz aslında oradan o geri dönüşlerden bir şey öğrenip, onu iyileştirmeye çalışmanız lazım. Dolayısıyla, bunun adı nedir bilemedim, metanet mi diyeyim... Yani yılmayıp aslında, geri bildirimlerden ve başarısızlıklardan öğrenip, o üzerinde çalıştığınız, fikri, çözümü neyse, iyileştirecek motivasyonunuz ve... sabır diyeyim... Yılmamak diyeyim.” (Soru 13’e verilen cevap)

Katılımcı 4, inovasyon için farklı kavramların gerekli olduğunu ancak bireyin meraklı ve gözlem yapabiliyor oluşunun çok kritik olduğunu ifade etmiştir:

“Açıkkası, gözlemci olmak çok kritik, çünkü az önce söylediğim gibi bir problemi çözüyor olmak gerekiyor genelde anlamlı bir şey çıkartabilmek için. Dolayısıyla gözlemci ve meraklı olmak bunu en temel noktası bence. Merak ve gözlem. Ardından bir sürü şey eklenebilir buna tabi ki. İş modeli üretebiliyor olmak vs gibi. Ama onlar çok daha teknik yerlere gider ve bitmeyen bir liste aslında o. Meraklı olmak ve gözlem yapabilmek.” (Soru 13’e verilen cevap)

Katılımcı 5, açık fikirli, eleştirel düşünebilen, belirsizliğe karşı toleranslı, takım içerisinde iş birliğini önemseyen çalışanların inovasyon süreci yönetimini kolaylaştırdığını belirtmiştir:

“Kendi mevcutta bildiklerine sıkı sıkıya bağlı kalmayan, ne olabilir deyip açık fikirli olup yeni şeyler duymaya açık olan insanları seviyorum. Dinlemeyi bilen insanlar burada önemli. Mevcut kendi kalıplarını sorgulayabilen ve bunların ötesinde de bir şeyler olabileceğini düşünen insanlar bir kere çok iyi team member oluyorlar. Belirsizlik. Belirsizlik kavramı inovasyonda çok kesin. Uncertainty. O belirsizlikten korkmayan, ondan beslenen profiller. Biz şimdi ne yapıyoruz, nedir bu, işte ne yapacağız bununla, adam böyle şeyler söyledi bizim yapmaya çalıştığımızdan çok farklı... deyip

bundan korkmayan, oradan yeni öğrendiklerinden ve belirsizlik ortamından beslenip yeni bir şey oluşturmaya istekli olan insanlar çok iyi team member oluyorlar. Pozitif, enerjisi yüksek, çalışmaya istekli olan insanlar. İnsan iletişimde rahat olan kişiler diyebilirim. Çünkü müşteriyle görüşürkenki mesela oradaki iletişimde doğal ve samimi olması da önemli oluyor o insightları alırken müşteriden. Araçları kullanmaya yatkın olması. Bizim o araçlar var baya, persona, customer journey o araçları kullanıyoruz. Bunları yaparken to do gibi değil de o araçların ona sağlamayı çalıştığı düşünce şeklini, en azından mevcut durumu challenge etmesi için sağlanmaya çalıştığı değeri görüp, birazcık oralarda kafa yormaya açık kişiler. Proje planlamasına yatkın olan... To do belirleyip, to do takip eden, time box'lar koyup bu time box'lara uygun hareket etmeye çalışan, dolayısıyla hızlı çıktı üretmeye çalışan insanlar, yani agile diyeyim birazcık, esneklik var içinde hem de hız var. O agile çalışmaya yatkın olan insanlar. Takım ruhu olan insanlar. Takımın çıktıları konusunda kendi sorumluluklarını yerine getiren, ama aynı zamanda takımın üzerinde de baskı kurup kendi ön plana çıkaran değil team member olmaları. Bu insanlarla çok güzel ilerliyor projeler. ... Bu kişilerden takımda bolca varsa, iyi oluyor. Belki şeyi ekleyebilirim, takım anlamında, farklı yetkinlikler olması ve o yetkinliklerin birbirine saygı duyması ve onların beslenmesi. O diversification da önemli. (Soru 13'e verilen cevap)

Katılımcı 6, inovasyon sürecinde merak kavramının kritik olduğunu, meraklı olmanın inovasyon sürecinde gözlem, içsel motivasyon gibi diğer önemli etmenlere de yol açacağını belirtmiştir:

“Meraklı olmaları lazım bence her şeyden önce. Yeniliklere açıktan ziyade meraklı olması gerekiyor. Bence bir meraklı insan etrafındaki sorunları tespit edebilir, tespit etmekle de kalmayıp hani ya bunu başkaları nasıl çözüyor ama diye merak edebilir, başkaları çözemiyorsa ben nasıl çözebilirim diye merak edebilir. Yani özetle merak ve bu merakla birlikte kişinin içsel motivasyonu yani merak zaten bence bunu sağlıyor. İçinizdeki o içsel motivasyonu ve ateşin sürekli yanmasını sağlıyor. Benim için buradaki yegane kritik bulduğum faktör merak.” (Soru 13'e verilen cevap)

Katılımcı 7 inovasyon faaliyetlerinde farklı kişisel özelliklere sahip bireylerle oluşturulan takımların hayal gücü ve gerçeklik arasındaki dengeyi sağlayacağına dikkat çekmiş, açık fikirli insanların yanında kapalı fikirlere sahip kişilerin de olması gerektiğini vurgulamıştır:

“... Bir grup kuruyorsan eğer mesela hani bir workshop grubu kurduğunda, bir şeyle ilgili çalışılacaksa mesela işte bir grubun ürün ihtiyaçları ile ilgili bir çalışma grubu kurmak istiyorsun. Hep böyle kırmızı, yeşil, mavi insanları biraz yan yana getirmen gerekiyor. Evet bu çok açık fikirli olması gerekiyor ve belki de kapalı fikirlerin de olması gerekiyor ki bunun enerjisiyle, bu kapalı fikirdekini de ikna edip daha fazla... hani soru sorarız ya, “bu olmaz, şurası olmaz, bunun yürümez” bunları gruplar yapıyoruz ona da bence ihtiyaç var. Evet sürekli yaratalım üretilim çalışalım ama bazen o biraz hayal dünyasına sokabilir seni. Burada toplayacak birilerine ihtiyaç var bence. Zaten ekipteki açık iletişim, yaratıcılık o kasların güçlü olması gerekiyor ama bazen de sorgulayan hani birimiz kırmızı olmalıyız birimiz mavi birimiz sarı her bir projede, her fikirde o şapkalarımızı giyip tartışmalıyız. (Soru 13’e verilen cevap)

Tablo 3.19’da çalışanlar özelinde kültür değişkenlerine yönelik bulgular detaylandırılmaktadır.

Tablo 3. 19: Çalışanlar Özelinde Kültür Değişkenlerine Yönelik Bulgular

Katılımcılar	Çalışanlar Özelinde Kültür Değişkenleri
Katılımcı 1	• Merak • Yılmazlık
Katılımcı 2	• Tartışma Ortamı • Takımlar ve İş Birliği • Açık fikirlilik • Açık İletişim • Yaratıcı Özgüven • Yönetmelik Teşvik
Katılımcı 3	• Deneyimselcilik • İçsel Motivasyon • Eleştirel Soru Sormak • Yılmazlık • Hatalara ve Başarısızlığa Tolerans • Öğrenme Odaklılık
Katılımcı 4	• Merak • Gözlem Yapabilme Kabiliyeti
Katılımcı 5	• Açık Fikirlilik • İletişim Kabiliyeti • Eleştirel Soru Sormak • Belirsizliğe Karşı Tolerans • Tasarım Odaklı Düşünce Araçlarını Kullanmaya Yatkınlık (persona, müşteri yolculuğu haritası vb.) • Takımlar ve İş Birliği • Çok Disiplinli Takımlar
Katılımcı 6	• Merak • İçsel Motivasyon

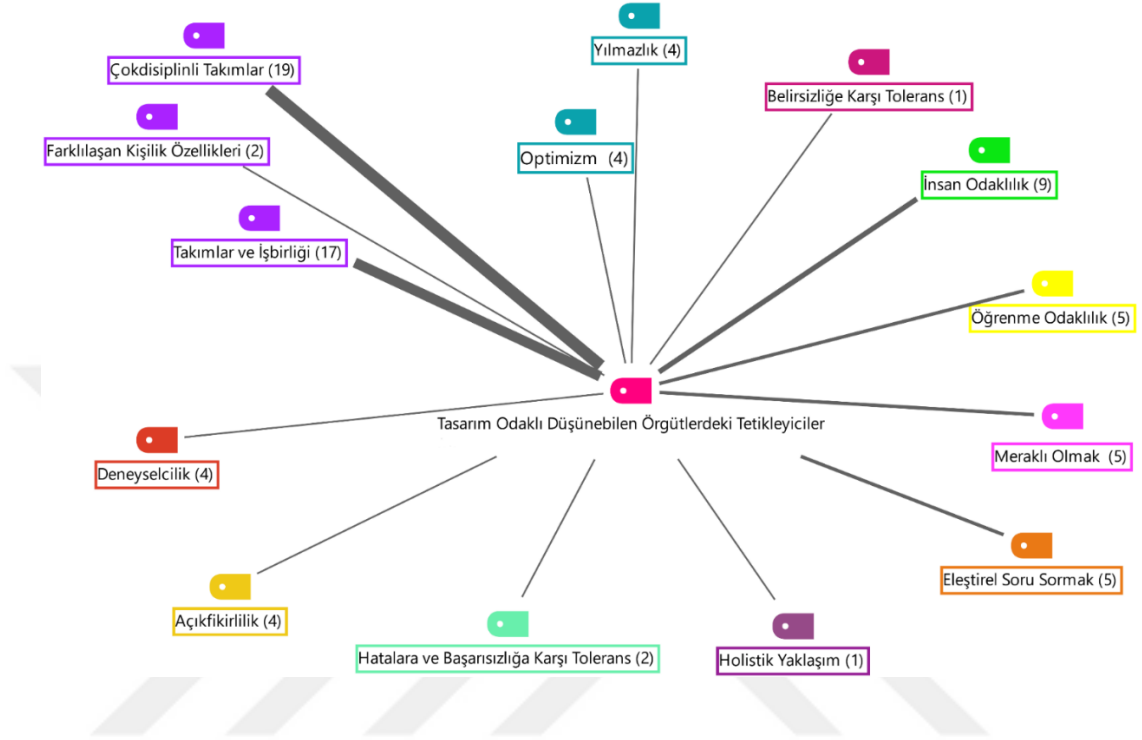
Tablo 3.19: Çalışanlar Özelinde Kültür Değişkenlerine Yönelik Bulgular (Devamı)

Katılımcılar	Çalışanlar Özelinde Kültür Değişkenleri
Katılımcı 7	• Takımlar ve İş birliği Farklı Kişilik Özellikleri • Açık İletişim • Yaratıcılık

Tablo 3.19’da görüldüğü üzere, Katılımcı 1, Katılımcı 4 ve Katılımcı 6 meraklı olmanın inovasyon faaliyetleri için önemini ifade etmişlerdir. Katılımcı 2, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7 iletişime vurgu yapmışlar, Katılımcı 2, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7 takımlar arasındaki iş birliğine dikkat çekmiştir. Katılımcı 2 ve Katılımcı 5 eleştirel soru sormanın, Katılımcı 1 ve Katılımcı 3, başarısızlıklardan sonra yılmamanın gereğini vurgulamışlardır. Katılımcıların ortak ifadeleri doğrultusunda meraklı olmak, açık ve rahat iletişim, takımlar ve iş birliği, eleştirel soru sormak ve yılmazlık ile beraber optimizm kavramının da inovasyon sürecinde önemli olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 3.21’de katılımcıların ifade ettiği kültür değişkenleri tasarım odaklı düşünebilen örgütlerdeki tetikleyiciler ile uyumlanmıştır. Aynı renkli kodlar grup olarak tanımlanmıştır. Çizgilerin kalınlığı frekansın yüksekliğini belirtmektedir.

Şekil 3. 21: Katılımcıların Tasarım Odaklı Düşüncüyü Tetikleyen Unsurlara Yönelik İfadelerinin Frekans Analizi



Şekil 3.21’de görüldüğü üzere katılımcılar en çok takımlar ve iş birliğine, özellikle çok disiplinli takımlara vurgu yapmışlardır. 7 katılımcı toplamda 17 defa takımlar ve iş birliğinden, 19 defa çok disiplinli takımlardan bahsetmişlerdir. En çok vurgulanan ikinci unsur insan odaklılık ve üçüncü unsur eleştirel soru sormak, katılımcılar tarafından sırasıyla 9 ve 6 defa ifade edilmiştir. Meraklı olmak, öğrenme odaklılık, açık fikirlilik, deneyselelilik, optimizm ve yılmazlık kavramlarına 4 defa dikkat çekilmiştir. Belirsizliğe karşı tolerans, hatalara karşı tolerans ve yaratıcılığı işaret eden ifadelerin frekans volümleri 2 ve 1 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların ifadeleri doğrultusunda tasarım odaklı düşünen örgütlerdeki tetikleyiciler ile kültür unsurlarının uyumlanması sonucunda takımlar ve iş birliğinin, insan odaklılığın en çok değer verilen kavramlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen veriler ışığında örgüt kültürünün tasarım odaklı düşüncüyü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle takım çalışmasını ve iş birliğini cesaretlendiren, insan odaklı yaklaşımı ile iç ve dış müşterinin istek ve ihtiyaçlarını gözetken kültür tasarım

odaklı düşünceyi etkilemektedir. Ek olarak, açık iletişimi ve tartışma ortamına önem verilen bir örgüt iklimi ve yapısının gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3.4. Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirme Stratejilerine İlişkin Bulgular

İnovasyon stratejileri organizasyonların ürün geliştirme ve/veya çeşitlendirme stratejilerini belirlemektedir. Katılımcıların ürün geliştirme ve çeşitlendirmeye yönelik stratejilerini ve bu stratejilere yönelik inovasyon faaliyetlerini tespit etmek amacıyla görüşme soru formundaki 25. ve 26. Sorular sorulmuştur. Bu sorulara aşağıda yer verilmektedir:

25. İşletmenizin bir yazılı bir inovasyon stratejisi var mı? Stratejiye dayalı inovasyon hedefleriniz var mı?
26. İşletmenizde inovasyon faaliyetleri, yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine mi yoksa mevcut ürünlerde ve hizmetlerde gerçekleşecek küçük değişikliklere mi odaklanmaktadır?

Katılımcıların ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerine yönelik ifadeleri, inovasyon stratejileri ve radikal ile artımsal inovasyon faaliyetleri çerçevesinde incelenecektir. Tasarım odaklı düşüncenin yenilikçi faaliyetler ile ilişkisine yönelik saptamalarda bulunulacaktır.

3.3.4.1. İnovasyon Stratejisine Yönelik Bulgular

Organizasyonlardaki inovasyon stratejileri, ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerine yönelik bir çerçeve sunarak örgüt üyelerinin hedeflere yönelik yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerde bulunmasını sağlamaktadır. Katılımcı 1'in inovasyon stratejisine yönelik ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Öyle bir yazılı bir inovasyon stratejimiz yok ama biz her programımızdan önce gündemdeki iş birimlerimizin elinde gündeminde yer alan, bir tema istiyoruz. Yani temadan kastımız, işte diyelim ki açık bankacılık diye bir kavram var, işte önümüzdeki dönem, yakın gelecekte açık bankacılığına odaklanmak istiyoruz, bu anlamda fikir toplamak, proje geliştirmek istiyoruz diyorlarsa bunu biz gündeme alıp, bununla alakalı proje istiyoruz katılanlardan.

Değişken olabiliyor ama yazılı ve formal bir şey yok. Sürekli talep ettiğimiz, bizim de istediğimiz ve duyurduğumuz bir stratejimiz var.” (Soru 25’e verilen cevap)

Katılımcı 3, Katılımcı 1 ile benzer şekilde bankanın inovasyon stratejilerine uyumlu faaliyetlerde bulunduklarını ifade etmiştir:

“İnovasyon stratejisinden çok, bizim burada yapmaya çalıştığımız şey, bankanın genel stratejileriyle uyumlu işler yapmak. ... Bizim stratejimiz yani bankanın kendi stratejileri. Banka mesela diyorsa ki ben para transferinde büyüyeceğim, ben zaten onu kendime hedef olarak, onu kendime yol olarak, onun için çözümler geliştirmeye çalışıyorum. Dolayısıyla benim yaptığım işler bankanın stratejisini desteklemeye yönelik oluyor.” (Soru 25’e verilen cevap)

Katılımcı 4, yazılı bir inovasyon stratejisine sahip olmadıklarını belirtmiştir:

“Bizim inovasyon stratejimiz budur gibi böyle resmi bir yazımız yok. Bankanın genel bir yaklaşımı var kendi pazarına vs., nasıl var olacağına dair. ...” (Soru 25’e verilen cevap)

Yazılı bir inovasyon stratejileri olmadıklarını ifade eden Katılımcı 7, bankanın genel stratejilerini hedef olarak gördüklerini ifade etmiş, stratejiye dair esnek bir yaklaşımları olduğunu belirtmiştir:

“Bankamızda tam böyle isim olarak inovasyon stratejimiz yok. ... Ama bizim için aslolan bankanın vizyonu ve misyonu. Her durumda. Ama hani esnekliğimiz şöyle var. Belki alan çok niş alan, bu taraftaki bir kazanım ve maliyet hesaplamalarıyla çok iyi bir alansa onu da projelendirebiliyoruz.” (Soru 25’e verilen cevap)

Katılımcı 2’nin net bir inovasyon stratejisine sahip olduklarını belirttiği ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyon stratejimiz var tabi ki, inovasyonla ilgili net KPI’larımız, bizden sağlanması gereken şeyler çok net. Bunları da zaten yöneticilerimizle birlikte sene başında belirliyoruz. Dolayısıyla net, somut, acaba’ya yer bırakmayacak şekilde hedeflerimiz var, stratejimiz çok net bu konuda.” (Soru 25’e verilen cevap)

Katılımcı 5, bütün örgüt üyelerinin erişim sağlayabileceği bir inovasyon stratejileri olduğunu belirtmiştir:

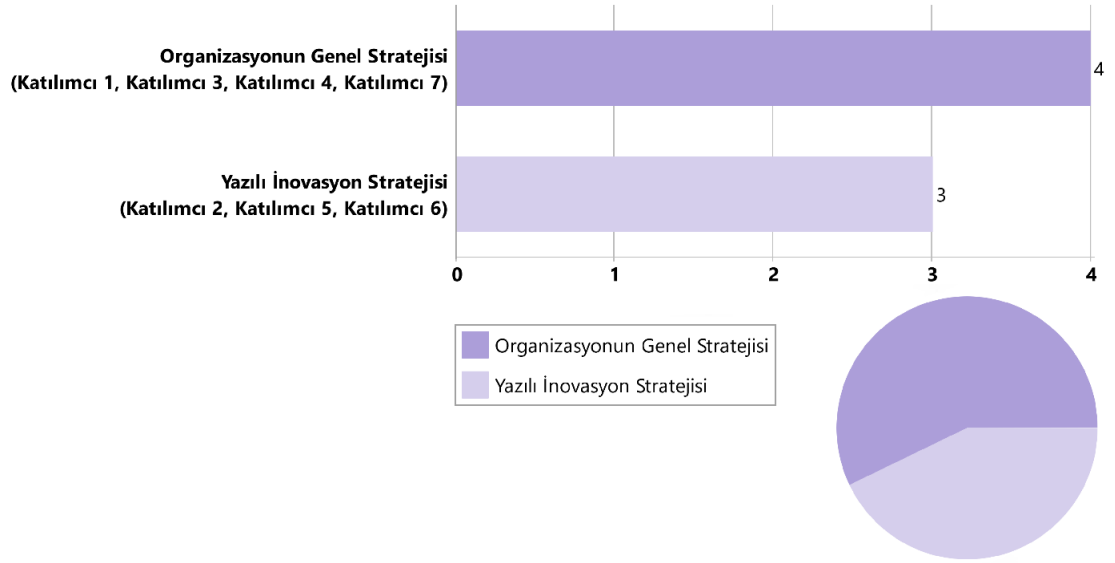
“Yayınlanmış inovasyon stratejimiz ve manifestomuz var. Kurum içinde.” (Soru 25’e verilen cevap)

Yazılı bir inovasyon stratejisine sahip olduklarını ifade eden Katılımcı 6, bankanın inovasyona yönelik faaliyetlerini ve geline noktaı bu strateji doğrultusunda düzenli aralıklarla takip ettiklerini vurgulamıştır:

“Yazılı bir inovasyon stratejimiz var. ... Stratejimiz doğrultusunda düzenli aralıklarla, yaptığımız geliştirmeleri inovasyon haritası üzerinde pozisyonlayarak rutin bir takibi içerisindeyiz... İnovasyon stratejimize uygun olarak banka aslında o yöne doğru gidiyor mu o inovasyon haritasıyla bunu takip edip raporluyoruz.” (Soru 25’e verilen cevap)

Şekil 3.22’de katılımcıların inovasyon stratejisine yönelik ifadeleri doğrultusunda hazırlanan belge temelli frekans analiz grafiği gösterilmektedir.

Şekil 3. 22: Katılımcıların İnovasyon Stratejilerine Yönelik İfadelerinin Frekans Analizi



Şekil 3.22’de görüldüğü üzere, 7 katılımcının 4’ü (Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 7), organizasyonun genel stratejisinin inovasyon faaliyetlerini yönlendirdiğini belirtmiş, 3 katılımcı (Katılımcı 2, Katılımcı 5, Katılımcı 6) ise yazılı bir inovasyon stratejileri olduğunu ve bu stratejiler doğrultusunda inovasyon faaliyetlerini yürüttüklerini ifade etmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun inovasyon stratejilerinin olmadığını ancak organizasyonun genel stratejileri ile uyumlu faaliyetler yürüttüklerini ifade ettikleri söylemleri sonucunda, inovasyon faaliyetlerinde inovasyon stratejisinin belirleyici olmadığı tespit edilmiştir. Ek olarak, yazılı bir

inovasyon stratejisinin varlığının ekipleri hedeflere doğru yönlendirmesinde etkili olabileceği saptanmıştır. Dolayısıyla çalışmamızda inovasyon stratejilerine yönelik anlamlı bir desen bulunamamıştır.

3.3.4.2. Artımsal ve Radikal İnovasyona Yönelik Bulgular

Artımsal inovasyon mevcut ürünlerde değişiklik yapılması, radikal inovasyon ise pazarda var olmayan yeni ürünler geliştirilmesi doğrultusundaki faaliyetlerdir. Katılımcılar, görüşme boyunca inovasyon bağlamında hem ürün geliştirme hem de ürün çeşitlendirme faaliyetlerinde bulunduklarını ifade etmişlerdir. Ancak görüşme belgeleri incelendiğinde katılımcıların, radikal inovasyona artımsal inovasyondan daha fazla değer verdikleri tespit edilmiştir.

İnovasyonu, radikal inovasyon faaliyetleri ile ilişkilendirerek açıklayan Katılımcı 2, artımsal inovasyonu optimizasyon olarak tanımlamış, inovasyondan bahsederken radikal inovasyon faaliyetlerine atıfta bulunmuştur:

“Ben artımsal inovasyon tabirini sevmiyorum. Onun, inovasyon değil optimizasyon olduğunu düşünüyorum. Aslında bunun diğer bir adı. Gradual bir şey. Neye göre, yani orada kırmızı bir çizgi devreye giriyor. Yani inovasyonla, mesela optimizasyonu ayırabilir misiniz siz bana? Nerede bir şey inovasyondur, nerede bir şey geliştirmedir mesela? ... Çünkü inovasyon dediğiniz zaman bir ground breaking etkisi olması gerekiyor. O anda veya daha sonrası için. Bugün yarattığınız şeyin belki o an inovasyon olarak translate etmeyebilir pratik hayata. Ama bakarsınız ki bugün yarattığınız şey 5 sene sonra bambaşka bir kapı açmış, bir inovasyon olmuş. (Soru 26’ya verilen cevap)

Katılımcı 3, artımsal ve radikal inovasyona da önem verdiklerini belirtmiş ancak hedeflerinin ve yapmak istedikleri faaliyetlerin radikal inovasyon doğrultusunda olduğunu ifade etmiştir:

“Açıkçası, bizden beklenen ve bizim yapmak istediğim şey, kesinlikle radikal inovasyon. Bunu hiç tartışmamıza bile dahi gerek yok. ...” (Soru 26’ya verilen cevap)

Katılımcı 6, radikal inovasyona yönelik faaliyetlerde bulunduklarını ancak tamamen radikal inovasyona odaklanmak için örgüt üyelerinin inovasyon faaliyetleri noktasında gelişmeleri gerektiğini ifade etmiştir:

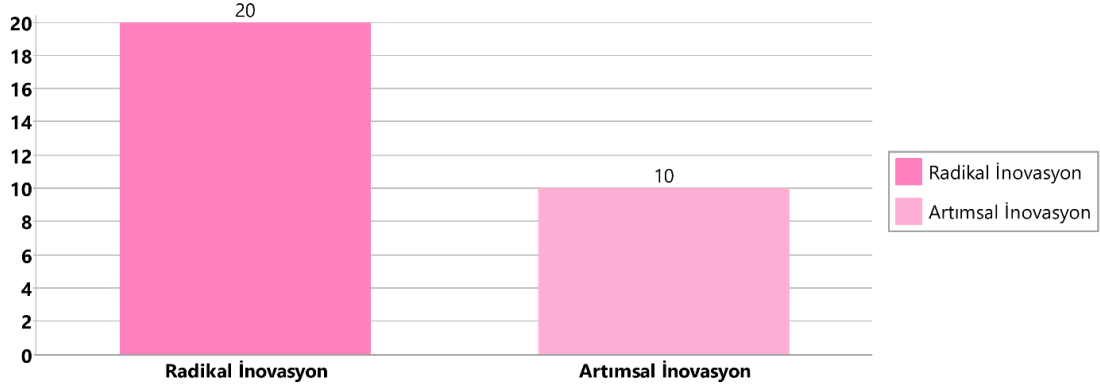
“Yönümüzü birazcık daha disruptive inovasyona doğru kaydırıyoruz. Bu biraz da şöyle bu kavramların oturmasını öğrenmesiyle ilgili bir süreç. Hani bunlar oturduktan sonra, sustaining innovation’ı birazcık her departmanın her ekibin kendi haline yapabilmeye başladığı noktada sizin inovasyon takımı olarak disruptive innovation olarak adlandırabileceğimiz konuya ayıracağımız zaman artıyor.” (Soru 26’ya verilen cevap)

Katılımcı 7, yeni hizmet, yeni ürün ve yeni uygulama geliştirmek için zaman harcadıklarını, artımsal inovasyon için organizasyon içerisinde sistemli bir süreç işlettiklerini belirterek radikal inovasyona odaklandıklarını vurgulamıştır:

“Genelde yeni ürüne odaklanıyoruz. Çünkü mevcut ürünlerin revizesi ile ilgili altyapımızda veya başka bir şeyde çok fazla bir şey yapmamıza gerek kalmıyor. Yani ekipler bir araya geliyor, bu uygun mudur diyoruz? Tamam hadi hukuk ve mevzuat ekiplerine maille soralım... Halledelim. Ondan sonra ürün hizmet özetlerini revize edelim deyip gibi daha kısa bir süreç işletiyoruz. Ama yeni ürüne daha çok zaman harcıyoruz. Yeni hizmet, yeni ürün ve yeni uygulama, böyle diyebiliriz. 3’ü aslında bir gidiyor.” (Soru 26’ya verilen cevap)

Araştırmadaki 7 katılımcıdan 6’sı ürün geliştirme ve çeşitlendirme faaliyetlerine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 7 ise, artımsal inovasyonlara özel bir zaman ayırmadıklarını, banka içerisinde işleyen bir süreç olduğunu dolayısıyla radikal inovasyonlara odaklandıklarını ifade etmiştir. Şekil 3.23’te katılımcıların görüşmeler sürecinde radikal ve artımsal inovasyon faaliyetlerine değindikleri ifadelerin kod temelli frekans analizi gösterilmektedir.

Şekil 3. 23: Katılımcıların Radikal ve Artımsal İnovasyona Yönelik İfadelerinin Frekans Analizi



Şekil 3.23’te görüldüğü üzere, katılımcılar radikal inovasyondan 20 defa, artımsal inovasyondan ise 10 defa bahsetmişlerdir. Katılımcıların inovasyona yönelik ifadeleri ve frekans analizi sonucunda, bankalarda radikal inovasyona yönelik faaliyetlerin ön planda olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3.4.3. Tasarım Odaklı Düşüncenin Yenilikçi Faaliyetler ile İlişkisine Yönelik Bulgular

Tasarım odaklı düşünce, sahip olduğu zihniyeti, süreçleri ve metodolojisi ile yeni ürün geliştirme süreçlerinin önemli bir parçasıdır. Müşteri odaklı yaklaşımı ile tasarım odaklılığın yenilikçi faaliyetler ile yakın bir ilişkisi vardır. Katılımcı 1’in tasarım odaklı düşünce yöntemlerini kullanarak radikal inovasyon yaptıklarını belirttiği ifadesine aşağıda yer verilmektedir:

“... Sıfırdan oluşturulmuş bir uygulama her şeyiyle. Güzel bir inovasyon örneği. Birçok da ödül aldı son zamanda. Tamamen firma ihtiyaçlarına yönelik, hatta burada design thinking yöntemleri kullanıldı. ... Bunlarla konuşulup siz gündelik hayatınızda ... nasıl dijital kullanıyorsunuz, kullanabiliyor musunuz vs., buralardan yola çıkılmış bir iş. Çok da beğenilen, sevilen bir uygulama oldu.” (Soru 26’ya verilen cevap)

Katılımcı 3’ün, insan odaklı yaklaşımıyla radikal inovasyonu tanımladığı ifadesi:

“... Radikal inovasyon deyince aklımıza veya bizim aklımıza hep şey geliyor ise, finansal katkı geliyor ise, belki yine biraz hatalı olur. Finansal etkisi belki daha düşük gözükür, dolayısıyla belki daha az radikal bir inovasyon olabilir gözüyle yaptığınız iş, ama örneğin

müşteri memnuniyetine veya sizin marka imajınıza farklı katkıları da olabilir. Dolayısıyla hani sadece, radikal inovasyon nedirin cevabının sadece finansal katkı olmadığını düşünüyorum. Dolayısıyla ufak gözüken bir şeyin bile, farklı kriterlerde, böyle gerçekten önemli bir katkısı olabilir.” (Soru 26’ya verilen cevap)

Katılımcı 7, müşteri odaklı bir inovasyon süreci yürüttüklerini ve müşterilere dokunan bu süreç sonunda radikal bir inovasyona imza attıklarını vurgulamıştır:

“Bir de çok fazla ilkler var. ... Ürünler hep böyle kalıcı ürünler. ... Bazı ürünleri ilk çıkaran bankamız... Bunu bu zamana kadar herkes biliyordu ama işte hiç böyle bir ürün duymamıştık. Bu gerçekten bir odak müşteri grubu çalışması, müşteri ziyaretleri vs. sonrasında bulunmuş yaratılmış bir ürün.” (Soru 1’e verilen cevap)

Araştırmadaki katılımcıların tasarım odaklı düşüncenin inovasyon ile ilişkisine değindikleri ifadelerine ilişkin hazırlanan Tablo 3.20 aşağıda görülmektedir.

Tablo 3. 20: Tasarım Odaklı Düşünce ve İnovasyon İlişkisi

Tasarım Odaklı Düşünce ve İnovasyon İlişkisi	İnovasyon	Radikal İnovasyon
Tasarım Odaklı Düşünce Yaklaşımı	3	1
Müşteri Odaklılık	4	3
- Müşterilere Yönelik Saha Araştırmaları	0	2
- Müşterilerden Alınan Geribildirim	1	0

Tablo 3.20’de görüldüğü üzere, 3 katılımcı tasarım odaklı düşünce yaklaşımını inovasyon, 1 katılımcı tasarım odaklılığı radikal inovasyon özelinde ele almıştır. Tasarım odaklı düşüncenin müşteriye merkeze alan bakış açısından inovasyon sürecinde faydalandıklarını belirten 4, radikal inovasyon sürecinde faydalandıklarını belirten ise 3 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcı ifadelerinin değerlendirilmesi ve ifadeler doğrultusunda hazırlanan frekans tablosunun incelenmesi sonucunda, tasarım odaklı düşüncenin ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerini etkilediği ancak radikal inovasyon ile ilişkisinin daha güçlü olduğu saptanmıştır.

3.4. Genel Değerlendirme

Bu çalışmada tasarım odaklı düşüncede örgüt kültürünün ürün geliştirme ve çeşitlendirmedeki rolü detaylandırılarak incelenmiş, tasarım odaklı düşüncenin örgüt kültürü, ürün geliştirme ve çeşitlendirme ile ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır. Ek olarak, örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki ilişkide tasarım odaklı düşünce sürecinin rolünün tespit edilmesi hedeflenmiştir. Konu değişkenler arasındaki etkileşimi analiz etmek amacıyla dinamik ve yenilikçi bir yapıya sahip olan bankacılık sektörü tercih edilmiş, araştırma, 01.09.20 tarihi itibarıyla 200'ün üzerinde şubeye sahip olan Özel Mevduat Bankaları ile yürütülmüştür. İçerik analizi sonucunda bütün katılımcıların tasarım odaklı düşüncüyü müşteri odaklılık ile ilişkilendirdikleri görülmüştür. Katılımcılar inovasyona yönelik farklı tanımlarda bulunmuş, Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 6 ve Katılımcı 7 inovasyonun değer yaratan bir faaliyet olduğu noktasında birleşmişlerdir. İnovasyon sürecinde müşteri odaklı olduklarını, müşterileri dinlediklerini ve inovasyon faaliyetlerini müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirdiklerini ifade eden bütün katılımcıların, müşteri odaklılık bağlamında tasarım odaklı düşündükleri sonucuna varılmıştır. Tüm katılımcılar inovasyon ve tasarım odaklı düşünce arasındaki farkları aynı şekilde değerlendirmişler, inovasyonun bir amaç, tasarım odaklı düşüncenin ise inovasyona ulaşmak için bir araç olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda inovasyonun stratejiye yönelik olarak başarılması gereken bir hedef, tasarım odaklı düşüncenin inovasyona giden yolda izlenen bir metodoloji olarak algılandığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmadaki katılımcıların tasarım odaklı düşünce ve inovasyon yaklaşımlarına, tasarım odaklı düşünce sürecindeki aşamaları ne derece takip ettiklerine ilişkin tespitlerde bulunduktan sonra, tasarım odaklı düşünce, örgüt kültürü, ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme arasındaki etkileşime yönelik sorunsallar aşağıdaki ilişkilendirmeler ile analiz edilmiştir:

- **Örgüt Kültürü ile Ürün Geliştirme ve Ürün Çeşitlendirme İlişkisi**

Örgüt kültürü ile yeni ürün geliştirme faaliyetleri arasındaki ilişki, örgüt iklimi, organizasyon yapısı ve ulusal kültür açısından değerlendirilmiştir. Araştırmadaki tüm katılımcılar inovasyon için örgüt kültürünün kritik olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların, örgüt kültürünü tanımlarken çalışanların rolüne özellikle değinmeleri sonucunda, çalışanların ve çalışanların içsel motivasyonlarının inovasyon odaklı örgüt kültürünün oluşmasında ve içselleştirilmesinde önemli etmenler olduğu saptanmıştır. Çalışanların inovasyona katılımlarının inovasyon odaklı örgüt kültürünün geliştirilmesi için belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

İnovasyon odaklı bir kültürün yaratılması için üst yönetimin desteğinin kritik olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcılar öncelikle üst yönetimin inovasyon odaklı kültürü benimsemesinin ve sonrasında organizasyondaki inovasyona destek vererek, yenilikçi faaliyetler için kaynak sağlamasının oldukça önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu araştırmadaki katılımcılar, çalışanlara inovasyon faaliyetleri için zaman yaratmanın orta kademe yöneticilerin görevi olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşme belgelerinin incelenmesi sonucunda orta kademe yöneticilerin inovasyon odaklı örgüt kültürünün geliştirilmesindeki rolünün üst yönetimin desteğinden daha kritik olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı ifadeleri doğrultusunda geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren büyük organizasyonlarda örgüt kültürünün bütün çalışanlar tarafından benimsenerek içselleştirilmesinde orta kademe yöneticilerin aracı görevi gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm katılımcılar inovasyon faaliyetlerinde örgüt içi iletişimin önemli olduğuna değinmişlerdir. Katılımcı ifadeleri doğrultusunda samimi, rahat, açık ve güçlü iletişimin örgüt üyeleri arasındaki bilgi paylaşımını arttırdığı ve inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilediği saptanmıştır. Örgüt içi iletişime ek olarak katılımcılar, organizasyon dışındaki yeniliklerin de takip edilmesinin kritik olduğunu ifade etmişlerdir. Dünya trendlerinin takip edilmesinin oldukça önemli olduğunu belirten katılımcılar, inovasyon sürecinde dış partilerden de faydalandıklarını ifade ederek söylemleriyle örgütün açık bir sistem olduğunun altını çizmişlerdir.

Araştırmadaki katılımcıların ifadeleri doğrultusunda örgüt üyelerinin inovasyon sürecinde en önemli unsurlardan biri oldukları saptanmıştır. Fikir üretmenin çalışanlar tarafından yapıldığını ifade eden katılımcılar, çalışanları inovasyon sürecine dahil etmek için çeşitli inovasyon teşvik programları yürüttüklerini belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda fikir paylaşım platformlarının inovasyon teşviki için en çok benimsenen uygulama olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadaki 6 Katılımcı manevi ödüllere daha fazla önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda manevi ödüllerin maddi ödüllerden daha önemli olduğu saptanmakla beraber manevi ödüllerin soyut ve somut olarak ikiye ayrıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütlenmeye ilişkin katılımcı ifadeleri incelendiğinde çevik yapılanmanın inovasyon sürecini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. 4 Katılımcı organizasyonun büyüklüğünün örgüt içerisinde bir hiyerarşi yarattığını ancak çevik yapılanmanın hiyerarşiyi azalttığını ve organizasyonu esnekleştirdiğini ifade etmişlerdir. Çevik yapılanmanın ve projeler etrafında çalışan çok disiplinli ekiplerin organizasyon içerisindeki iletişimi güçlendirdiği ve inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların kendi rutin işlerinin yanında başka projelerde çalışabileceklerini belirten katılımcı ifadeleri doğrultusunda inovasyon faaliyetlerinin proje temelli matriks yapılarla yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. 6 Katılımcının ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme faaliyetlerine eş zamanlı odaklandıklarını belirten söylemleri neticesinde organizasyonların radikal inovasyonu hedefledikleri ancak gelir getiren artımsal inovasyonlara da önem verdikleri saptanmış, bu durumun örgütün sürdürülebilirliğinde önemli olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların fikirlerini sunduktan sonraki süreci takip edebilmelerinin önemli olduğunu belirten katılımcı ifadeleriyle inovasyon sürecinde formalleşmenin önemi saptanmıştır.

Uluslararası ortaklara sahip olan katılımcılar yabancı yöneticilerin inovasyon sürecinde etkinliklerinin olmadığını ifade etmiştir. Araştırmadaki tek yabancı katılımcı ise yabancı yöneticilerin sürecin önemli bir parçası olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla veri yetersizliği sebebiyle yabancı yönetici etkinliği ile ulusal kültürün inovasyon ile ilişkisi tespit edilememiştir. Katılımcıların ulusal kültürün inovasyon sürecindeki etkinliğini ortaya çıkartmak amaçlı sorulan sorulara verdikleri cevapların yetersiz

kalması sonucunda örtük analiz yöntemi benimsenerek katılımcı cevapları ulusal kültür ekseninde tekrar incelenmiştir. Katılımcı 2'nin tasarım odaklı düşüncüyü yurtdışı tecrübesinden hareketle anlatması, araştırmadaki ulusal kültürler arasında belirsizlikten kaçınmanın en düşük olduğu kültür tarafından yönetilen Katılımcı 5'in inovasyon sürecinde belirsizliğe toleransın öneminden bahseden tek katılımcı olması sebebiyle ulusal kültürün inovasyon faaliyetlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, eğitim ve kariyer hayatının önemli bir bölümünü Türkiye'ye göre daha bireysel bir Güney Avrupa ülkesinde geçiren Katılımcı 4'ün ve yurtdışında yalnızca uluslararası projelerde çalışmış olan Katılımcı 1 ve Katılımcı 3'ün aynı soruya yönelik ifadeleri karşılaştırılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda Katılımcı 4'in bireysel ifadeleri öne çıkarken Katılımcı 1 ve Katılımcı 3'ün aynı soruya daha kolektivist bir perspektifle cevap vermeleri ulusal kültürün inovasyon yönetimdeki öneminin ortaya konulmasını sağlamıştır.

Bu araştırmada örgüt kültürü ile ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme arasındaki ilişki, ulusal kültür, örgüt iklimi ve organizasyon yapısı açısından değerlendirilmiştir. Katılımcı ifadelerinden yararlanarak örgüt kültürü çerçevesinde örgüt ikliminin organizasyon yapısının ve ulusal kültürün organizasyonun yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda örgüt kültürünün ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme faaliyetlerini etkilediğine yönelik sorunsalın doğruluğu kabul edilmiştir.

• Örgüt Kültürü ile Tasarım Odaklı Düşünce Sürecinin İlişkisi

Örgüt kültürü ile tasarım odaklı düşünce ilişkisi, tasarım odaklı düşünce süreçleri çerçevesinde incelenmiştir. Tasarım odaklı düşüncenin ihtiyaç bulma, fikir geliştirme ve test etme ve uygulama süreçlerinin örgüt kültürünün etkisi ile gerçekleştiği sorunsalı analiz edilmiştir. Araştırmadaki tüm katılımcılar müşteri odaklılık ile tasarım odaklı düşüncenin ihtiyaç bulma aşamasını birlikte ele almışlar, problemin ne olduğunu anlamının ve bu doğrultuda problem tanımlı yapmanın inovasyon sürecinde oldukça önemli olduğunu belirterek müşterileri dinlemenin doğru çözümler üretmek için kritik olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar müşterilere yönelik saha araştırmalarına özellikle değinmişler, sahayla iletişimde olan çalışanların inovasyon

sürecine katılımının önemini vurgulamışlardır. Araştırmadaki katılımcı ifadelerinden yararlanarak, müşteri odaklı bir örgüt kültürünün tasarım odaklı düşünce süreçlerini olumlu olarak etkilediği saptanmıştır.

Araştırmadaki katılımcılar inovasyon sürecinde fikir üretmenin çalışanlar tarafından yapıldığı belirtmişler, çalışanların ürettikleri fikirler çerçevesinde takımların geliştirme yaptıklarını vurgulamışlardır. Katılımcılar, çalışanlardan gelen fikirlerin geliştirilmesinde çokdisiplinli ekipleri tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu süreçte fiziksel alan kullanımları ile farklılaşan Katılımcı 3, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7 tasarım odaklı düşüncenin vurguladığı özelleştirilmiş fiziksel alanları olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda tasarım odaklı düşüncenin yaratıcılığı arttırdığını vurguladığı proje savaş odalarının önemi tespit edilmiştir. Katılımcı ifadeleri doğrultusunda, çalışanların kendi işleri dışındaki inovasyon faaliyetlerine katılımlarını cesaretlendirecek bir örgüt kültürünün gereği saptanmıştır. Özellikle çalışanların içsel motivasyonu artıran, çalışanların fikirlerine değer verildiğini hissettiren psikolojik ikliminin kritik olduğu tespit edilmiştir. Farklılaştırılmış fiziksel alanların inovasyon sürecinde tercih edildiği ancak yaygın bir uygulama olmadığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcılar test etme ve uygulamayı inovasyon sürecinin her aşamasına dahil ettiklerini ifade etmişlerdir. Müşteri validasyonunu inovasyon sürecinde oldukça önemsediklerini belirten katılımcılar, validasyon almadan ilerlemediklerini ve müşterilerden alınan geribildirimlerin süreçte kritik olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcılar, müşteri validasyonu ile inovasyon sürecini kontrol ettiklerini, değiştirilmesi veya düzeltilmesi gereken bir nokta var ise önceki aşamalara geri döndüklerini ve bu şekilde ilerlediklerini ifade etmişler, söylemlerinde tasarım odaklı düşüncenin tekrarlı doğasını yansıtmışlardır. Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 4 ve Katılımcı 6, test etme sürecinde MVP tekniğinden faydalandıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı ifadeleri doğrultusunda test etme sürecinin inovasyonun her aşamasında uygulandığı ve örgüt kültürünün bu süreci çalışanlara gerekli kaynakları sağlayarak desteklemesi gerektiği tespit edilmiştir.

Araştırmadaki katılımcılar inovasyon faaliyetleri için organizasyondaki açık ve rahat iletişimin, takımlar ve iş birliğinin önemini vurgulamışlar, çalışanların meraklı olmalarının, eleştirel soru sorma kabiliyetlerinin ve zorluklardan yılmadan sürece devam edebilmelerinin kritik olduğunu ifade etmişlerdir. Tasarım odaklı düşüncenin çok disiplinli takımlara, iş birliğine, iletişime, hatalara ve başarısızlığa toleransa, öğrenme odaklılığa, deneyselciliğe, insan odaklılığa yaptığı vurgunun örgüt kültüründe hayat bulmasının tasarım odaklı düşünce süreci ile örgüt kültürü arasındaki direkt ilişkiyi gösterdiği düşünülmektedir.

Bu araştırmada çalışanlara ve müşterilere değer veren insan odaklı, takımlar arası iş birliğini cesaretlendiren, öğrenme odaklı, eleştirel soru sormayı teşvik eden ve hatalara tolerans gösterilen bir örgüt kültürünün tasarım odaklı düşünce süreçlerini olumlu olarak etkilediği saptanmıştır. Aynı zamanda, çalışanları fikir üretmeye teşvik eden örgüt iklimi ve bu iklimi besleyen organizasyon yapısının tasarım odaklı düşüncüyü olumlu olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, ulusal kültüründe etkisiyle oluşan ve gelişen örgüt kültürünün tasarım odaklı düşüncüyü etkilediği tespit edilmiştir.

• Tasarım Odaklı Düşünce Süreci ile Ürün geliştirme ve Ürün Çeşitlendirme İlişkisi

Bu araştırmada organizasyonların inovasyon faaliyetleri ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme stratejileri açısından değerlendirilmiştir. 7 katılımcıdan 4'ü, inovasyon stratejileri olmadığını, organizasyonun genel stratejisine yönelik faaliyetlerde bulunduklarını ifade ederken, 3 katılımcı yazılı inovasyon stratejilerinin olduğunu ve bu strateji doğrultusunda projeler geliştirdiklerini belirtmişlerdir. 7 katılımcıdan 6'sı radikal inovasyonu hedeflerken artımsal inovasyonu yok saymadıklarını ve her ikisine de önem verdiklerini vurgulamışlardır.

Görüşme belgeleri incelendiğinde araştırmadaki katılımcıların radikal inovasyondan daha sık bahsettikleri saptanmıştır. Katılımcılar radikal inovasyondan bahsederken müşteri odaklılığı, müşterilere yönelik saha araştırmalarını önemseyen söylemlerde bulunmuşlardır. Katılımcı ifadeleri ve yapılan frekans analizleri sonucunda tasarım odaklı düşünce sürecinin ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme stratejilerini

etkilediğini ancak tasarım odaklılığın radikal inovasyon ile daha güçlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun katılımcıların radikal inovasyona daha fazla önem vererek görüşme süresince radikal inovasyondan daha sık bahsetmelerinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Tasarım odaklı düşüncenin ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme stratejilerini olumlu yönde etkilediği sorunsalı doğru kabul edilmiştir.

Şekil 3.24'te görüşmeler süresince 15 defadan fazla bahsedilen kavramlar ile oluşturulan kod bulutu, Tablo 3.21'de kavramların kullanım sıklıklarını belirten frekans tablosu gösterilmektedir. Kod bulutundaki kelime büyüklükleri kullanım sıklığına göre düzenlenmiştir. En büyük kelime en sık kullanılan kavramı ifade etmektedir.

Şekil 3. 24: Görüşme Belgelerinde En Çok Bahsedilen Kavramlar ile Hazırlanan Kod Bulutu



Tablo 3. 21: Görüşme Belgelerinde En Çok Bahsedilen Kavramların Frekans Tablosu

Görüşme Belgelerinde En Çok Bahsedilen Kavramlar	Kullanım Sıklığı
Çalışanlar	42
Müşteri Odaklılık	29
İnovasyon	28
Fikir Üretme	26
Örgüt Kültürü	26
Radikal İnovasyon	20
Çok Disiplinli Takımlar	19

Tablo 3.21: Görüşme Belgelerinde En Çok Bahsedilen Kavramların Frekans Tablosu (Devamı)

Görüşme Belgelerinde En Çok Bahsedilen Kavramlar	Kullanım Sıklığı
Üst Yönetim Desteği	19
Açık İletişim	17
Strateji	17
Takımlar ve İş Birliği	17
Müşterilere Yönelik Saha Araştırmaları	16
Orta Kademe Yöneticiler	16
Agile (Çevik) Yapılar	15

Şekil 3.24 ve Tablo 3.21, bu araştırmanın genel değerlendirmesine dair bir çerçeve sunmaktadır. Şekil 3.24 ve Tablo 3.21’de görüldüğü üzere katılımcıların en çok kullandığı kavramlar çalışanlar, müşteri odaklılık ve inovasyondur. Yapılan genel değerlendirme sonucunda çalışanların inovasyon sürecindeki en önemli unsur olduğu, özellikle fikir üretme aşamasında çalışanların katkılarının kritik olduğu saptanmıştır. Örgüt kültürünün inovasyon üzerinde güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiş, çok disiplinli takımların ve iş birliğinin ön planda tutulduğu, açık iletişimin olduğu ve üst yönetim ile orta kademe yöneticilerin beslediği bir örgüt kültürünün inovasyonu olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Organizasyonun inovasyon faaliyetleri ile genel stratejisini uyumlaması, strateji ile örgüt içi uygulamaların paralel olması gerektiği saptanmıştır. Organizasyonu daha esnek yapılara dönüştüren çevik (agile) yapılanmanın önemi tespit edilmiş ve inovasyon sürecini olumlu etkilediği görülmüştür. İnovasyon sürecinde müşteri odaklılığın ve müşterilere yönelik saha araştırmaları yapılmasının kritik olduğu ve bu durumun radikal inovasyon ile ilişkili olduğu saptanmış, organizasyonların örgüt kültürü çerçevesinde yürütecekleri inovasyon faaliyetleri sonucunda radikal inovasyonlara ulaşabilecekleri tespit edilmiştir.

SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte rekabette, tüketici istek ve ihtiyaçlarının değişim hızında ve ürün yaşam döngüsünde yaşanan değişimler işletmeleri farklılaşma stratejilerine doğru yönlendirmektedir. İşletmeler, rekabette kendilerini öne çıkacak ürün veya hizmetler geliştirmeye çalışmakta, bu amaçla yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tasarım odaklı düşünce, yaratıcı zihniyetiyle ve müşteriye odağına alan süreçleriyle, işletmeleri yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmeleri için yönlendiren bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Tasarım odaklı düşüncenin katalizatörü olan örgüt kültürü ise, organizasyonlarda yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerin gerçekleşebilmesi için bir altyapı oluşturur. Bu tez çalışmasında, tasarım odaklı düşünce, örgüt kültürü, ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme değişkenleri arasındaki etkileşimlerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Yönetim literatüründe yankı bulmasının ancak 2000'lerin başlarında gerçekleştiği tasarım odaklı düşünce, oldukça yeni bir kavramdır. Kavram temelini felsefeden alan yaklaşımıyla, hiçbir yeni bilginin eski bilgiden türeyemeyeceğini varsayar ve uygulamacıları eski düşünce kalıplarını kırmaya yönlendirir. Yönetim literatürünün doğuşundan bu yana **karar vermeye** dair yapılan çoğu çalışmanın aksine tasarım odaklı düşünce, seçenekler arasında bir seçim yapmanın doğru olmadığını varsayar. Holistik bir yaklaşım benimseyerek yeni bir yol oluşturur ve bu yol bütün seçeneklerin güçlü yönlerini kapsar. İnsan odaklı yaklaşımıyla tasarım odaklı düşünce, yaratıcı düşünce sürecini empati ile yönetir, deneyelliğe verdiği önem gereği prototipleri en erken aşamada sürece dahil eder. Deneyerek öğrenme, hatalardan ders çıkarma, merak etme, iş birliği yapma, optimist olma ve eleştirel soru sormanın önemini altını çizen tasarım odaklı düşünce zihniyeti, yaratıcı düşüncenin yalnızca “yaratıcı” insanlara özgü olmadığını, herkesin yaratıcı olabileceğini savunarak kişinin yaratıcı özgüvenine vurgu yapar. Tasarım odaklı düşünce, herkesin tasarım yapabileceğine dair inancıyla tasarım literatüründen ayrılır.

Yönetim uygulamalarında yeni bir yaklaşım olan tasarım odaklı düşüncenin organizasyonun inovasyon faaliyetlerindeki rolünü tespit etmek amacıyla katılımcılardan tasarım odaklı düşünce tanımı yapmaları istenmiştir. Çalışmamızdaki

katılımcılar tasarım odaklı düşünceyi müşteri odaklılık kavramı ile beraber ele almışlardır. Bu saptama doğrultusunda, tasarım odaklı düşüncenin kapsamlı zihniyetinin ve felsefesinin, fırtınanın karmaşık döngüleri ile ilişkilendirilen tasarım sürecinin tekrarlı doğasında yol almak için sunduğu metodolojisinin, organizasyonlar tarafından müşteri odaklılık kavramına indirgendiği tespit edilmiştir. Tasarım odaklı düşünce inovasyon sürecindeki müşteri odaklı yaklaşımına ek olarak, örgüt kültürünü, örgüt iklimini ve organizasyon yapısını değiştirme potansiyeline sahip bir yaklaşımdır. İnovasyonu hedefleyen organizasyonların bu yaklaşımı müşteri odaklılık başlığı altından çıkararak daha geniş kavramsal bir çerçeveye oturtması ve bu zihniyeti içselleştirerek tutarlı bir kültür, iklim ve yapı oluşturma tavsiye edilmektedir.

İnovasyon, açık ve net bir tanımı olmayan, yeniliğe yaptığı vurgunun kesinliği dışında “belirsiz” bir kavramdır. Çeşitli özelliklere sahip olan bir kavram olan inovasyon, küreselleşmenin getirdiği uluslararası rekabette işletmeleri öne çıkaran önemli bir faktördür. İşletmeler, sürdürülebilirlik için inovasyon çalışmalarına odaklanmakta, yaptıkları yenilikçi faaliyetlerle kendi mavi okyanuslarını yaratmaya çalışmaktadırlar. Katılımcı ifadeleri doğrultusunda işletmelerin inovasyonu, mevcudu değiştiren ve hem kullanıcıya hem de işletmeye katma değer sağlayan kritik bir süreç ve sonuç ilişkisi olarak gördüğü sonucuna varılmıştır.

Tasarım odaklı düşünce yaratıcı ve yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu bağlamda katılımcılardan tasarım odaklı düşünce ile inovasyon arasındaki farkların neler olduğunu açıklamaları istenmiştir. Bu araştırmadaki katılımcılar bu soruya benzer cevaplar vererek inovasyonun bir amaç, tasarım odaklı düşüncenin ise bir araç olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yaklaşım tasarım odaklı düşüncenin sunduğu metodoloji çerçevesinde değerlendirildiğinde doğru kabul edilebilir. Ancak tasarım odaklı düşünce, insan odaklı ürün ve hizmetler hedefleyen yaklaşımıyla ve empatiyi merkezine alan süreciyle, inovasyonun teknik detaylarından ve finansal konuları ön plana çıkaran yaklaşımından ayrılır. Tasarım odaklı düşünce, yenilikçi ürün veya hizmet geliştirme sürecinde, analitik düşünce ile sezgisel düşünceyi birleştirir, sezgisel süreçte soruna yönelik yapılan değerlendirmeler işletmenin rekabet avantajına değil hedef kitleye odaklıdır. Ayrıca, tasarım odaklı düşünce zihinsel devinime sahip bir yaklaşımdır; süreçleri bir felsefeyle yönetilir. Bu

felsefe üçüncü yoldur, sezgisel ile analitik düşüncenin, geçerlilik ile güvenilirliğin bir birleşimidir. Dolayısıyla tasarım odaklı düşüncenin inovasyon başlığı altında değil, kendine özgü zihniyeti, süreçleri ve unsurlarıyla, kullanıcıların hayatına bir değer katmayı hedefleyen yaklaşımıyla, ayrıca değerlendirilmesi gerekmektedir. Tasarım odaklı düşünce inovasyonu hedefler, ancak inovasyon kavramının finansal getiriye içeren sonucundan öte insan odaklı kazanımları amaçlar.

Tasarım odaklı düşünce, inovasyon sürecini üç temel aşama ile yönetir. Bu aşamalar, ihtiyaç bulma, fikir üretme ve test etme ve uygulama aşamalarıdır. Araştırmadaki tüm katılımcılar, müşteri odaklılık ve empati ile ilişkilendirilen ihtiyaç bulma aşamasını, tasarım odaklı düşünce literatürü ile paralel bir şekilde yönetmektedirler. Elde edilen veriler, organizasyonların, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu anlamak için gözlem yaparak, onlarla birebir iletişime girerek, düzenli saha araştırmaları yürüterek, bir başka ifadeyle onlara dokunmaktan çekinmeyerek, müşterileri süreçte dahil ettiklerini göstermektedir. Müşteriler ile yakın temas organizasyonlara problemin ne olduğunu anlamaları için içgörü sağlamakta, edinilen içgörülerle müşteri odaklı ürün veya hizmet geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Tasarım odaklı düşüncenin ikinci aşaması olan fikir üretme aşamasında, organizasyonların ilk aşamadan elde ettikleri içgörülerle fikirler üretmesi ve bu fikirlerin eskiz çizimler, blueprint, beyin fırtınası gibi araçlarla takım içerisinde geliştirilmesi önerilmektedir. Bu süreçte görselleştirilmiş proje odaları, takım içerisindeki iş birliği, farklı fikirlere duyulan saygı, yapıcı eleştiriler ön plandadır. Araştırmadaki katılımcılar, inovasyonu başlatan fikirlerin çalışanlar tarafından üretildiğini belirtmişler, inovasyon ekibinin ve oluşturulan çok disiplinli takımların bu fikirlerin geliştirilmesi üzerine bir süreç yönettiklerini ifade etmişlerdir. Fikir üretmenin organizasyondaki çalışanlardan beklendiği ancak fikir geliştirmenin takımlar tarafından yürütüldüğünün tespit edilmesi üzerine, araştırma modeline bu çalışma özelinde “**fikir geliştirme**” aşaması eklenmiştir. Tasarım odaklı düşüncenin fikir üretme aşamasında takımlara ve iş birliğine yapılan vurgunun aksine, bankalarda bireysel fikir üretmeye yönelik bir yaklaşım sergilendiği görülmüştür. Fikir üretme, çalışanlar tarafından yapılmakta, takımlar bireylerden gelen fikirler üzerinde çalışmaktadır.

Test etme ve uygulama, tasarım odaklı düşüncenin son aşamasıdır, tasarım ekibinin fikir üretme aşamasında ürettiği ve geliştirdiği, diğer fikirler ile karşılaştırıldığında daha fazla umut vaat eden fikirlerin taşındığı aşamadır. Bu aşamada en önemli nokta, fikirlerin somutlaştırılmasıdır. Prototipleme ile erken öğrenme hedeflenir, oluşturulan prototipler müşterilere sunulur ve onların geribildirimini alınır ve gerekli düzeltmeler yapılır. Bu aşamada, ürün veya hizmet pazara sunulmadan önce müşteri validasyonu amaçlanır. İnovasyon sürecinde tasarım odaklı düşünce metodolojisini kullandıklarını ifade eden katılımcıların çoğunluğu, test etme ve uygulama aşamasında yalın girişimcilik metodolojisinden özellikle MVP'den (Minimum Viable Product-Minimum Uygulanabilir Ürün) faydalandıklarını belirtmişlerdir. Ancak MVP'den bahseden katılımcıların bazı ifadeleri, tasarım odaklı düşüncenin tekrarlı sürecine benzer niteliktedir. MVP'nin müşterilerin problemlerini çözen en ufak ürünü çıktı olarak pazara sunma yaklaşımı, tasarım odaklı düşünceden ayrılan en önemli farklardan biridir. Ancak MVP'ye atıfta bulunulan birtakım ifadelerde yalın girişimciliğin tekrarlı metodolojisinden bahsedilmiştir. MVP'nin dairesel süreci, tasarım odaklı düşüncenin aşamalar arasındaki tekrarlı sürecinden farklı olsa da katılımcıların verdikleri örnekler tasarım odaklı düşünce sürecinin tekrarlı doğasına ve prototip oluşturarak, deneysel ve öğrenme odaklı yaklaşımına atıfta bulunmaktadır. Bu bulgular ışığında, tasarım odaklı düşünce ile MVP yaklaşımlarına dair bir kavram karmaşası olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun katılımcıların tasarım odaklı düşünceyi müşteri odaklılık ile ilişkilendirmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanları normlar, değerler ve varsayımlar etrafında buluşturan, organizasyondaki yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri etkileyen ve yönlendiren bir kavramdır. Organizasyonun inovasyonu destekleyen bir örgüt kültürüne sahip olması, çalışanlara kendilerinden neler beklendiği konusunda bir çerçeve sunmakta ve çalışanları yeni ürün geliştirmek, inovasyon sürecinin bir parçası olmak için cesaretlendirmektedir. Çalışanların kendi rutin işlerine ek olarak yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmeleri için örgüt kültürünün bunu desteklemesi ve çalışanları teşvik etmesi gerekmektedir.

Çalışanların inovasyon odaklı bir örgüt kültürünün geliştirilmesindeki rollerinin kritik olduğu, organizasyonun inovasyon faaliyetlerinde ve bu kültürün içselleştirilmesinde

belirleyici oldukları ifade edilmektedir. Araştırmadaki katılımcıların inovasyon odaklı örgüt kültürünü tanımlarken çalışanlara ve çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretmeye olan isteklerine vurgu yapmaları, çalışanların örgüt kültüründe önemli bir dişli oldukları yargısını güçlendirmektedir. Çalışanların inovasyon sürecinin bir parçası olmalarını sağlayan içsel motivasyonları, organizasyonun yenilikçi olmasını sağlayan ana etmenlerden biridir. Bu bağlamda, yeni ürün geliştirme gibi tek bir ekibin sorumluluğuna verilemeyecek kadar önemli bir süreçte çalışanların katılımının teşviki ve içsel motivasyonlarını arttırmaya yönelik uygulamalar önem taşımaktadır. İnovasyonu hedefleyen organizasyonlarda, örgüt kültürüne uygun, inovasyona yatkın bir zihniyete sahip çalışanların varlığı ve bu özelliklere sahip kişilerin işe alımı, kültürün beslenmesinde ve içselleştirilmesinde kritiktir. Daha geleneksel düşünceye sahip çalışanların ise sürece dahil edilmesi için inovasyon ekibinin kapsayıcı rolünün ve işletmenin verdiği eğitimlerin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Örgüt kültürünün norm, değer ve varsayımlarının yansıdığı örgüt iklimi organizasyon içerisindeki yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri harekete geçirmek için önemli bir etmendir. İnovasyonu besleyen örgüt ikliminde üst yönetimin desteği, üst yönetim tarafından bu faaliyetlere kaynak sağlanması, gerekli programların hayata geçirilmesi önem taşımaktadır. Bu araştırma sonuçları, inovasyonun teşviki üst yönetim desteğinin taşıdığı önemin kritik olduğunu ancak, yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt kültürünü benimseyerek çalışanların bu kültürü içselleştirmesini sağlayacak, kültür ile uyumlu bir iklim yaratacak olan kişilerin orta kademe yöneticiler olduğunu göstermektedir. Özellikle geniş bir coğrafyada yaygın bir ağı sahip büyük işletmelerde, örgüt kültürünün bütün organizasyona yayılması için orta kademe yöneticilerin rolünün kritik olduğu tespit edilmiştir. Orta kademe yöneticilerin izleyenlerini yaratıcı ve yenilikçi düşünce için teşvik etmelerinin ve inovasyon faaliyetleri için çalışanlara zaman yaratmalarının, inovasyon odaklı kültürün gelişmesi ve organizasyon içerisinde yaygınlaşması için oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda inovasyonu örgüt kültürünün bir parçası haline getirmek isteyen organizasyonların üst yönetimlerinin, orta kademe yöneticilerin bu kültürün bir parçası olduklarına emin olmaları, operasyonel faaliyetler konusunda yöneticiler üzerindeki baskıyı azaltmaları tavsiye edilmektedir.

Yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler için üst yönetimin ve orta kademe yöneticilerin desteği ön plana çıkmakla beraber, açık iletişim, inovasyon teşvik uygulamaları ve ödüllendirmeleri ile çalışanların süreçlere katılımlarının sağlanması önem taşımaktadır. İnovasyonu besleyen bir örgüt ikliminde çalışanlar fikirlerini çekinmeden ifade edebilmekte, yönetici ve çalışan arasındaki hiyerarşi mümkün olan en az seviyede tutulmaktadır. Bu araştırma, açık iletişimin yaratıcı ve yenilikçi düşünce için oldukça önemli olduğunu, samimi ve resmi olmayan iletişimin de örgüt içerisinde iklimi olumlu yönde etkileyerek inovasyon faaliyetlerini beslediğini göstermektedir. Ek olarak açık bir sistem olan organizasyonların çift yönlü bir iletişim içerisinde olmaları gereği tespit edilmiştir. Güncel dünyayı takip eden, rakiplerini merak eden ve araştıran, inovasyon sürecinde dış kaynak kullanmaktan çekinmeyen organizasyonların yenilikçi ürün veya hizmet üretiminde başarılı olacakları düşünülmektedir.

İnovasyon sürecine yaratıcı ve yenilikçi fikirleri ile dahil olması istenen örgüt üyelerinin teşvik edilmesi ve katılımlarının sağlanması kritiktir. Bu anlamda inovasyon teşvik programları ve ödüllendirmeler önem taşımaktadır. Bu programlar aracılığı ile çalışanlar, inovasyon sürecine katkı sağlamalarının beklendiğinin, kendi fikirlerinin önemli ve değerli olduğunun farkına vararak, sürece dahil olmaktan çekinmemektedirler. Bu programlara katılım gösteren ve yenilikçi fikirleriyle sürece yön veren çalışanların ödüllendirilmesi oldukça önemlidir. Bu araştırma sonucunda, manevi ödüllendirmelerin maddi ödüllendirmelerden daha faydalı olduğu sonucuna ulaşılmış, manevi ödüllerin çalışanları inovasyon için daha fazla cesaretlendirdiği saptanmıştır. Aynı zamanda araştırma sonucunda, manevi ödüllerin soyut ve somut olarak ikiye ayrıldığı tespit edilmiştir. Kişilerin fikirlerinin somutlaştığını görmeleri, üst yönetim tarafından tanınma gibi soyut manevi ödüllerin yanında, yurtdışındaki fuarlara gönderme, sertifikalar, maddi değeri oldukça küçük olan hediyeler gibi somut manevi ödüller de çalışanları inovasyona teşvik etmek için etkili olmaktadır. Çalışmamız, çalışanların içsel motivasyonlarının inovasyon sürecine katılımlarında kritik olduğunu, dolayısıyla çalışanların içsel motivasyonunu yükseltecek ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesini önermektedir.

İnovasyon odaklı örgüt kültürü ve ikliminin, bu kültür ve iklimle tutarlı bir organizasyon yapısı olmadan sürdürülebilir olmasını beklemek güçtür. Örgüt içerisindeki yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri destekleyen organizasyon yapısının, açık iletişimi ve bilgi akışını sağlayan, örgüt üyelerine özerklik ve yetki – sorumluluk dengliği sunan, düz veya düze yakın, ademi merkeziyetçi bir yapı olması gerekmektedir. Araştırmamızın sonucunda, inovasyonu destekleyen organizasyonların yapılarını, çevik yapılanma çerçevesinde yeniden tasarladıkları tespit edilmiştir. Çevik yapılanma, inovasyonun çok disiplinli ekipler tarafından yürütülmesini ve proje temelli çalışmayı vurgulamakta, organizasyonların çevik yapılanmaya doğru ilerleyişi örgüt içerisindeki iletişimi olumlu yönde etkilemektedir. Operasyonel süreçlerini devam ettirmek zorunda olan organizasyonların tam anlamıyla proje temelli olarak adlandırılması güçtür ancak inovasyon gibi katma değer hedefleyen süreçlerin projeler etrafında çok disiplinli ekipler tarafından yönetilmesi ortaya çıkarılacak ürün veya hizmetin kalitesini arttırmaktadır.

Organizasyonun büyüklüğü, organizasyon yapısındaki hiyerarşi ve formalleşme ile doğru orantılıdır, organizasyon büyüdükçe, coğrafi olarak genişledikçe ve çalışan sayısı arttıkça, örgüt içerisindeki hiyerarşi, ve standartlaşmayı sağlamak adına formalleşme artmaktadır. Bu araştırma, organizasyon büyüklüğünün hiyerarşiye yol açığının kaçınılmaz olduğunu göstermiş, ilgili literatürü doğrulamıştır. Geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren organizasyonların belli bir hiyerarşiye sahip olması, organizasyonun faaliyetlerinin yönetilmesini sağlamaktadır. Araştırma sonuçları, çevik yapılanmanın ve bu yapı çerçevesinde çok disiplinli ekiplerle proje yönetiminin, üst yönetim ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azalttığını göstermektedir.

İlgili literatür formalleşmenin inovasyonu olumsuz yönde etkilediğini, kuralların yaratıcı düşüncüyü zorlaştırdığını, hatta engellendiğini belirtmektedir. Ancak bu çalışma, ilgili literatürdeki çalışmaların aksine bir sonuç elde ederek, formalleşme ve inovasyon ilişkisine farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Araştırma sonucunda formalleşmenin çalışanların yenilikçi fikirler üreterek inovasyona katılımlarını desteklediği tespit edilmiştir. Çalışanların ürettikleri fikirleri organizasyona sunduktan sonra takibini yapabilecekleri net bir sürecin varlığı önem taşımaktadır. Bu şekilde çalışanlar fikirlerinin değerlendirileceğinden, sundukları fikirlerin organizasyonun

operasyonel işleyişinde kaybolmayacağından emin olmaktadır ve bu durum, çalışanları fikir üretme konusunda teşvik etmektedir.

Ulusal kültür, organizasyonların inovasyon potansiyelini etkileyen önemli bir etmendir. Literatürdeki ilgili çalışmalar, daha bireysel, belirsizliğe toleransı yüksek olan ve güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerin inovasyon konusunda daha başarılı olabileceğini belirtmektedir. Ancak tasarım odaklı düşünce çerçevesinde yapılan araştırmamızın sonuçları literatüre farklı bir yön verme potansiyeline sahiptir. Tasarım odaklı düşüncenin empati ve insan odaklı, inovasyon sürecinin çok disiplinli takımlar tarafından gerçekleştirilmesini önemseyen yaklaşımı, kolektivist ve feminen kültürlerle daha yatkındır. Aynı zamanda inovasyonun her aşamasında müşteri validasyonuna başvurmanın kritik olduğunu vurgulayan tasarım odaklılığın, belirsizliğe karşı toleransı az olan kültürlerde başarılı bir şekilde uygulanacağı sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda tasarım odaklı düşüncenin G. Hofstede'nin kültür haritasında daha kolektivist ve feminen, belirsizliğe karşı toleransı daha az olan ülkelerin, tasarım odaklı düşünceyi daha kolay içselleştirerek uygulayabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla Türkiye'nin, insani faaliyetleri, iş birliğini, yardımlaşmayı önemseyen ve belirsizlikten kaçınan kültürünün tasarım odaklı düşünce zihniyetiyle örtüştüğü tespit edilmiştir. İnovasyonu hedefleyen, yenilikçi ürün veya hizmetler meydana getirmeyi misyonu haline getirmiş Türk menşeli organizasyonların tasarım odaklı düşünce yaklaşımını benimsemelerinin başarılı inovasyonlara sebep olacağı düşünülmektedir.

Artımsal inovasyon, organizasyonun sürdürülebilirliği için önem taşırken, radikal inovasyon rakiplerden farklılaşmak için kritiktir. İşletmeler her iki inovasyona da odaklanarak hem sürdürülebilirliklerini garanti altına almayı hem de farklılaşarak finansal getiriye hedeflemektedirler. Araştırma sonuçları, işletmelerin radikal inovasyonu daha çok önemsediklerini ancak artımsal inovasyonu da yapmak “zorunda” olduklarını göstermektedir. Radikal inovasyonun daha zorlu ve uzun bir süreç olmasından ötürü işletmeler, mevcut ürünlerde yapacakları ufak değişikliklerle kendilerini finanse ederek radikal inovasyon projelerini yönetmektedirler.

Elde edilen araştırma bulguları değerlendirildiğinde, örgüt iklimi, organizasyon yapısı ve ulusal kültür çerçevesinde incelenen örgüt kültürünün ürün geliştirme ve

çeşitlendirme üzerindeki kritik rolü tespit edilmiştir. Örgüt kültürü, inovasyon faaliyetleri noktasında belirleyici bir etmen olarak organizasyonun yenilikçiliğini etkilemekte, inovasyon odaklı örgüt kültürü, çalışanları inovasyona yönlendirerek yenilikçi faaliyetleri teşvik etmektedir. Tasarım odaklı düşünce süreçleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yönelik bulgular ise, bu araştırmanın sorunsalını doğrular niteliktedir. Katılımcı ifadeleri doğrultusunda, örgüt kültürünün değer ve inanç sisteminde yer alan insan odaklılık, iş birliği, öğrenme odaklılık, deneyselcilik, eleştirel perspektif gibi unsurların, tasarım odaklı düşünce süreçlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Tasarım odaklı düşünce ile ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme arasındaki etkileşimlere yönelik araştırma sonuçları ise, tasarım odaklı düşüncenin artımsal inovasyon ve radikal inovasyon faaliyetlerini üzerindeki rolünü ortaya çıkarmaktadır. Araştırma bulgularına göre tasarım odaklı düşünce radikal inovasyon faaliyetleri üzerinde güçlendirici bir etkiye sahiptir. Katılımcıların radikal inovasyona yönelik ifadelerinin, tasarım odaklı düşüncenin araçları ve metodolojisiyle paralel olduğu tespit edilmiştir. Araştırma verileri, tasarım odaklı düşünce ile artımsal inovasyon arasındaki olumlu etkileşimi göstermekle beraber, bu ilişki radikal inovasyon ile tasarım odaklı düşünce arasındaki ilişki ile kıyaslandığında daha zayıftır. Bu araştırmadaki katılımcı ifadelerinden yararlanarak örgüt kültürünün tasarım odaklı düşüncüyü ve ürün geliştirme ile ürün çeşitlendirme faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu denklemde tasarım odaklı düşüncenin örgüt kültürü ve ürün geliştirme ile ürün çeşitlendirme faaliyetleri arasında güçlendirici bir moderatör değişken olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın tüm sorunsallarının doğruluğu kabul edilmiştir.

Tasarım odaklı düşünce süreci, örgüt kültürü, ürün geliştirme ve çeşitlendirme arasındaki etkileşimlerin tespit edilmesi amacıyla bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmanın sınırlılığı, daha büyük bir ana kütle ile çalışılamamasıdır. Gelecekte bu alanda yapılacak bir araştırmada genellenebilir sonuçlara erişilebilmesi açısından nicel ya da karma araştırma desenleri ile bu çalışma bulgularının desteklenmesi önerilmekte, aynı zamanda farklı sektörlerde yapılacak olan araştırmaların ilgili literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Ek olarak benzer araştırmaların çeşitli coğrafyalarda yapılmasının, kültürel farklılıkların ilgili

konudaki etkisinin ortaya çıkartılması açısından faydalı olacağı düşünölmektedir. Bu çalışmanın tasarım odaklı düşünce, örgüt költürü, ürün geliştirme ve çeşitlendirme arasındaki etkileşimlere yönelik tespitlerinin, tasarım odaklı düşünce literatürüne katkı sağlayacağına ve tasarım odaklı düşöncenin yönetim pratiklerine dahil edilmesine yönelik bir rehber olacağına inanılmaktadır.



KAYNAKÇA

KİTAP

- Baldwin, John R., : “A Moving Target: The Illusive Definition of Culture”,
Faulkner, Sandra **Redefining Culture Perspectives Across the Disciplines**,
L., Hecht, Michael Ed. by. John R. Baldwin, Sandra L. Faulkner, Michael L.
L. Hecht, Sheryl L. Lindsley, London, 2006, p.3-27.
- Beard, Alison, : “Karmaşa Çağında Mindfulness”, **Duygusal Zeka**
Langer, Ellen **Mindfulness: Duygusal Farkındalığınızı Artırın**, Çev.
Levent Göktem, Harvard Business Review Press, 2017, pp.9-
34.
- Brenner, Walter, : “Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox”,
Uebersnickel, Falk, **Design thinking for Innovation: Research and Practice**,
Abrell, Thomas Ed. by. Walter Brennan, Falk Uebersnickel, Cham: Springer,
2016, pp. 3–21.
- Brown, Tim : **Change by Design**, New York, Harper Business, 2009.
- Buchanan, Richard : “Management and Design: Interaction Oathways in
Organizational Life”, **Managing as Designing**, Ed. by. in
Richard Boland, Fred Collopy, Stanford, CA: Stanford
Business Books, 2004.
- Creswell, John W. : **Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel**
Araştırma ve Araştırma Deseni, 5. Bs., Çev Ed.: Mesut
Bütün, Selçuk Beşir Demir, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2013.

- Creswell, John W. : **Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları**, 4. Bs., Çev. Ed: Yrd. Doç. Dr. Selçuk Beşir Demir, Eğiten Kitap, Ankara, 2017.
- Çalışkan, Esra : **Uluslararası Yönetim: Stratejik Bir Yaklaşım**, 1. bs. Nemli : İstanbul, Beta Yayınları, 2011.
- Damanpour, : “Organizational Structure and Innovation Revisited: From Fariborz, Aravind, Organic To Ambidextrous Structure”, **Handbook of Organizational Creativity**, Ed. by. Michael Mumford, Academic Press, London, UK: Elsevier, 2012, pp.483-513.
- David A. Garvin : “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak”, **Harvard Business Review: Bilgi Yönetimi**, Mess Yayınları, 1999, ss.51-81.
- De Bono, Edward : **Rekabetüstü (Sur/Petition)**, 1.bs, İstanbul, Çev. Oya Özel, Remzi Kitabevi, 1996.
- Drucker, Peter F. : **Yönetim**, Çev. İlker Gülfidan, Optimist, Ağustos 2015.
- Evans, Leighton : “Authenticity Online: Using Webnography to Address Phenomenological Concerns”, **New Media and the Politics of Online Communities**, Ed. by. Aris Mousoutzanis, Daniel Riha, Inter-Disciplinary Press Oxford, United Kingdom, 2010, pp.11-17.
- Godin, Seth : **Mor İnek: Farklılaşarak İşinizi Dönüştürün**, Çev. Levent Göktem, MediaCat, Kasım 2018.

- Güçlü, İdris : **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri: Teknik – Yaklaşım – Uygulama**, 1. Bs., Nobel Yayınları, Ankara, Haziran 2019.
- Herbert Simon : “Theories of Bounded Rationality”, **Decision and Organization**, Ed. by. C. B. Radner and R. Radner, North-Holland, Amsterdam, pp.161–176.
- Kelley, Tom, : **Yaratıcı Özgüven: İçimizdeki Yaratıcı Potansiyeli**
Kelley, David : **Serbest Bırakmak**, Çev. Pınar Şengözer, Optimist Yayınları, 2013.
- Kim, W. Chan, : “Mavi Okyanus Stratejisi”, **HBR’s 10 Must Reads: Strateji**,
Mauborgne, Renée : Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, Ekim 2017, pp.164-171.
- Koçel, Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, 17. bs. İstanbul, Beta Yayınları, 2018.
- Lavenda, Robert : **Kültürel Antropoloji**, 6 bs., Ankara, Çev. Dilek İşler, Onur
H., Schultz, Emily : Hayırlı, Doğu Batı Yayınları, Ankara, Nisan 2018.
A.
- Leski, Kyna : **Yaratıcılık Fırtınası**, Çev. Zeynep Kökkaya, MediaCat, 2017.
- Liedtka, Jeanne, : **Solving Problems with Desing Thinking**, New York,
King, Andrew, Columbia University Press, 2013.
Bennett, Kevin
- Lindberg, : "Design Thinking: A Fruitful Concept for IT
Tilman, Meinel, Development?", **Design Thinking: Understand – Improve**
Christoph, – **Apply**, Ed. by. Hasso Plattner, Christoph Meinel, Larry
Wagner, Ralf Leifer, Springer, Berlin, 2011, pp.3–18.

- Lindstrom, Martin : **Small Data: Devasa Trendleri Açığa Çıkaran Küçük İpuçları**, Çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, 2017.
- Luecke Richard : **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, 11.bs, Çev. Turan Parlak, İş Bankası Yayınları, 2008.
- Malinowski, Bronislaw : **Bilimsel Bir Kültür Teorisi**, Çev. Deniz Uludağ, Doğu Batı Yayınları, Ankara, Nisan 2016.
- Martin, Joanne, Frost. Peter : “The Organizational Culture War Games”, **Sociology Of Organizations: Structures And Relationships**, Ed. By. Mary Godwyn, Jody Hoffer Gittel, Sage, UK, 2011, pp.315-336.
- Martin, Roger : **The Design of Business**, Boston, Harvard Business Press, 2009.
- Ostroff, Cheri, Kinicki, Angelo J., Muhammad, Rabiah S. : “Organizational Culture and Climate”, **Handbook of Psychology**, Second Edition, Ed. By. Irving B. Weiner, John Wiley & Sons, 2013, pp.643-676.
- Ömür, Gökçe Akdemir : “The Designing of Organization Structure in Innovative Firms”, **Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage**, Ed. by., George Leal Jamil, Joao Jose Pinto Ferraira, Maria Manuela Pinto, Claudio Roberto, Magalhaes Pessoa, Aşexandra Xavier, IGI Global, 2018, pp.68-84.

- Peters, Thomas J., : **Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, 1. Bs.,
Waterman, Robert : Çev. Doç. Dr. Selami Turgut, Altın Kitaplar, Mayıs 1987.
H.
- Porter, Michael E. : **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, 3.
Bs., İstanbul, Çev. Gülen Ulubilgen, Aura Kitapları, Eylül
2015.
- Schein, Edgar H. : **Organizational Culture and Leadership**, 4th Edition,
USA, Jossey-Baas, 2010.
- Senge, Peter M.: : **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve**
Uygulaması, 18.bs, Çev. Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan,
İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2017.
- Simon, Herbert A. : **The Science of Artificial**, MIT Press, 3rd ed., 1996.
- Stanford Naomi : **Organizasyon Kültürü**, 1 bs., İstanbul, Çev. Ümit Şensoy,
Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ağustos 2014.
- Trompenaars, : **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural**
Fons, Hampden- **Diversity in Business**, 2nd Edition, UK, Nicholas Brealey
Turner, Charles Publishing, 1997.
- von Thienen, Julia, : “How Design Thinking Tools Help To Solve Wicked
Meinel, Christoph, Problems”, **Design Thinking Research, Building**
Nicolai, Claudia **Innovation Eco-systems**, Ed. by. Hasso Plattner, Christoph
Meinel, Larry Leifer, 2014, pp. 97–102.

West, Michael A., : “Creativity and Innovation: The Role of Team and
Sacramento, Organizational Climate”, **Handbook of Organizational
Claudia A. Creativity**, Ed. By. Michael Mumford, Academic Press,
2012, pp. 359-385.

Yıldırım, Ali, : **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 4 bs.,
Şimşek, Hasan Seçkin Yayınları, Ankara, Ağustos 2004.

MAKALE

Abbey, Augustus, : “R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors”,
Dickson, John W. **The Academy of Management Journal**, Vol.26, No.2, 1983,
pp.362-368.

Abernathy, : “Innovation: Mapping The Winds of Creative
William J., Clark, Destruction”, **Research Policy**, Vol.14, No.1, 1985, pp.3-22.
Kim B.

Abu-Jarad, Younis : “A Review Paper on Organizational Culture and
Ismael, Nor'aini Organizational Performance”, **International Journal of
Yusof, Davoud, Business And Social Science**, Vol.1, No.3, 2010, pp.26-
Nikbin: 46.

Acar, A. Zafer, : “The Effects of Organizational Culture and Innovativeness on
Acar, Pınar Business Performance in Healthcare Industry”, **Procedia-
Social and Behavioral Sciences**, Vol.58, 2012, pp.690-691.

Açıkgöz, Atıf, : “The Effects of Organizational Climate on Team
Günsel, Ayşe Innovativeness”, **Procedia-Social and Behavioral
Sciences**, Vol.24, 2011, pp.920-927.

Ahmadya, Gholam : “Organizational Structure”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.230, 2016, pp.455-462.

Maryam,
Nikooravesh,
Aghdas

Ahmed, Pervaiz K. : “Culture and Climate for Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol.1, No, 1998, pp.30-43.

Akdemir, Nihan : “Tasarım Kavramının Geniş Çerçevesi: Tasarım Odaklı Yaklaşımlar Üzerine Bir İnceleme”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Vol.7, No.1, 2017, pp.85-92.

Al-Bostanji, : “Impact of Applying of Ansoff Model on Marketing
Ghaleb M. Performance For Saudi Foodstuff Companies”, **Journal of Marketing and Consumer Research**, Vol.15, No.1, 2015, pp.71-81.

Alexander, : “Teams in Pursuit of Radical Innovation: A Goal Orientation
Lameez, Perspective”, **The Academy of Management Review**,
Knippenberg, Vol.39, No.4, 2014, pp.423-438.
Daan Van

Ali Taha, Victoria, : “The Impact of Organizational Culture on Creativity and
Sirkova, Michaela, Innovation”, **Polish Journal of Management
Ferencova, Studies**, Vol.14, No.1, 2016, pp.7-17.
Martina

Ali, Abdul, : “Selecting Product Development Projects: Pioneering versus
Kalwani, Manohar Incremental Innovation Strategies”, **Management Science**,
U., Kovenock, Vol.39, No.3, 1993, pp.255-274.
Dan

Ali, Amjad, : “Influence of Organizational Climate and Organizational
Patnaik, Bhaswati Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive
Study”, **The Carrington Rand Journal of Social
Sciences**, Vol.1, No.2, 2014, pp.1-20.

Alves, Jorge, : “Creativity and Innovation through Multidisciplinary and
Marques, Maria Multisectoral Cooperation”, **Creativity and Innovation
Management**, Vol.16, No.1, 2007, pp.27-34.
José, Saur, Irina,
Marques, Pedro

Alvesson, Mats : “On the Popularity of Organizational Culture”, **Acta
Sociologica**, Vol. 33, No. 1, 1990, pp.31-49.

Amabile, Teresa : “Assessing the Work Environment for Creativity”, **The
M., Conti, Regina, Academy of Management Journal**, Vol.39, No.5, 1996,
Coon, Heather, pp.1154-1184.
Lazenby, Jeffrey,
Herron, Michael

Amabile, Teresa : “Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity:
M., Schatzel, Perceived Leader Support”, **The Leadership
Quarterly**, Vol.15, No.1, 2004, pp.5-32.
Elizabeth
A.,Moneta,
Giovanni B.,
Kramer, Steven J.

- Amabile, Teresa M. : “A Model of Creativity and Innovation in Organizations”, **Research in Organizational Behavior**, Vol.10., No.1, 1988, pp.123-167.
- Amabile, Teresa M. : “Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do”, **California Management Review**, Vol.40, No.1, 1997, pp.39-58.
- Ambos, Björn, Schlegelmilch, Bodo B. : “Innovation in Multinational Firms: Does Cultural Fit Enhance Performance?”, **Management International Review**, Vol.48, No.2, 2008, pp.189-206.
- Andrews, Frank M., Farris, George F. : “Supervisory Practices and Innovation in Scientific Teams”, **Personnel Psychology**, Vol.20, 1967, pp.497-515.
- Andriopoulos, Constantine : “Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review”, **Management Decision**, Vol.39, No.10, 2001, pp.834-840.
- Anlı, Ömer Faik : “Aristoteles ve Yöntem: Tümevarım ve Tümdengelim”, **Bilim ve Ütopya**, Sayı 208, Ekim 2011, İstanbul, s.63-69.
- Anning-Dorson, Thomas : “Innovation and Competitive Advantage Creation”, **International Marketing Review**, Vol. 35 No. 4, 2018, pp.580-600.
- Ansoff, H. Igor : “A Model for Diversification”, **Management Science**, Vol.4, No.4, 1958, pp.392-414.

- Ansoff, H. Igor : “Strategies for Diversification”, **Harvard Business Review**, Vol.35, No.5, 1957, pp.113-124.
- Auernhammer, Jan, Hall, Hazel : “Organizational Culture in Knowledge Creation, Creativity and Innovation: Towards the Feirraum Model”, **Journal of Information Science**, Vol.40, No.2, 2014, pp.154-166.
- Austin, Michael J., Ciaassen, Jennette : “Impact of Organizational Change on Organizational Culture: Implications for Introducing Evidence-Based Practice”, **Journal of Evidence-Based Social Work**, Vol.5, No.1-2, 2008, pp.321-359.
- Barbosa, Elsa : “Organizational Culture Oriented for Innovation: Influencing Variable”, **Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie**, Vol.2, No.25, 2014, pp.37-45.
- Baregheh, Anahita, Rowley, Jennifer, Sambrook, Sally : “Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation”, **Management Decision**, Vol.47, No.8, 2009 pp.1323-1339.
- Basabe, Nakane, Ros, Maria : “Cultural Dimensions and Social Behavior Correlates: Individualism-Collectivism and Power Distance”, **International Review of Social Psychology**, Vol.18, No.1, 2005, pp.189-225.
- Basri, Suzan, Kürşad Zorlu, Kürşad: : “Örgüt Kültürü Algısının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 39, 2020, ss.147-164.

- Beckman, Sara L., : “Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking”, **California Management Review**, Vol.50, 2007, pp. 25-56.
- Barry, Michael, : “New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture”, **Project Management Journal**, Vol.38, No.4, 2007, pp.12-24.
- Belassi, Walid, : “Defining and Assessing Organizational Culture”, **Nursing Forum Volume**, Vol.46, No. 1, 2011, pp.29-37.
- Kondra, Alex Z., : “How to Plan and Perform a Qualitative Study Using Content Analysis”, **NursingPlus Open**, Vol.2, 2016, pp.8-14.
- Tukel İçmeli, Oya : “Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 16, No. 5, 1995, pp. 16-21.
- Bellot, Jennifer Lyn : “What does it mean to be design-led?”, **Design Management Review**, Vol.18, No.4, 2007, pp.10-17.
- Bengtsson, Mariette : “Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment”, **Journal of Small Business Management**, 2006, Vol.44. No.1, pp.64-80.
- Bernard, Lim : “Building Ambidexterity Into an Organization”, **MIT Sloan Management Review**, Vol.45 No.4, 2004, pp.46-56.
- Farrelly Michael, Francis J. Gibson, Cristina

- Blindenbach-Driessen, Floortje, Ende, Jan Van Den : “Innovation Management Practices Compared: The Example of Project-Based Firms”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol.27, 2010, pp.705–724.
- Bochner, Stephen, Hesketh, Beryl : “Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol.25, 1994 pp.233-257.
- Boland, Richard J., Collopy, Fred, Lyytinen, Kalle, Yoo, Youngjin : “Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry”, **Design Issues**, Vol.24, No.1, 2008, pp.10-25.
- Botz-Bornstein, Thorsten : “What is the Difference Between Culture and Civilization?: Two Hundred Fifty Years of Confusion”, **Comparative Civilizations Review**, Vol.66, No.66, 2012, pp.10-28.
- Bousbaci, Rabah : “Models of Man” in Design Thinking: The “Bounded Rationality” Episode”, **Design Issues**, Vol.24, No.4, 2008, pp.38-52.
- Bradshaw David : “Higher Education, Personal Qualities and Employment: Teamwork”, **Oxford Review of Education**, Vol. 15, No. 1, 1989, pp. 55-71.
- Brewer, Paul, Venaik, Sunil : “Individualism–Collectivism in Hofstede and GLOBE”, **Journal of International Business Studies**, Vol.42, No.3, 2011, pp.436-445.

- Brown, Tim : “Design Thinking”, **Harvard Business Review**, Vol.86, No.6, 2008, pp.84-92.
- Brown, Tim, Katz, Barry : “Change by Design”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol.28, 2011, pp.381–383.
- Brown, Tim, Wyatt, Jocelyn : “Design Thinking for Social Innovation”, **Stanford Social Innovation Review**, 2010, pp.29-35.
- Buchanan, Richard : “Wicked Problems in Design Thinking”, **Design Issues**, Vol.8, No.2, pp.5-21.
- Buchanan, Richard : “Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture”, **The Journal of Design, Economics and Innovation**, Vol.1, Issue 1, 2015, pp.5-21.
- Butcher R., Eldridge, J. : “The Use Of Diaries in Data Collection”, **Journal Of The Royal Statistical Society, Series D (The Statistician)**, Vol. 39, No. 1, 1990, pp. 25-41.
- Cabrera, Elizabeth F., Bonache. Jaime : “An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy”, **Human Resource Planning**, Vol.22, No.1, 1999, pp.51-61.
- Carlgren Lisa, Elmquist Maria, Rauth Ingo : “Design Thinking: Exploring Values and Effects from an Innovation Capability Perspective”, **The Design Journal**, Vol.17, Issue 3, 2014, pp.403–424.
- Carlgren Lisa, Elmquist Maria, Rauth Ingo : “Exploring the Use of Design Thinking in Large Organizations: Towards a Research Agenda”, **Swedish Design Research Journal**, Vol.1, No.14, 2014, pp. 23 – 32.

- Carlgren Lisa, : “The Challenges of Using Design Thinking in Industry –
Elmquist Maria, Experiences from Five Large Firms”, **Creativity And**
Rauth Ingo **Innovation Management**, Vol.25, No.3, 2016, pp.344-362.
- Carlgren, Lisa, : “Framing Design Thinking: The Concept in Idea and
Rauth Ingo, Enactment”, **Creativity and Innovation Management**,
Elmquist Maria Vol.25, No.1, 2016, pp.38-57.
- Černe, Matej, : “What goes around comes around: Knowledge Hiding,
Nerstad, Christina Perceived Motivational Climate, and Creativity”, **Academy of**
G. L., Dysvik, **Management Journal**, Vol.57, No.1, 2014 pp.172–192.
Anders, Škerlavaj,
Miha
- Chen, Steven, : “An Investigation of How Design-oriented Organisations
Venkatesh, Alladi Implement Design Thinking”, **Journal of Marketing**
Management, Vol.29, Nos.15–16, 2013, pp.1680–1700.
- Cheung, Millissa : “Transformational Leadership, Leader Support and Employee
F.Y., Wong, Chi- Creativity”, **Leadership & Organization Development**
Sum **Journal**, Vol.32, No.7, 2011, pp.656-672.
- Chiang, Ya-Mei, : “Application of Analytic Network Process and Two-
Chen, Wen-Liang, Dimensional Matrix Evaluating Decision for Design
Ho, Chun-Heng Strategy”, **Computers & Industrial Engineering**, Vol.98,
2016, pp.237-245.
- Chua, Roy Y. J., : “The Impact of Culture on Creativity: How Cultural
Roth, Yannig, Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation
Lemoine, Jean- Crowdsourcing Work”, **Administrative Science Quarterly**,
Francxois Vol.60, No.2, 2015. pp.189–227

- Clark, Kevin, : “Unleashing the Power of Design Thinking”, **Design**
Smith, Ron **Management Review**, Vol.19, No.3, 2008, pp.8-15.
- Cohen, Adam B : “Many Forms of Culture”, **American Psychologist**, Vol.64,
No.3, 2009, pp.194-204.
- Colky, Deborah : “Mentoring in The Virtual Organization: Keys to Building
Lavin, Young, Successful Schools and Businesses”, **Mentoring & Tutoring**,
William H. Vol.14, No.4, pp.433-447.
- Connelly, Lynne : “What is Phenomenology?”, **Medsurg Nursing**, Vol.19,
M. No.2, 2010, pp.127-129.
- Cooper, Rachel, : “Design Thinking and Design Management: A Research and
Junginger, Sabine, Practice Perspective”, **Design Management Review**, Vol.20,
Lockwood, No.2, 2009, pp.46-55.
Thomas
- Cooper, Robert G. : “Perspective: The Stage-Gates Idea-to-Launch Process—
Update, What’s New, and NexGen Systems”, **The Journal of**
Product Innovation Management, Vol.25, 2008, pp.213–
232.
- Cooper, Robert G. : “Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New
Products”, **Business Horizons**, May-June 1990, pp. 44-54.
- Cosh, Andy, Fu, : “Organisation Structure and Innovation Performance in
Xiaolan, Hughes, Different Environments”, **Small Business**
Alan **Economics**, Vol.39, No.2, 2012, pp.301-317.

- Couto, Joao Pedro, : “National Culture and Research and Development Activities”, **Multinational Business Review**, Vol.12, No.1, 2004, pp.19-35.
- Cropley, Arthur : “In Praise of Convergent Thinking”, **Creativity Research Journal**, Vol.18, No.3, 2006, 391–404.
- Cross, Nigel : “Expertise in Design: An Overview", **Design Studies**, Vol.25, No.5, 2004, pp.427-441.
- Cross, Nigel : “Science and Design Methodology: A Review”, **Research in Engineering Design**, Vol.5, 1993, p.63-69.
- Cummings, Larry : “Organizational Climates for Creativity”, **The Academy of Management Journal**, Vol.8, No.3, 1965, pp.220-227.
- Çakar, Nigar : “Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment”, **Journal of Small Business Management**, Vol.48, No.3, 2010, pp.325-359.
- Çavuş, Mustafa : “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Fedai, Akgemci, ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Tahir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol.20, 2008, pp.229-244.
- Çelik, Adnan, : “The Effects of Employee Empowerment Applications on Çakıcı, Ahmet Organizational Creativity and Innovativeness in Enterprises: Burhan, Çelik, The case of Oiz”, **European Scientific Journal**, Vol.10, Neriman No.10, 2014, pp.99-107.

- Dalton, Jonathan, : “Why Empathy and Customer Closeness is Crucial for Design Thinking”, **Design Management Review**, Vol.27, Issue.2, pp.20-27.
- Kahute, Trent
- Damanpour : “The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance”, **Journal of Management Studies**, 26: 6, 1989, pp.587-601.
- Fariborz, Szabat
- Kathryn A, Evan,
- William M.
- Dauber, Daniel, : "A Configuration Model of Organizational Culture", **Sage Open**, Vol.2, No.1, 2012, pp.1-16.
- Fink, Gerhard,
- Yolles, Maurice
- Davies, Andrew, : “Innovation in Complex Products and Systems: Implications For Project-Based Organizing”, **Project-Based Organizing and Strategic Management**, Vol.28, pp.3-26.
- Brady, Tim,
- Prencipe, Andrea,
- Hobday, Michael
- de Sousa, : “Creativity, Innovation and Collaborative Organizations”, **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol.5, No.1, 2012, pp.26-64.
- Fernando Cardoso,
- Pellissier, René,
- Monteiro, Ileana
- Pardal
- de Vasconcellos, : “Organizational Creativity as a Crucial Resource for Building International Business Competence”, **International Business Review**, Vol.28, No.3, pp.438-449.
- Silvio Luis,
- Garrido, Ivan
- Lapuente, Parente,
- Ronaldo Couto

Deci, Edward L., : “A Meta-Analytic Review of Experiments Examining The
Koestner, Richard, Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic
Ryan, Richard M. Motivation”, **Psychological Bulletin**, Vol.125, No.6,1999,
pp.627-668.

Deci, Edward L., : “The Support of Autonomy and the Control of Behavior”,
Ryan, Richard M. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.53,
No.6, 1987, pp.1024-1037.

Denison, Daniel R. : “What is the difference between organizational culture and
organizational climate? A Native's Point of View on a Decade
of Paradigm Wars”, **Academy of Management
Review**, Vol.21, No.3, 1996, p.619-654.

Deserti, : “Design and the Cultures of Enterprises”, **Design**
Alessandro, Rizzo, **Issues**, Vol.30, No.1, 2014, pp.36-56.
Francesca

Dewett, Todd : “Linking Intrinsic Motivation, Risk Taking, and Employee
Creativity in an R&D Environment”, **R&D
Management**, Vol.37, No.3, 2007, pp.197-208.

Diamond Jr, : “Schumpeter 's Creative Destruction: A Review of the
Arthur M. Evidence”, **Journal of Private Enterprise**, Vol.22, No.1,
2006, pp.120-146.

Dong, Andy, : “The Effect of Abductive Reasoning on Concept Selection
Lovallo, Dan, Decisions”, **Design Studies**, Vol.37, 2015, pp.37-58.
Mounarath, Ronny

- Dunlap-Hinkler, Denise, Kotabe, Masaaki, Mudambi, Ram : “A Story of Breakthrough versus Incremental Innovation: Corporate Entrepreneurship in The Global Pharmaceutical Industry”, **Strategic Entrepreneurship Journal**, Vol.4, No.2, 2010, pp.106–127.
- Dunne, David, Martin, Roger: “Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion”, **Academy of Management Learning & Education**, 2006, Vol. 5, No. 4, pp.512–523.
- Düren, Zeynep : “Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Arayışlar”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No.36, 2007, ss.85-107.
- Dvir, Taly, Eden, Dov, Avolio, Bruce J., Shamir, Boas : “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment”, **Academy Of Management Journal**, Vol.45, No.4, 2002, pp.735-744.
- Eaton, Angela, Brewer, Pamela Estes, Portewig, Tiffany Craft, Davidson, Cynthia, Portewig, Tiffany Craft : “Comparing Cultural Perceptions of Editing from the Author's Point of View”, **Technical Communication**, Vol.55, No.2, 2008, pp.140-166.
- Ebadi, Yar M., Utterback, James M. : “The Effects of Communication on Technological Innovation”, **Management Science**, Vol.30, No.5, May, 1984, pp.572-585.

- Edwards- : “The Nature and Variety of Innovation”, **International**
Schachter, Mónica **Journal of Innovation Studies**, Vol.2, No.2, 2018, pp.65-79.
- Efrat, Kalanit : “The Direct and Indirect Impact of Culture on
Innovation”, **Technovation**, Vol.34, No.1, 2014, pp.12-20.
- Eisenbeiss, Silke : “Transformational Leadership and Team Innovation:
A., Knippenberg, Integrating Team Climate Principles”, **Journal of Applied**
Daan van, **Psychology**, Vol.93, No.6, 2008, pp.1438-1446.
Boerner, Sabine
- Ekvall, Göran : “Organizational Climate for Creativity and
Innovation”, **European Journal of Work and**
Organizational Psychology, Vol.5, No.1, 1996, pp.105-123.
- Elsbach, Kimberly : “Design Thinking and Organizational Culture: A Review and
D., Stigliani, Framework for Future Research”, **Journal of Management**,
Ileana Vol.20, No.10, 2018, pp.1-33.
- Erez, Miriam, : “Creativity: The Influence of Cultural, Social, and Work
Nouri, Rikki Contexts”, **Management and Organization Review**, Vol.6,
No.3, 2010, pp.351-370.
- Eriksson, Lars : “Mind Map Marketing: A Creative Approach in Developing
Torsten, Hauer, Marketing Skills”, **Journal of Marketing Education**, Vol.26
Amie M. No.2, 2004, pp.174-187.
- Ettlie, John E., : “Organization Strategy and Structural Differences for Radical
Bridges William versus Incremental Innovation”, **Management Science**,
P., O’Keefe, Vol.30, No.6, 1984, pp.682-695.
Robert D.

- Fellows, Richard, : “Use And Misuse of The Concept of Culture”, **Construction**
Liu, Anita M.M. **Management and Economics**, Vol. 31, No. 5, 2013, p.401-422.
- Ferreira, Fernando : “New Mindset in Scientific Method in the Health Field:
Kobuti, Song, Design Thinking”, **Clinics**, Vol.70, No.12, 2015, pp.770-772.
Elaine Horibe,
Gomes, Heitor,
Garcia, Elvio
Bueno, Ferreira,
Lydia Masako
- Fombrun, Charles : “Corporate Culture, Environment, and Strategy”, **Human**
J. **Resource Management**, Vol.22, No.1-2, 1983, pp.139-152.
- Forsman, Helena : “Innovation Capacity and Innovation Development in Small
Enterprises: A Comparison Between The Manufacturing and
Service Sectors”, **Research Policy**, Vol.40, No.5, 2011,
pp.739-750.
- Fraser, Heather : “Designing business: New Models for Success”, **Design**
MA. **Management Review**, Vol.20, No.2, 2009, pp.56-65.
- Fullerton, Ronald : “How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution
A. and the Myth of the "Production Era"”, **Journal of**
Marketing, Vol.52, January 1988, pp.108-125.
- Gallagher, Sean, : “A Strong Market Culture Drives Organizational
Brown, Performance and Success”, **Employment Relations**
Christopher, **Today**, Vol.35, No.1, 2008, pp.25-31.
Brown, Linden

- Gault, Fred : “Defining and Measuring Innovation in All Sectors of The Economy”, **Research Policy**, Vol.47, No.3, 2018, pp.617-622.
- Geschka, Horst, : “Modern Techniques For Solving Problems”, **International Studies of Management & Organization**, Vol. 6, No. 4, 1976, p.45-63.
Schaude, Goetz
R., Schlicksupp,
Helmut
- Ghinea, Valentina : “Organizational Culture Modeling”, **Management & M., Bratianu, Marketing**, Vol.7, No.2, 2012, pp.257-276.
Constantin
- Glen, Roy, Suci, : “Teaching Design Thinking in Business Schools”, **The Christy, Baughn, International Journal of Management Education**, Vol.13, C. Christopher, No.2, 2015, pp.182-192.
Anson, Robert
- Glisson, Charles, : “The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human James, Lawrence Service Teams”, **Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior**, Vol.23, No.6, 2002, pp.767-794.
R.
- Gobble, Mary : “Design Thinking”, **Research-Technology Anne M Management**, Vol.57, No.3, 2014, pp.59-62.
- Goldschmidt, : “Linkographic Evidence for Concurrent Divergent and Gabriela Convergent Thinking in Creative Design”, **Creativity Research Journal**, Vol.28, No.2, 2016, pp.115–122.

- Goncalo, Jack A., : “Individualism–Collectivism and Group
Staw, Barry M. Creativity”, **Organizational Behavior and Human Decision
Processes**, Vol.100, No.1, 2006, pp.96-109.
- Gonzalez, Maria : “Creativity: Surprise and Abductive Reasoning”, **Semiotica**,
Eunice Quilici, 153, 1/4, 2005, pp.325-341.
Haselager, Willem
Ferdinand
Gerardus
- Grönlund, Johan, : “Open Innovation and the Stage-Gate Process: A Revised
Sjödin, David Model for New Product Development”, **California
Rönnberg, Management Review**, Vol.52, No.3, 2010, pp.106-131.
Frishammar, Johan
- Grunert, Klaus G., : “Consumer-Oriented New Product
van Trijp, Hans Development”, **Encyclopedia of Agriculture And Food
C.M. Systems**, Vol.2, 2014, pp.375-386.
- Guiso, Luigi, : “The Value of Corporate Culture”, **Journal of Financial
Sapienza, Paola, Economics**, Vol.117, No.1, 2015, pp. 60-76.
Zingales, Luigi
- Gumusluoglu, : “Transformational Leadership, Creativity, and Organizational
Lale, Ilsev, Arzu Innovation”, **Journal of Business Research**, Vol.62, No.4,
2009, pp.461-473.
- Gunday, Gurhan, : “Effects of Innovation Types on Firm Performance”,
Ulusoy, Gunduz, **International Journal of Production Economics**, Vol.133,
Kılıç, Kemal, 2011, pp.662–676.
Alpkan, Lutfihak

- Gupta, Ashok K., : “Managing Human Resources for Innovation and Creativity”,
Singhal, Arvind **Research Technology Management**, Vol.36, No.3, 1993, pp.
41-48.
- Hahm, Sangwoo : “Information Sharing and Creativity in a Virtual Team: Roles
of Authentic Leadership, Sharing Team Climate and
Psychological Empowerment”, **KSII Transactions on
Internet & Information Systems**, Vol.11, No.8, 2017,
pp.4105-4119.
- Hajjawi, Omar : “The Effects of Organizational Culture on Business
Management Performance in Palestine”, **American Journal
of Business and Management**, Vol.2, No.2, pp.114-124.
- Handke, Christian : “Plain Destruction or Creative Destruction? Copyright
Erosion and The Evolution of The Record Industry”, **Review
of Economic Research on Copyright Issues**, Vol.3, No.2,
2006, pp.29-51.
- Hargadon, Andrew : “Leading with Vision: The Design of New Ventures”, **Design
Management Review**, Vol.16, No.1, 2005, pp.33-39.
- Hartman, Andreas : “The Role of Organizational Culture in Motivating
Innovative Behaviour in Construction Firms”, **Construction
Innovation**, Vol.6, 2006, pp.159–172.
- Hatch, Mary Jo : “The Dynamics of Organizational Culture”, **Academy of
Management Review**, Vol.18, No.4, 1993, pp.657-693.
- Herbig, Paul, : “Culture and Innovation”, **Cross Cultural
Dunphy, Steve Management**, Vol.5, No.4, 1998, pp.13-21.

- Hirst, Giles, : “A Model of R&D Leadership and Team Communication:
Mann, Leon The Relationship with Project Performance”, **R&D Management**, Vol.34, No.2, 2004, pp.147-160.
- Hitt, Michael A., : “International Diversification: Effects on Innovation and Firm
Hoskisson Robert Performance in ProductDiversified Firms”, **The Academy of Management Journal**, Vol.40, No.4, 1997, pp.767-798.
E., Kim Hicheon
- Hobday, Mike : “The Project-Based Organisation: An Ideal Form For
Managing Complex Products and Systems?”, **Research Policy**, Vol.29, 2000, pp.871–893.
- Hofstede, Geert, : “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and
Neuijen, Bram, Quantitative Study Across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.35, No.2, 1990, pp.286-316.
Ohayv, Denise
Daval, Sanders,
Geert
- Hofstede, Geert : “Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in
Context”, **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.2, No.1, 2011, pp.1-26.
- Hogan, Suellen J., : “Organizational Culture, Innovation, and Performance: A test
Coote Leonard V. of Schein's Model”, **Journal of Business Research**, Vol.67, No.8, 2014, pp.1609-1621.
- Holloway, : “How tangible is your strategy? How design thinking can turn
Matthew your strategy into reality”, **Journal of Business Strategy**, Vol.30, No.2/3, 2009, pp.50-56.

- Honold, Linda : “A Review of The Literature on Employee Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, Vol.5, No.4, 1997, pp. 202-212.
- Hunter, Samuel T., : “Climate for Creativity: A Quantitative Review”, **Creativity**
Bedell Katrina E., **Research Journal**, Vol.19, No.1, 2007, pp.69-90.
Mumford, Michael
D.
- Hussain, Sajjad, : “Ansoff Matrix, Environment, and Growth- An Interactive
Khattak, Jamshed, Triangle”, **Management and Administrative Sciences**
Rizwan, Arshad, **Review**, Vol.2, No.2, pp.196-206.
Latif, M. Adnan
- Imran, Rabia, : “Organizational Climate as a Predictor of Innovative Work
Saeed, Tahir, Behavior”, **African Journal of Business Management**,
Anis-ul-Haq, M., Vol.4, No.15, 2010, pp. 3337-3343.
Fatima, Afsheen
- Jacoby, Ryan, : “Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to
Rodriguez, Diego Go”, **Design Management Review**, Vol.18, No.1, 2007,
pp.10-15.
- Jahoda, Gustav : “Critical Reflections on Some Recent Definitions of
“culture”, **Culture & Psychology**, Vol.18, No.3, 2012,
pp.289-303.

Jansen, Justin J.P., : “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and
Bosch, Frans A.J. Ambidexterity: The Impact of Environmental and
Van den, Organizational Antecedents”, **Schmalenbach Business
Volberda, Henk Review**, Vol.57, No.4, 2005, pp.351-363.
W.

Jaskyte, Kristina, : “Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human
Dressler, William Service Organizations”, **Administration in Social Work**,
W. Vol.29, No.2, 2005, pp.23-41.

Jassawalla, Avan : “Cultures That Support Product-Innovation
R., Sashittal, Processes”, **Academy of Management Perspectives**, Vol.16,
Hemant C. No.3, 2002, pp.42-54.

Johansson- : “Design Thinking: Past, Present and Possible Futures”,
Sköldberg Ulla, **Creativity and Innovation Management**, Vol.22, No.2,
Woodilla Jill, 2013, pp. 121-146.
Çetinkaya Mehveş

Jones, Gary K., : “National Culture and Innovation: Implications for Locating
Davis, Herbert J. Global R&D Operations”, **MIR: Management International
Review**, Vol.40, No.1, 2000, pp.11-39.

Jong, Jeroen P.J. : “How Leaders Influence Employees’ Innovative Behaviour”,
de, Hartog, **European Journal of Innovation Management**, Vol.10,
Deanne N. Den No.1, 2007 pp.41-64.

Junginger, Sabine : “Learning to design: giving purpose to heart, hand and mind”,
Journal of Business Strategy, Vol. 28 Issue: 4, 2007, pp.59-
65.

- Kaasa, Anneli, Vadi, Maaja : “How does culture contribute to innovation? Evidence from European Countries”, **Economics of Innovation and New Technology**, Vol.19, No.7, pp.583-604.
- Kalantari, Behrooz : “Herbert A. Simon on Making Decisions: Enduring Insights and Bounded Rationality”, **Journal of Management History**, Vol.16 No.4, 2010, pp.509-520.
- Kalpic, Brane, Bernus, Peter : “Business Process Modelling in Industry- The Powerful Tool in Enterprise Management”, **Computers in Industry**, Vol.47, No.3, 2002, pp.299-318.
- Kapitan, Tomis : “Peirce and The Autonomy of Abductive Reasoning”, **Erkenntnis**, Vol. 37, 1992, pp.1-26.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. : “Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets”, **Harvard Business Review**, Vol.82, No.2, 2004, pp.52-63.
- Katz, Ralph, Allen, Thomas J. : “Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups”, **R&D Management**, Vol.12, No.1, 1982, pp.7-20.
- Kelley, Tom, Kelley, David : “Reclaim your Creative Confidence”, **Harvard Business Review**, Vol.90, No.12, 2012, pp.115-118.
- Kenny, Breda, Reedy, Eileen : “The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation”, **Irish Journal of Management**, Vol.27, No.2, 2006, pp.119-142.

- Khalil, Omar EM. : “Innovative Work Environments: The Role of Information Technology and Systems”, **SAM Advanced Management Journal**, Vol.61, No.3, 1996, pp.32-26.
- Khalili, Ashkan : “Linking Transformational Leadership, Creativity, Innovation, and Innovation-Supportive Climate”, **Management Decision**, Vol.54, No.9, 2016, pp.2277-2293.
- Khazanchi, Shalini, Lewis, Marianne W., Boyer, Kenneth K. : “Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation”, **Journal of Operations Management**, Vol.25, No.4, 2007, pp.871-884.
- Kimbell, Lucy : “Rethinking Design Thinking: Part I”, **Design and Culture**, Vol. 3, Issue 3, pp.285–306.
- Kivimaa, Paula, Kern, Florian : “Creative Destruction or Mere Niche Support? Innovation Policy Mixes for Sustainability Transitions”, **Research Policy**, Vol.45, No.1, 2016, pp.205-217.
- Kivimäki, Mika, Länsisalmi, Hannakaisa, Elovainio, Marko, Heikkilä, Armo, Lindström, Kari, Harisalo, Risto, Sipilä, Kari, Puolimatka, Leena : “Communication as a Determinant of Organizational Innovation”, **R&D Management**, Vol.30, No.1, 2000, pp.33-42.

- Knight-Turvey, Neal : “Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The Need To Feel Empowered”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.43, 2006, pp.313-324.
- Koberg, Christine S., Detienne, Dawn R., Heppard, Kurt A. : “An Empirical Test of Environmental, Organizational, and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation”, **Journal of High Technology Management Research**, Vol.14, No.1, 2003, pp.21–45.
- Koh, Sean : “Design thinking: A Culture of Innovation”, **Social Space**, 2012, pp.30-33.
- Kolko, Jon : “Design Thinking Comes of Age”, **Harvard Business Review**, September 2015, pp.1-7.
- Kouprie, Merlijn, Visser, Froukje Sleeswijk : “A Framework For Empathy in Design: Stepping into and out of the user's life”, **Journal of Engineering Design**, Vol.20, No.5, pp.437-448.
- Kozinets, Robert V. : “The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities”, **Journal of Marketing Research**, Vol.39, February 2002, pp.61–72.
- Köse, Sevinç, Tetik, Semra, Ercan, Cuma : “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No.8, Vol.1, 2001, ss.219-242.

- Kratzer, Jan, : “Stimulating the Potential: Creative Performance and
Leenders Roger Communication in Innovation Teams”, **Creativity and
Th. A. J., J Innovation Management**, Vol.13, No.1, 2004, pp.63-71.
Engelen, o M. L.
Van
- Kundu, Kaushik : “Influence of Organizational Culture on the Institution
Building Process of an Organization”, **CURIE
Journal**, Vol.2, No.4, 2010, pp.48-57.
- Lawson, Bryan : “Cognitive Strategies in Architectural Design”, **Ergonomics**,
Vol.22, No.1, 1979, pp.59-68.
- Lažnjak, Jasminka : “Dimensions of National Innovation Culture in Croatia.
Content Validity of Hofstede's Dimensions”, **Društvena
istraživanja-Časopis za opća društvena pitanja**, Vol.20,
No.114, 2011, pp.1015-1038.
- Leavy, Brian : “Collaborative Innovation as the New Imperative - Design
Thinking, Value Co-Creation and the Power of
“Pull””, **Strategy & Leadership**, Vol.40, No.2, 2012, pp.25-
34.
- Leavy, Brian : “Design Thinking – A New Mental Model of Value
Innovation”, **Strategy & Leadership**, Vol.38, Issue: 3, 2010,
pp.5-14.
- Leavy, Brian : “Roger Martin explores three big ideas: Customer
Capitalism, Integrative Thinking and Design Thinking”,
Strategy & Leadership, Vol. 39, No. 4, 2011, pp. 19-26.

- Lee, Younjoon, Joo, Jaewoo : “How a Design Executive Officer can Craft an Organizational Culture”, **Design Management Journal**, Vol.10, No.1, 2015, pp.50-61.
- Leenders, Roger Th.A.J., van Engelen, Jo M.L., Kratzer, Jan : “Virtuality, Communication, and New Product Team Creativity: A Social Network Perspective”, **Journal of Engineering And Technology Management**, Vol.20, No.1-2, 2003, pp.69-92.
- Lentz, Sydney S. : “Hybrid Organization Structures: A Path to Cost Savings and Customer Responsiveness”, **Human Resource Management**, Vol.35, No.4, 1996, pp.453-469.
- Leverenz, Carrie S. : “Design Thinking and the Wicked Problem of Teaching Writing”, **Computers and Composition**, Vol.33, 2014, pp.1-12.
- Liedtka, Jeanne : “Innovative Ways Companies Are Using Design Thinking”, **Strategy & Leadership**, Vol.42, Issue: 2, 2014, pp.40-45.
- Liedtka, Jeanne : “Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol.32, No.6, 2015, pp.925-93.
- Liedtka, Jeanne : “Why Design Thinking Works”, **Harvard Business Review**, Vol.96, No.5, 2018, pp.72-79.

- Lindberg, Tilmann, Noweski, Christine, Meinel, Christoph : “Evolving Discourses on Design Thinking: How Design Cognition Inspires Meta-Disciplinary Creative Collaboration”, **Technoetic Arts: A Journal of Speculative Research**, Vol.8, No.1, 2010, pp.31-37.
- Lindkvist, Lars : “Governing Project-Based Firms: Promoting Market-like Processes within Hierarchies”, **Journal of Management and Governance**, Vol.8, No.1, 2004, pp.3–25.
- Low, Sui Pheng, Shi, Yuquan : “Cultural Influences on Organizational Processes in International Projects: Two Case Studies”, **Work Study**, Vol.50, No.7, 2001, pp.276-285.
- Lynn, Gary S., Akgün, Ali E. : “Innovation Strategies Under Uncertainty: A Contingency Approach for New Product Development”, **Engineering Management Journal**, Vol.10, No.3, 1998, pp.11-18.
- MacIntosh, Eric, Doherty, Alison : “Leader Intentions and Employee Perceptions of Organizational Culture in a Private Fitness Corporation”, **European Sport Management Quarterly**, Vol.5, No.1, 2005, pp.1-22.
- Mair, Johanna, Mayer, Judith, Lutz, Eva : “Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations”, **Organization Studies**, Vol.36, No.6, pp.713–739.
- March, James : “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, **Organization Science**, Vol.2, No.1, 1991, pp.71-87.

- Martin, Roger, : “Design Thinking”, **Research-Technology**
Euchner, Jim **Management**, Vol.55, No.3, 2012, pp.10-14.
- Martin, Roger : “How Successful Leaders Think”, **Harvard Business**
Review, Vol.85, No.6, 2007, pp.71-83.
- Martin, Roger : “Design thinking: Achieving Insights via the “Knowledge
Funnel’””, **Strategy & Leadership**, Vol.38 No.2, 2010,
pp.37-41.
- Martins, E. C., : “Building Organizational Culture that Stimulates Innovation
Terblanche, F. and Creativity”, **European Journal of Innovation**
Management, Vol.6, No.1, 2003, pp.64-74.
- Martins, Ellen, : “An Organisational Culture Model to Promote Creativity And
Martins, Nico Innovation”, **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol.28,
No.4, 2002, pp.58-65.
- Mason, Peter, : “Exploratory Study in Tourism: Designing an Initial,
Augustyn, Qualitative Phase of Sequenced, Mixed Methods Research”,
Marcjanna, **International Journal of Tourism Research**, Vol.12, No.5,
Seakhwa-King, pp.432–448.
Arthur
- Matinaro, Ville, : "Towards Increased Innovativeness and Sustainability
Liu, Yang through Organizational Culture: A Case Study of a Finnish
Construction Business", **Journal of Cleaner**
Production, Vol.142, 2017, pp.3184-3193.

- McCaslin, Mark : “The Five-Question Method For Framing A Qualitative
L., Scott, Karen Research Study”, **The Qualitative Report**, Vol.8, No.3, 2003,
Wilson pp.447-461.
- McDermott, : “Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent
Christopher M., Strategy Issues”, **Journal of Product Innovation
O'Connor, Gina Management: An International Publication of The
Colarelli Product Development & Management Association**, Vol.19,
No.6, 2002, pp.424-438.
- McDonagh, : “Rethinking Design Thinking: Empathy Supporting
Deana, Thomas, Innovation”, **Australasian Medical Journal**, Vol.3, No.8,
Joyce 2010, pp.458-464.
- McLean, Laird D. : “Organizational Culture’s Influence on Creativity and
Innovation: A Review of the Literature and Implications for
Human Resource Development”, **Advances in Developing
Human Resources**, Vol.7, No.2, 2005, pp.226-246.
- Meadows, Ian : “Organic Structure and Innovation in Small Work
S.G. Groups”, **Human Relations**, Vol.33, No.6, 1980, pp.369-382.
- Mednick, Sarnoff : “The Associative Basis of The Creative
Process”, **Psychological Review**, Vol.69, No.3, 1962, pp.220-
232.

Micheli, Pietro, : “Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and
Wilner, Sarah J. Research Agenda”, **Journal of Product Innovation
Management**, Vol.36, No.2, 2019, pp.124-148.

S., Bhatti, Sabeen
Hussain, Mura,
Matteo,
Beverland,
Michael B.

Mintrom, Michael, : “Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities
Luetjens, Joannah and Challenges”, **Australian Journal of Public
Administration**, Vol. 75, No. 3, pp.391–402.

Miroshnik, : “Culture and International Management: A
Victoria Review”, **Journal of Management Development**, Vol.21,
No.7, pp.521-544.

Miterev, Maxim, : “The Organization Design Perspective on The Project-Based
Turner, J. Rodney, organization: A Structured Review”, **International Journal
of Managing Projects in Business**, Vol. 10, No.3, 2017,
Mancini, Mauro pp.527-549.

Moghim, Solmaz, : “Employees’ Creative Behavior: The Role of Organizational
Subramaniam, Climate in Malaysian SMEs”, **International Journal of
Business and Management**, Vol.8, No.5, 2013, pp.1-12.

Molenaar, Keith, : “Corporate Culture”, **Professional Safety**, Vol.47, No.7,
Brown, Hyman, 2002, pp.18-27.
Caile, Shreve,
Smith, Roger

- Mongeau, Paul A., : “Reconsidering Brainstorming”, **Group Facilitation: Research & Applications Journal**, Vol.1, No.1, pp.14-21.
- Morr, Mary Claire
- Moonen, Piet : “The impact of Culture on The Innovative Strength of Nations: A Comprehensive Review of The Theories of Hofstede, Schwartz, Boisot and Cameron and Quinn”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol.30, No.7, 2017, pp.1149-1183.
- Moraru, Andreea : “Development and Diversification of Services- An Approach at Tourism Services Level in Romania”, **Annales Universitatis Apulensis-Series Oeconomica**, Vol.13, No.1, 2011, pp.127-133.
- Daniela
- Morgan, Gareth, : “The Case for Qualitative Research”, **The Academy of Management Review**, Vol.5, No.4, 1980, pp.491-500.
- Smircich, Linda
- Morris, Michael : “Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of The Importance of Individualism versus Collectivism”, **Journal Of International Business Studies**, Vol.25, No.1, 1994, pp.65-89.
- H., Davis, Duane
- L., Allen, Jeffrey
- W.
- Mueller, Stephen : “Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Ccontrol and Innovativeness”, **Journal of Business Venturing**, Vol.16, No.1, 2001, pp.51-75.
- L., Thomas.,
- Anisya S.
- Mumford, Michael : “Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions”, **The Leadership Quarterly**, Vol.15, No.1, 2004, pp.163–171.
- D., Licuanan,
- Brian

Mumford, Michael : “Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships”, **The Leadership Quarterly**, Vol.13, 2002, pp.705–750.
 D., Scott,
 Ginamarie M.,
 Gaddis, Blaine,
 Strange, Jill M.

Nacinovic, Ivana : “Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems”, **World Academy of Science Engineering and Technology: International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, Vol.3, No: 5, 2009 pp.397-402.
 Galetic, Lovorka,
 Cavlek, Nevenka

Nakano, Natalia : “Design Thinking as a Dynamic Methodology for Information Science”, **Information and Learning Science**, Vol.119, No. 12, 2018 pp.743-757.
 Oliveira, Joao
 Augusto Dias
 Barreira, Jorente,
 Maria José
 Vicentini

Nakata, Cheryl, : “National Culture and New Product Development: An Integrative Review”, **Journal of Marketing**, Vol.60, No.1, 1996, pp.61-72.
 Kumar Sivakumar,

Naranjo-Valencia, : “Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture”, **Management Decision**, Vol. 49 No. 1, 2011, pp. 55-72.
 Julia C., Jiménez-
 Jiménez, Daniel,
 Sanz-Valle,
 Raquel

Nawaz, : “Impact of Employee Training and Empowerment on
Muhammad Saqib, Employee Creativity Through Employee Engagement:
Hassan, Masoodul, Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of
Hassan, Saad, Pakistan”, **Middle-East Journal of Scientific Research**,
Shaukat, Sadia, Vol.19, No.4, 2014, pp.593-601.

Asadullah,
Muhammad Ali

Nişancı, Zehra : “Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim
Nuray Üzerine Yansımaları”, **Batman Üniversitesi Yaşam
Bilimleri Dergisi**, 1.1, 2012, pp.1279-1293.

Norman, Donald : “Incremental and Radical Innovation: Design Research vs.
A., Verganti, Technology and Meaning Change”, **Design Issues**, Vol. 30,
Roberto No. 1, 2014, pp.78-96.

Noweski, : “Towards a Paradigm Shift in Education Practice:
Christine, Scheer, Developing Twenty-First Century Skills with Design
Andrea, Buüttner, Thinking”, **Design Thinking Research, Understanding
Innovation**, 2012, pp.71-94.

Julia von,
Erdmann,
Johannes, Meinel,
Christoph

O'Reilly III, : “The Ambidextrous Organization”, **Harvard Business
Charles A., Review**, Vol.82, No.4, 2004, pp.74-81.

Tushman, Michael
L.

- Obendhain, Alice : “Product and Process Innovation in Service Organizations:
M., Johnson, The Influence of Organizational Culture in Higher Education
William C. Institutions”, **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Vol.9, No.3, 2004, pp.91-113.
- Oğuz, Esin Sultan : “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Vol.28, No.2, 2011, pp.123-139.
- Oldham, Greg R., : “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at
Cummings, Anne Work”, **The Academy of Management Journal**, Vol.39, No.3, 1996, pp.607-634.
- Olsen, Nina : “Design Thinking and Food Innovation”, **Trends in Food
Veflen Science & Technology**, Vol.41, No.2, 2015, pp.182-187.
- Ouchi, William : “Organizational Culture”, **Annual Review of Sociology**,
G., Wilkins, Alan Vol.11, 1985, pp.457-483.
L.
- Owen, Charles L. : “Design Thinking: Notes on Its Nature and Use”, **Design Research Quarterly**, Vol. 2, No.1, 2007, pp.16-27.
- Oyserman, : “Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of
Daphna, Coon, Theoretical Assumptions and Meta-analyses”, **Psychological
Heather M., Bulletin**, Vol.128, No.1, 2002, pp.3–72.
Kemmelmeyer,
Markus
- Özarallı, Nurdan : “Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating
Role of Psychological (Felt) Empowerment”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.181, 2015, pp.366-376.

- Pakdil, Fatma, Leonard, Karen Moustafa : “The effect of Organizational Culture on Implementing and Sustaining Lean Processes”, **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol.26 No.5, 2015, pp.725-743.
- Paolillo, Joseph G., Brown, Warren B. : “How Organizational Factors Affect R&D Innovation”, **Research Management**, Vol. 21, No.2, 1978, pp. 12-15.
- Park, Jonathan, Griffiths, Mark : “Participant and Non-participant Observation in Gambling Environments”, **Enquire**, Volume 1, Issue 1, 2008, pp.1-14.
- Patterson, Malcolm G., West, Michael A., Shackleton, Viv J., Dawson, Jeremy F., Lawthom, Rebecca, Maitlis, Sally, Robinson, David L., Wallace, Alison M. : “Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity and Innovation”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, No.4, 2005, pp.379-408.
- Paulsen, Neil, Callan, Victor J., Ayoko, Oluremi, Saunders, Diana : “Transformational Leadership and Innovation in an R&D Organization Experiencing Major Change”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 26, No. 3, 2013, pp.595-610.
- Peterson, Marvin W., Spence, Melinda G. : “Understanding Academic Culture and Climate”, **New Directions For Institutional Research**, Vol.68, 1990, pp.3-18.

Petter, John, : “Dimensions and Patterns in Employee Empowerment:
Byrnes, Patricia, Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats”,
Choi, Do-Lim, **Journal of Public Administration Research and Theory**,
Fegan, Frank, Vol.12, No.3, July 2002, pp.377–400.
Miller, Randy

Pietersen, : “Organizational Culture: A Foundational
Charlotte Perspective”, **African Journal of Economic and
Management Studies**, Vol. 8 No. 3, 2017 pp. 262-273.

Pittman, Thane S., : “Informational versus Controlling Verbal Rewards”,
Davey, Margaret Personality and Social Psychology Bulletin, Vol.6, No.2,
E., Alafat, pp.228-233.
Kimberly A.,
Wetherill, Kathryn
V., Kramer, Nancy
A.:

Pourdehnad, John, : “Systems & Design Thinking: A conceptual Framework for
Wexler, Erica R., Their Integration”, **Проблемы управления в социальных
системах**, Vol.4, No.6, 2012, pp.1-16.
Wilson, Dennis V.

Prajogo, Daniel I., : “Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation
Ahmed, Pervaiz K. Capacity, and Innovation Performance”, **R&D
Management**, Vol.36, No.5, 2006, pp.499-515.

Rashid, Zabid : “The Influence of Corporate Culture and Organisational
Abdul, Commitment on Performance”, **Journal of Management
Development**, Vol.22, No.8, 2003, pp.708-728.
Sambasivan,
Murali, Johari,
Juliana

- Razzouk, Rim, : “What Is Design Thinking and Why Is It Important?”, **Review**
Shute Valerie **of Educational Research**, Vol. 82, No. 3, 2012, pp.330–348.
- Reid, Susan E., : “The Fuzzy Front End of New Product Development for
Brentani, Ulrike Discontinuous Innovations: A Theoretical Model”, **Journal of**
de **Product Innovation Management**, Vol.21, No.3, 2004,
pp.170-184.
- Reine, Peter : “The Culture of Design Thinking for Innovation”, **Journal of**
Prud’homme van **Innovation Management**, Vol.5, No.2, 2017, pp.56-80.
- Reynierse, James : “Measuring and Managing Organizational Culture”, **Human**
H., Harker, John **Resource Planning**, Vol.9, No.1, 1986, pp.1-8.
B.
- Richardson, Adam : “Using Customer Journey Maps to Improve Customer
Experience”, **Harvard Business Review**, November 15,
2010, pp.1-5.
- Rinne, Tiffany, : “The Role of Hofstede's Individualism in National-level
Steel, G. Daniel, Creativity”, **Creativity Research Journal**, Vol.25, No.1,
Fairweather, John 2013, pp.129-136.
- Rittel, Horst W. J., : “Dilemmas in A General Theory of Planning”, **Policy**
Weber, Melvin M. **Sciences**, Vol.4, 1973, pp.155-169.
- Romme, A. : “Making a Difference: Organization as Design”,
Georges L. **Organization Science**, Vol. 14, No. 5, 2003, pp. 558–573.

- Rosenbaum, Mark : “How To Create A Realistic Customer Journey Map”,
S., Otalora, **Business Horizons**, Vol.60, Issue 1, 2017, p.143-150.
Mauricio Losada,
Ramirez, German
Contreras
- Roundy, Philip T. : “Hybrid Organizations and The Logics of Entrepreneurial
Ecosystems”, **International Entrepreneurship and
Management Journal**, Vol.13, No.4, 2017, pp.1221-1237.
- Rylander, Anna : “Design Thinking as Knowledge Work: Epistemological
Foundations and Practical Implications”, **Journal of Design
Management**, Vol.4, pp.1-20.
- Sadri, Golnaz, : “Developing Corporate Culture as a Competitive
Lees, Brian Advantage”, **Journal of Management Development**, Vol.20,
No.10, 2001, pp.853-859.
- Saffold III, Guy S. : “Culture Traits, Strength, and Organizational Performance:
Moving Beyond “Strong” Culture”, **Academy of
Management Review**, Vol.13, No.4, 1988, pp.546-558.
- Sánchez-Báez, : “Organizational Culture and Innovation in Small Businesses
Edgar Antonio, in Paraguay”, **Regional Science Policy & Practice**, Vol.12,
Fernández- No.2, 2020, pp.233-247.
Serrano, José
- Sanders, Liz : “An Evolving Design Practice and Design Research”,
Interactions, Vol.15, No.6, 2008, pp.13-17.
- Sarıtaş, Mustafa : “Yönetimde Kişilik Faktörü”, **Eğitim Yönetimi**, Yıl 3, Sayı
4, 1997, ss.527-548.

Sarris, Aspa, Kirby, Neil : “Behavioral Norms and Expectations on Antarctic Stations”, **Environment and Behavior**, Vol.39, No.5, 2007, pp.706-723.

Sasu, Anamaria : “The Cultural Iceberg and Other Cultural Models”, **Buletinul Științific Al Universității Tehnice De Construcții București Seria: Limbi Străine Și Comunicare**, Vol.9, No.2, 2016, pp.79-87.

Schein, Edgar H. : “The Role of The Founder in Creating Organizational Culture”, **Organizational Dynamics**, Vol.12, No.1, 1983, pp.13-28.

Schneider, Benjamin, Ehrhart, Mark G., Macey, William H. : “Organizational Climate and Culture”, **Annual Review of Psychology**, Vol.64, ,2013, pp.361-388.

Schneider, Benjamin : “Organizational Climates: An Essay”, **Personnel Psychology**, Vol.28, No.4, 1975, pp.447-479.

Scott, Susanne G., Bruce, Reginald A. : “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, **The Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, pp.580-607.

- Seeber, Lea, : “A Design Thinking Approach to Effective Vaccine Safety
 Michl, Bettina, Communication”, **Current Drug Safety**, Vol.10, No.1, 2015,
 Rundblad, pp.31-40.
 Gabriella, Trusko,
 Brett, Schnjakin,
 Maxim, Meinel,
 Christoph,
 Weinberg, Ulrich,
 Gaedicke,
 Gerhard, Rath,
 Barbara
- Seidel, Victor P., : “Adopting Design Thinking in Novice Multidisciplinary
 Fixson Sebastian Teams: The Application and Limits Of Design Methods and
 K. Reflexive Practices”, **Journal of Product Innovation
 Management**, Vol.30, 2013, pp.19-33.
- Selart, Marcus, : “Effects of Reward on Self-regulation, Intrinsic Motivation
 Nordström, and Creativity”, **Scandinavian Journal of Educational
 Research**, Vol.52, No.5, 2008, pp.439-458.
 Thomas, Kuvaas,
 Bård, Takemura,
 Kazuhisa
- Seltzer, Joseph, : “Transformational Leadership: Beyond Initiation and
 Bass, Bernard M. Consideration”, **Journal of Management**, Vol.16, No.4,
 1990, pp.693-703.
- Shahin, Arash, : “Determining Factors Influencing Radical and Incremental
 Barati, Azar, Innovation with a Case Study in the Petrochemical
 Dabestani, Reza, Industry”, **International Journal of Business Innovation
 and Research**, Vol.12, No.1, 2017, pp.62-79.
 Khalili, Azam

- Shahzad, Fakhar, : “Organizational Culture and Innovation Performance in
Xiu, Guo Yi, Pakistan's Software Industry”, **Technology in Society**,
Shahbaz, Vol.51, 2017, pp.66-73.
Muhammad
- Shalley, Christina : “What Leaders Need to Know: A Review of Social and
E., Gilson, Lucy Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity”,
L. **The Leadership Quarterly**, Vol.15, 2004, pp.33–53.
- Shane, Scott A. : “Why do some societies invent more than others?”, **Journal
of Business Venturing**, Vol.7, No.1, 1992, pp.29-46.
- Shane, Scott : “Cultural Influences on National Rates of
Innovation”, **Journal of Business Venturing**, Vol.8, No.1,
1993, pp.59-73.
- Shane, Scott : “Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation
Championing Roles”, **Journal of International Business
Studies**, Vol.26, No.1, 1995, pp. 47-68.
- Shapira, Hila, : “The Integration of Design Thinking and Strategic
Ketchie, Adela, Sustainable Development”, **Journal of Cleaner
Nehe, Meret Production**, Vol.140, 2017 pp.277-287.
- Sharifirad, : “Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring
Mohammad the Relationships Between Constructs”, **Leadership &
Sadegh, Ataei, Organization Development Journal**, Vol.33, No.5, 2012,
Vahid pp.494-517.

- Shin, Shung Jae, : “Transformational Leadership, Conservation, and Creativity:
Zhou, Jing Evidence From Korea”, **Academy of Management Journal**,
Vol.46, No.6, 2003, pp.703–714.
- Shostack, G. Lynn : “Designing Services That Deliver”, **Harvard Business
Review**, 1984, pp.132-139.
- Sim, A. B., Teoh, : “Relationships Between Business Strategy, Environment and
H. Y. Controls: A Three Country Study”, **Journal of Applied
Business Research**, Vol.13, No.4, 1997, pp.57-74.
- Simon, Herbert A., : “Decision Making and Problem Solving”, **Interfaces**, Vol.17,
Dantzig, George No.5, 1987, pp.11-31.
B., Hogarth,
Robin, Plott,
Charles R, Raiffa,
Howard,
Schelling, Thomas
C., Shepsle,
Kenneth A.,
Thaler, Richard,
Tversky, Amos,
Winter, Sidney
- Simon, Herbert A. : “Making Management Decisions: The Role of Intuition and
Emotion”, **Academy of Management Perspectives**, Vol.1,
No.1, 1987, pp.57-64.
- Simonton, Dean : “Creativity as Blind Variation and Selective Retention: Is the
Keith Creative Process Darwinian?”, **Psychological Inquiry**,
Vol.10, No.4, 1999, pp. 309-328.

- Simsek, Zeki : “Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding”, **Journal of Management Studies**, Vol.46, No.4, 2009, pp.597-624.
- Smart, John C., : “Organizational Culture and Effectiveness in Higher
John, Edward P. Education: A Test of The “Culture Type” and “Strong
St. Culture”” Hypotheses”, **Educational Evaluation and Policy Analysis**, Vol.18, No.3, 1996, pp.219-241.
- So, Chaehan, Joo, : “Does a Persona Improve Creativity?”, **The Design Journal**,
Jaewoo Vol.20, No.4, 2017, pp.459-475.
- Song, X. Michael, : “Critical Development Activities for Really New Versus
Montoya-Weiss, Incremental Products”, **Journal of Product Innovation
Mitzi M. Management: An International Publication Of The
Product Development & Management Association**, Vol.15, No.2, 1998, pp.124-135.
- Sørensen, Jesper : “The Strength of Corporate Culture and the Reliability of
B. Firm Performance”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.47, 2002, pp.70-91.
- Sørensen, Kirsten : “A Holistic Design Perspective on Entrepreneurship
Bonde, Davidsen, Education”, **Universal Journal of Educational Research**,
Helle Munkholm Vol.5, No.10, 2017, pp.1818-1826.
- Sosik, John J., : “Transformational Leadership and Dimensions of Creativity:
Kahai, Surinder S., Motivating Idea Generation in Computer-Mediated
Avolio, Bruce J. Groups”, **Creativity Research Journal**, Vol.11, No.2, 1998, pp.111-121.

- Souto, Jaime E. : “Business Model Innovation and Business Concept Innovation as The Context of Incremental Innovation and Radical Innovation”, **Tourism Management**, Vol.51, 2015, pp.142-155.
- Stempfle, Joachim, : “Thinking in Design Teams- an analysis of team communication”, **Design Studies**, Vol.23, Issue.5, 2002, pp.473-496.
- Badke-Schaub, Petra
- Story, Vicky M., : “The Barriers and Consequences of Radical Innovations: Introduction to the Issue”, **Industrial Marketing Management**, Vol.43, No.8, 2014, pp.1271-1277.
- Daniels, Kevin, Zolkiewski, Judy, Dainty, Andrew R. J.
- Sun, Shili : “Organizational Culture and Its Themes”, **International Journal Of Business and Management**, Vol.3, No.12, 2008, pp.137-141.
- Sundbo, Jon : “The Balancing of Empowerment. A Strategic Resource Based Model of Organizing Innovation Activities in Service And Low-Tech Firms”, **Technovation**, Vol.16, No.8, 1996, pp.397-446.
- Swierczek, Fredric : “Entrepreneurial Orientation, Uncertainty Avoidance And Firm Performance: An Analysis of Thai and Vietnamese SMEs”, **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, Vol.4, No.1, 2003, pp.46-58.
- William, Ha, Thai Thanh

- Sydow, Jörg, : “Project-Based Organizations, Embeddedness and
Lindkvist Lars, Repositories of Knowledge: Editorial”, **Organization**
DeFillippi, Robert **Studies**, Vol.25, No.9, 2004, pp.1475–1489.
- Szczepańska- : “The Importance of Organizational Culture for Innovation”,
Woszczyna, **Forum Scientiae Oeconomia**, Vol. 2, No. 3, 2014, pp.27-39.
Katarzyna
- Şahin, Ali : “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik”,
Maliye Dergisi, Sayı 159, 2010, pp.21-35.
- Tee, T. K., : “Buzan Mind Mapping: An Efficient Technique for Note-
Azman, M. N. A., Taking”, World Academy of Science, **Engineering and**
Muhammad, S. **Technology International Journal of Psychological and**
Mohamed, **Behavioral Sciences**, Vol: 8, No: 1, 2014, pp.28-31.
Mohamad, M., M.
M., Yunos, J. Md.,
Yee, M. H.,
Othman, W.
- Tesluk, Paul E., : “Influences of Organizational Culture and Climate on
Farr, James L., Individual Creativity”, **The Journal of Creative**
Klein, Stephanie **Behavior**, Vol.31, No.1, 1997, pp.27-41.
R.
- Tuan, Luu Trong, : “Organizational Culture and Technological Innovation
Venkatesh, Sundar Adoption in Private Hospitals”, **International Business**
Research, Vol.3, No.3, 2010, pp.144-153.

- Tucker, Joanne : “Profiling a Mind Map User: A Descriptive Appraisal”,
M., Armstrong, **Journal of Instructional Pedagogies**, Vol.2, 2010, pp.1-13.
Gary R., Massad,
Victor J.
- Turan, Aygöl, : “A New Organizational Form: Starfish Organization in
Tunç, Aysegül Business Model Perspective”, **International Journal of**
Özbebek **Business and Management Studies**, Vol.5, No.2, 2013, pp.1-
9.
- Tversky, Amos, : “Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases”,
Kahneman, Daniel **Science, New Series**, Vol.185, Issue: 4157, 1974, pp.1124-
1131.
- Tzokas, Nikolaos, : “Navigating the New Product Development
Hultink, Erik Jan, Process”, **Industrial Marketing Management**, Vol.33,
Hart, Susan No.7, 2004, pp.619-626.
- Valle, Sandra, : “Concurrent Engineering Performance: Incremental versus
Vázquez-Bustelo, Radical Innovation”, **International Journal of Production**
Daniel **Economics**, Vol.119, No.11, 2009, pp.136-148.
- van der Lugt, : “Brainsketching and How it Differs from Brainstorming”,
Remko **Creativity and Innovation Management**, Vol.11, No.1,
2002, pp. 43-54.
- Velthouse, Betty : “Creativity and Empowerment: A Complementary
A. Relationship”, **Review of Business**, Vol.12, No.2, 1990,
pp.13-18.

Verdu-Jover, : “Adaptive Culture and Product/Service Innovation
Antonio J., Alos- Outcomes”, **European Management Journal**, Vol.36, No.3,
Simo, Lirios, 2018, pp.330-340.
Gomez-Gras, Jose-
Maria

Vermeulen, : “Complex Incremental Product Innovation in Established
Patrick A. M., Service Firms: A Micro Institutional Perspective”,
Bosch Frans A. J. **Organization Studies**, Vol.28, No.10, 2007, pp.1523-1546.

Van Den,
Volberda, Henk
W.

Veryzer Jr, Robert : “Discontinuous Innovation and the New Product
W. Development Process”, **Journal of Product Innovation
Management: An International Publication of the Product
Development & Management Association**, Vol.15, No.4,
1998, pp.304-321.

Vijay, Devi : “The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of
Leaderless Organizations”, **South Asian Journal of
Management**, Vol.12, No.2, 2011, pp.145-146.

Vinten, Gerald, : “Participant Observation: A Model for Organizational
Investigation?”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 9
No. 2, 1994, pp.30-38.

Vissers, Geert, : “Creativity in Multidisciplinary New Product Development
Dankbaar, Ben Teams”, **Creativity and Innovation Management**, Vol.11,
No.1, 2002, pp.31-42.

- Volkova, Tatjana, : “Design Thinking as a Business Tool to Ensure Continuous Value Generation”, **Intellectual Economics**, Vol.10, Issue.1, 2016, pp.63-69.
- Jakobsone, Inga
- Wallace, Joseph, : “The Relationship Between Organisational Culture, Organisations Climate And Managerial Values”, **International Journal of Public Sector Management**, Vol.12, No.7, 1999, pp.548-564.
- Hunt, James,
Richards,
Christopher
- Wang, Sheng, : “When R&D spending is not enough: The Critical Role of Culture When You Really Want to Innovate”, **Human Resource Management**, Vol.49, No.4, 2010, pp.767-792.
- Guidice, Rebecca
M., Tansky, Judith
W., Wang, Zhong-Ming
- Ward, Antonia, : “Embedding Innovation: Design Thinking for Small Enterprises”, **Journal of Business Strategy**, Vol.30, No.2/3, 2009, pp.78-84.
- Runcie, Ellie,
Morris, Lesley
- Wattanasupachoke : “Design Thinking, Innovativeness and Performance: An Empirical Examination”, **International Journal of Management and Innovation**, Vol.4, Issue.1, 2012, pp.1-14.
- , Teerayout
- Welsh, M. Ann, : “Combining Critical Reflection and Design Thinking to Develop Integrative Learners”, **Journal of Management Education**, Vol.37, No.6, pp.771–802.
- Dehler, Gordon E.
- Westwood, : “The Multicultural Muse: Culture, Creativity and Innovation”, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol.3, No.2, 2003, pp.235-259.
- Robert, Low,
David R.

- Wi, Hyeongon, Oh, Seungjin, Jung, Mooyoung : “Virtual Organization For Open Innovation: Semantic Web Based Inter-Organizational Team Formation”, **Expert Systems with Applications**, Vol.38, No.7, 2011, pp.8466-8476.
- Wolniak, Radoslaw: : “The Design Thinking Method And its Stages”, **Systemy Wspomagania Inżynierii Produkcji**, Vol.6, Issue.6, 2017, pp.247-255.
- Woodman, Richard W., Sawyer John E., Griffin, Ricky W. : “Toward a Theory of Organizational Creativity”, **The Academy of Management Review**, Vol.18, No.2, 1993, pp.293-321.
- Xiumei, Shi, Jinying, Wang: : “Cultural distance between China and US across GLOBE model and Hofstede model”, **International Business and Management**, Vol.2, No.1, 2011, pp.11-17.
- Yoon, Hye Jung, Sung, Sun Young, Choi, Jin Nam, Lee, Kyungmook, Kim, Seongsu : “Tangible and Intangible Rewards and Employee Creativity: The Mediating Role of Situational Extrinsic Motivation”, **Creativity Research Journal**, Vol.27, No.4, 2015, pp.383-393.
- Yu, Chien, Yu, Tsai-Fang, Yu, Chin-Cheh: : “Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects”, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, Vol.41, No.1, 2013, pp.143-156.

- Zha, Peijia, : “The Impact of Culture and Individualism–Collectivism on
Walczyk, Jeffrey the Creative Potential and Achievement of American and
J., Griffith-Ross, Chinese Adults”, **Creativity Research Journal**, Vol.18,
Diana A., No.3, 2006, pp.355-366.
Tobacyk, Jerome
J.
- Zhang, Xiaomeng, : “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity:
Bartol, Kathryn M. The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic
Motivation, and Creative Process Engagement”, **Academy of
Management Journal**, Vol.53, No.1, 2010, pp.107-128.
- Zhang, Xiaomeng, : “Empowering Leadership, Uncertainty Avoidance, Trust, and
Zhou, Jing Employee Creativity: Interaction Effects and a Mediating
Mechanism”, **Organizational Behavior and Human
Decision Processes**, Vol.124, No.2, 2014, pp.150-164.
- Zheng, Dan-Ling : “Design Thinking is Ambidextrous”, **Management Decision**,
Vol.56, No.4, 2018, pp.736-756.
- Zimmerman, Don : “The Diary Diary-Interview Method”, **Urban Life**, Vol.5,
H., Wieder, D. No.4, 1977, pp. 479-498.
Lawrence
- Zubair, Ali, : “Employee’s Participation in Decision Making and
Bashir, Mohsin, Manager’s Encouragement of Creativity: The Mediating Role
Abrar, of Climate for Creativity and Change”, **Journal of Service
Muhammad, Baig, Science and Management**, Vol.8, 2015, pp.306-321.
Sajjad Ahmad,
Hassan, Shaher
Yar

BİLDİRİ

- Abdullah, Nor : “The Relationship between Organizational Culture and
Hazana, Product Innovativeness”, **International Conference on
Shamsuddin, Innovation, Management and Technology Research,**
Alina, Wahab, Eta, Malaysia, 2013, pp.140.
Hamid, Nor Aziati
Abdul
- Adikari, Sisira, : “Reframed Contexts: Design Thinking for Agile User
McDonald, Craig, Experience Design", **International Conference of Design,
Campbell, John User Experience, and Usability: Design Philosophy,
Methods, and Tools,** Las Vegas, 2013, pp.3-12.
- Araújo, Rodolfo, : “Trends in the use of Design Thinking for Embedded
Anjos, Eudisley, Systems”, **15th International Conference on
Silva, Danielle Computational Science and Applications (ICCSA),**
Rousy Canada, 2015.
- Badke-Schaub, : “Design thinking: A paradigm on its way from dilution to
Petra, meaninglessness?”, **Proceedings of the 8th Design
Roozenburg, Thinking Research Symposium (DTRS8),** Sydney, pp.39–
Norbert, Cardoso, 49.
Carlos
- Boess, Stella : “Rationales for Role Playing in Design”, **Design Research
Society, International Conference,** Lisbon, 2006, pp.1-14.

Chasanidou, : “Design Thinking Methods and Tools for Innovation in
Dimitra, Multidisciplinary Teams”, **Workshop Innovation in HCI**,
Gasparini, Andrea Helsinki, October 2014, pp.27-30.
A., Lee, Eunji

Chasanidou, : “Design Thinking Methods and Tools for Innovation”,
Dimitra, **International Conference of Design, User Experience,**
Gasparini, Andrea **and Usability**, 2015, pp.12–23.
A., Lee, Eunji

Clayphan, : “Firestorm: A Brainstorming Application for Collaborative
Andrew, Collins, Group Work at Tabletops”, **Conference ITS’11**, Kobe,
Anthony, Ackad, Japan, November 13-16, 2011, pp.162-171.
Christopher,
Kummerfeld, Bob,
Kay, Judy

Davis, Brooke M. : “Creativity & Innovation in Business 2010 Teaching the
Application of Design Thinking to Business”, **Procedia-
Social and Behavioral Sciences**, 2.4, 2010, pp.6532-6538.

Desson, Kenneth, : “Organizational Culture- Why does it
Clouthier, Joseph matter?”, **Symposium on International Safeguards
International Atomic Energy Agency**, Vienna, Austria.
2010, pp.1-9.

Dosi, Clio, Rosati, : “Measuring Design Thinking Mindset”, **International
Francesca, Design Conference- Design**, 2018, pp.1991-2002.
Vignoli, Matteo

- Efeoglu, Arkin, : “Design Thinking: Characteristics and Promises”,
Møller, Charles, **Proceedings of 14th International CINet Conference on**
Sérié, Michel, **Business Development and Co-creation, Enschede,**
Boer, Harry **Continuous Innovation Network (CINet)**, 2013, pp. 241-
256.
- Ferreira, Bruna, : “Designing Personas with Empathy Map”, **The 27th**
Silva, Williamson, **International Conference on Software Engineering and**
Oliveira, Edson, **Knowledge Engineering**, USA, 2015, pp.1-5.
Conte, Tayana
- Gasparini, Andrea : “Perspective and Use of Empathy in Design Thinking”,
Alessandro **ACHI The 8th International Conference on Advances in**
Computer-Human Interactions, 2015, pp.1-6.
- Groeger, Lars, : “Transformational Leadership, Design Thinking and the
Schweitzer, Innovative Organization”, **European Group for**
Jochen **Organizational Studies Conference**, Rotterdam,
Netherlands, 2014, pp.1-19.
- Grudin, Jonathan, : “Personas, Participatory Design and Product Development:
Pruitt, John An Infrastructure for Engagement”, **Proceedings Of The**
Participatory Design Conference, Sweden, 2002, pp.144-
161.
- Hassi, Lotta, : “Conceptions of Design Thinking in the Design and
Laakso, Miko Management Discourses”, **Proceedings of IASDR2011,**
The 4th World Conference on Design Research, Delft,
2011, pp.1-10.

- Hassi, Lotta, : “Design Thinking in the Management Discourse: Defining
Laakso, Miko: the Elements of the Concept”, **The 18th International Product Development Management Conference, Innovate Through Design**, Delft, the Netherlands, 2011, pp.1-14.
- Irbīte Andra, : “Design Thinking Models in Design Research and
Strode Aina Education”, **Proceedings of the International Scientific Conference**, Volume IV, Latvia, 2016, pp.488-500.
- Jensen, Matilde : “The Origins of Design Thinking and The Relevance in
Bisballe, Lozano, Software Innovations”, **International Conference on Product-Focused Software Process Improvement**, 2016, pp.675-678.
Federico, Steinert,
Martin
- Johansson, Ulla, : “Towards an Epistemological Merger of Design Thinking”,
Woodilla, Jill **Strategy and Innovation, 8th European Academy Of Design Conference**, Scotland, 2009, p.1-5.
- Junior, Plinio : “User Modeling with Personas”, **CLIHIC '05: Proceedings of the 2005 Latin American Conference on Human-Computer Interaction**, Mexico, 2005, p.277–282.
Thomaz Aquino,
Filgueiras, Lucia
Vilela Leite
- Kethüda, Önder : “The Effect of Product Development O-on Sales Revenues: A Case Study on An SME Operating in The Software Sector”, **International Congress on Management Economics and Business- ICMEB'17**, Zonguldak, 2017, pp.556-564.

- Kimbell, Lucy : “Beyond design thinking: Design-as-practice and Designs-in-practice”, **CRESC Conference**, Manchester, 2009, pp.1-15.
- Lam, Alice : “Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation”, **DIME Final Conference**, Maastricht, 2011, pp.161-177.
- Liedtka, Jeanne : “Evaluating the Impact of Design Thinking in Action”, **Proceedings of the Seventy-seventh Annual Meeting of the Academy of Management**, Vol.1, 2017, pp.1-6.
- Matthews, Judy : “Design and Design Thinking in Business and Management
H., Wrigley, Cara Education and Development”, **Proceedings of the 25th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference: The future of Work and Organisations**, 2011, pp.1-20.
- Miller, Karen, : “Understanding the Skills of Design Leaders”, **Leading
Moultrie, James Innovation Through Design: International Design Management Research Conference**, USA, 2012, pp.767-782.
- Mutuku Leonida : “Increasing Kenyan Open Data Consumption: A Design
N., Colaco, Jessica Thinking Approach”, ICEGOV '12: **Proceedings of the 6th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance**, USA, 2012, p. 18-21.

Rauth, Ingo, : “Design Thinking: An Educational Model towards Creative
Köppen, Eva, Confidence”, **First International Conference on Design
Jobst Birgit, Creativity**, Japan, 2010, p.1-8.
Meinel Christoph

Schweitzer : “The Design Thinking Mindset: An Assessment of What
Jochen, Groeger, We Know And What We See in Practice”, **Design for
Lars, Sobel, Business: Research Conference**, Melbourne, Australia,
Leanne 2015, pp.1-23.

Thoring, Katja, : “Understanding the Creative Mechanisms of Design
Müller, Roland M. Thinking: An Evolutionary Approach”, **Proceedings of the
DESIRE’11 Conference Creativity and Innovation in
Design**, Netherlands, 2011, pp.137-147.

Tschimmel Katja : “Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation”,
**Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for
Innovation: Innovating from Experience**, Barcelona,
2012, pp.1-20.

Turlais, Viktors, : "Comparative Analysis of Organizational Culture Models
Dubkevics, Lotars in Management Science", **International Scientific
Conference**, Letonia, 2017, pp.204-212.

Tversky, Barbara : “What do Sketches Say about Thinking?”, **Proceedings of
American Association for Artificial Intelligence Spring
Symposium on Sketch Understanding**, 2002, pp.148-151.

TEZ

Bratsberg, Hanne : “Empathy Maps of the Four Sight Preferences”, Buffalo M. State College, Creative Studies Graduate Student Master's Project. International Center for Studies in Creativity, 2012

Heidrich, Deanne : "Insights into Middle Managers Influence on Organisational Culture During Change: Understanding and Replicating Positive Deviance Behaviours”, University of Wollongong, Faculty of Business, School of Management and Marketing, Master Thesis, 2014

İnönü, Nazlı : “Yeni Bir Çıkarım Türü: Geriçıkırım”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe Anabilim Dalı, 2006

Ömür, Gökçe Akdemir: “Yenilikçi Örgütlerde İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Arasındaki Etkileşim ve İSO İnovasyon Ödüllü Kuruluşlarda Nitel Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2016

İNTERNET

Baker, Kathryn A. : “Organizational Culture”, 2002, pp.1-13, (Çevrimiçi) <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.439.8759&rep=rep1&type=pdf> 22 Kasım 2020.

- Bersin, J., Solow : “Design Thinking: Crafting the Employee Experience”,
M., Wakefield, N.: February 2016, (Çevrimiçi),
<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capitaltrends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html> 20 Aralık 2020.
- Dam, Rikke, : “5 Stages in the Design Thinking Process”, (Çevrimiçi),
Siang, Teo: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process> 25 Mart 2020.
- Dam, Rikke, : “What is Design Thinking and Why Is It So Popular?”,
Siang, Teo: Interaction Design Foundation, 2018, pp.1-6, (Çevrimiçi),
<https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular> 10 Mayıs 2020.
- Design Council: : (Çevrimiçi) <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> 28 Haziran 2020.
- Design Council: : “Design Methods For Developing Services”, Inovate UK,
Keeping Connected Business Challenge, 2015, (Çevrimiçi),
<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf> 22 Mart 2020.
- Design Kit, IDEO: : (Çevrimiçi), <https://www.designkit.org/methods/28> 24 Mart 2020.
- DesignsoJourn: : “The Design Process Simplified”, May 27, 2006,
(Çevrimiçi), <http://designsojourn.com/design-processed-explained/> 25 Mart 2020.

Didero, Maike, : "Differences in Innovation Culture Across Europe",
Gareis, Karsten, Discussion Paper, Transformative Use of ICT in EU
Marques, Pedro, Regions, Transform, Germany, 2008, pp.1-36, (Çevrimiçi),
Ratzke Mirjam, et [https://pdfs.semanticscholar.org/84f8/
3279282705e1341546a83b3d564c62565b2a.pdf](https://pdfs.semanticscholar.org/84f8/3279282705e1341546a83b3d564c62565b2a.pdf)
al.:
17 Kasım 2020.

Grossman-Kahn, : "Defining creative confidence", Children's Creativity
Ben: Museum Education Blog, December 27, 2011, (Çevrimiçi),
[http://childrenscreativity.wordpress.com/
2011/12/27/definingcreative-confidence](http://childrenscreativity.wordpress.com/2011/12/27/definingcreative-confidence) 17 Haziran 2020.

Hasso Plattner : "What is Design Thinking?", (Çevrimiçi),
Institute: [https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-
thinking/what-is-design-thinking.html](https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-thinking/what-is-design-thinking.html) 15 Mart 2020.

Hofstede Insights: "Country Comparison", (Çevrimiçi) [https://www.hofstede-
insights.com/country-comparison/](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/) 10 Ocak 2021.

IDEO: : "Design Thinking Defined", (Çevrimiçi),
<https://designthinking.ideo.com/> 15 Mart 2020.

Koetzier, Wouter, : "Why "Low Risk" Innovation is Costly", Accenture, May
Alon, Adi: 2013, pp.1-12, (Çevrimiçi),
[http://heritageandinnovation.com/wp-
content/uploads/2013/06/Accenture-Why-Low-Risk-
Innovation-Costly.pdf%C2%A0.pdf](http://heritageandinnovation.com/wp-content/uploads/2013/06/Accenture-Why-Low-Risk-Innovation-Costly.pdf%C2%A0.pdf) 5 Aralık 2020.

Kotsemir, Maxim, : "Innovation Concepts and Typology–An Evolutionary
Abroskin, Discussion", Higher School of Economics Research Paper,
Alexander, Series: Science, Technology and Innovation, 2013, pp.1-49,
Meissner, Dirk (Çevrimiçi), https://mpa.ub.uni-muenchen.de/46667/1/MPRA_paper_46667.pdf 12 Aralık
2020.

Owen, Charles L.: : “Design Thinking: Driving Innovation”, Institute of Design,
Illinois Institute of Technology, 2006, pp.1-5, (Çevrimiçi),
https://www.id.iit.edu/wp-content/uploads/2015/03/Design-thinking-driving-innovation-owen_desthink06.pdf 16 Nisan
2020.

Spencer-Oatey, : "What is Culture", A Compilation of Quotation, GlobalPAD
Helen: Core Concepts, 2012, pp.1-22, (Çevrimiçi),
<http://digitallab.wldu.edu.et/bitstream/123456789/1651/1/What%20is%20culture.pdf> 20 Ekim
2020.

Spradley, James: : “The Ethnographic Interview”, New York: Holt, Rinehart &
Winston, 1979, pp.55-68, (Çevrimiçi),
<http://faculty.washington.edu/stevehar/Spradley.pdf>
22 Mart 2020.

Türkiye Bankalar : Banka Şube Bilgileri, (Çevrimiçi)
Birliği https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp 1 Eylül 2020.

EK-1. İNOVASYONUN ÜRÜN GELİŞTİRME VE ÇEŞİTLENDİRME İLE İLİŞKİSİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ODAĞI	ÖNEMLİ BULGULAR
1990	A Model of New Product Development: An Empirical Test	Zirger Maidique	Yeni Ürün Geliştirme İnovasyon	Organizasyonun Ar-GE yönetiminin kalitesi, ürünün teknik performansı, ürünün müşteriye sunduğu değer, ürün geliştirme ve tanıtım süreçlerinde yönetimin desteği, organizasyonun mevcut yetenekleri ile yeni ürün arasındaki sinerji yeni ürünün başarısını etkileyen ana faktörlerdir.
1997	International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product Diversified Firms	Hitt Hoskisson Kim	Uluslararası Çeşitlendirme İnovasyon Firma Performansı	Uluslararası çeşitlendirme firma performansını başlangıçta olumlu olarak etkilemekte ancak arttıkça firma performansı olumsuz etkilenmeye başlamaktadır. Ürün çeşitlendirme, uluslararası çeşitlendirme ile performans arasındaki ilişkide moderatör değişkendir.
1997	Product Development, Innovation Networks, Infrastructure and Agglomeration Economies	Karlsson	Ürün Geliştirme İnovasyon Ağları İnovasyon Altyapısı Yığılma Ekonomileri	İnovasyon ağları, altyapı donanımları ve yığılma ekonomileri, ürün geliştirme sürecinde önem taşımaktadır.
1998	Discontinuous Innovation and the New Product Development Process	Veryzer	Radikal İnovasyon Yeni Ürün Geliştirme Süreci	Radikal inovasyon, geleneksel yeni ürün geliştirme süreçlerinden farklı yönetilmelidir. Radikal inovasyonlar, artımsal ürün geliştirme süreçleri kadar müşteri odaklı değildir. Erken prototipleme ve tasarım, radikal inovasyon süreçleri için kritiktir.
2004	Eco-innovation and New Product Development: Understanding the Influences on Market Performance	Pujari	Eko-İnovasyon Yeni Ürün Geliştirme Pazar Performansı	Daha çevreci ürünlerin pazar performansını etkileyen faktörlerin, yeni ürün geliştirme uzmanları ve çevre uzmanları arasındaki çapraz fonksiyonel koordinasyon, tedarikçi katılımı, pazar odağı ve yaşam döngüsü analizi olduğu bulunmuştur.

YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ODAĞI	ÖNEMLİ BULGULAR
2005	Strategy and Market Management Oo New Product Development and Incremental Innovation: Evidence From Italian Smes	Calabrese Coccia Rolfo	Yeni Ürün Geliştirme Artımsal İnovasyon	Müşterilerin ihtiyaçlarını tanımlamak ve bu ihtiyaçlara yönelik yeni ürün ve hizmetler üretirken ekonomik getirinin düşünülerek kabul edilebilir bir risk düzeyiyle teknolojik becerilerin kullanılması önemlidir. İnovasyonun temel kaynakları, pazar ve iç ekiplerdir, girişimcinin yalnızca sınırlı bir rolü vardır. İşlevler arası ekipler, daha dinamik firmalarda önemli ölçüde ana yaratıcı itici güçtür.
2006	From Invention to Innovation: Conversion Ability in Product Development	Chandy Hopstaken Narasimhan Prabhu	İnovasyon Ürün Geliştirme	İşletmeler fikirlerini bir ürüne dönüştürme konusunda farklılaşmaktadırlar. En yüksek dönüşüm kabiliyetine sahip firmalar, ortalama sayıdaki fikirlere, önem alanlarına ve uzmanlık sahibi oldukları alanlara odaklanan ve umut vaat eden fikirlere makul bir süre ayırabilen firmalardır.
2006	Community Based Innovation: How to Integrate Members of Virtual Communities into New Product Development	Füller Bartl Ernst Mühlbacher	Topluluk Odaklı İnovasyon Yeni Ürün Geliştirme	Çevrimiçi topluluklar, organizasyonların inovasyon süreci için umut vaat eden bir kaynaktır. Bu topluluklar güçlendikçe, topluluk üyeleriyle inovasyon bağlamında etkileşim içerisinde olmak ortaya çıkartılacak yeni ürünlerin başarısı için önem taşımaktadır.
2012	Strategic Innovation and New Product Development in Family Firms An Empirically Grounded Theoretical Framework	Cassia De Massis Pizzurno	Stratejik İnovasyon Yeni Ürün Geliştirme Aile Şirketleri	Aile şirketlerinin uzun vadeli stratejiler oluşturmaya ilişkin yönelimleri, yeni ürün geliştirme süreçlerinin uzun dönemli olmasına sebep olmaktadır.

YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ODAĞI	ÖNEMLİ BULGULAR
2012	New Product Development Practices and Early-Stage Firms: Two In-Depth Case Studies	Marion Friar Simpson	Yeni Ürün Geliştirme İnovasyon	Yeni ürün geliştirme sürecinde büyük ölçekli firmalar ile girişimcilerin uygulamaları bazı noktalarda birleşse de büyük ölçekli firmaların, girişimcilerden öğrenmesi gereken bazı şeyler mevcuttur. Özerkliği yüksek, güçlendirilmiş takımlar süreci etkin bir şekilde yürütmektedir.
2015	Tourism Product Development and Product Diversification in Destinations	Benur Bramwell	Ürün Geliştirme Ürün Çeşitlendirme	Turizm sektöründe ürün geliştirme ile ürün çeşitlendirmeye yönelik stratejiler sunulmuştur. İkincil yeni ürünler ekleyerek yapılan çeşitlendirme, turizmin katma değerini arttırmaktadır.
2020	Product Innovation, Product Diversification and Firm Growth: Evidence from Japan's Early Industrialization	Braguinsky Ohyama Okazaki Syverson	Ürün İnovasyonu Ürün Çeşitlendirme Firma Büyümesi	İşletmenin uygulamada yeterli olduğu ürünler dışında (feasible) yenilikçi ürünler sunmak, yeni makine ve teknolojilere yatırım yaparak “arzdaki kısıtlamaların” ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. Bu süreç yüksek belirsizlik içerdiği için öncelikle deneysel yapılması firmanın büyümesini anahtarıdır. Bu süreç hem dikey hem de yatay ürün çeşitlendirmesini kolaylaştırır.

EK-2. TÜRKÇE LİTERATÜRDE TASARIM ODAKLI DÜŞÜNCE KAVRAMINA YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR

YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ALANI	ÖNEMLİ BULGULAR	YAYIN
2020	7. Sınıf Fen Bilgisi Dersinde Tasarım Odaklı Düşünmeye Yönelik Etkinliğin Öğrencilerin Motivasyon, Ekip Çalışması ve Derse İlişkin Bakış Açılarına Etkisi	Atacan	Eğitim	Çalışma sonuçları, tasarım odaklı düşünme yaklaşımının kullanılmasıyla öğrencilerin derse karşı ilgilerinin ve motivasyonlarının arttırdığını göstermektedir. Çalışma etkinliğinin aşamalı bir şekilde ilerlemesi ile daha verimli bir ders işlendiği ve ekip çalışmaları ile öğrenciler arasındaki ilişkilerin geliştiği, akran öğrenmesi ile konuya daha çok hakimiyet kazanıldığı görülmüştür.	Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı, Fen Bilgisi Eğitimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
2019	Tasarımsal Düşünce Temelli Bir Açık ve Uzaktan Öğrenme Modelinin Geliştirilmesi	Sözler	Eğitim	Öğrenmenin sadece sınıf içinde değil aynı zamanda sınıf dışında da olabileceği benimsenmeli, kurumlar harmanlanmış bir sistem sunabilmek için ilgili yatırımları yapmalı ve bu sistemlerin sürdürülebilirliği için gerekli adımları atmalı, dijital kaynak müfredat içerisinde yer bulmalı, sosyal ağlar, sanal sınıflar gibi araçlarla kurum içi iletişim artırılmalı, oyunlaştırma gibi unsurlar işe koşularak farklı değerlendirme yöntemleri işe koşulmalıdır.	Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uzaktan Eğitim Anabilim Dalı, Doktora Tezi
2018	İşletme Eğitiminde Tasarım Odaklı Düşünme: Vaka Çalışması Perspektifi	Çınar	Eğitim	Çalışma sonuçları, Türkiye'nin entegrasyon sürecindeki yolunun henüz çok başında olduğunu göstermiştir. İşletme eğitiminde tasarım odaklı düşünme çerçevesindeki dünya standartlarını yakalayabilmesi için Türkiye'de ileri çalışmaların yapılması gereği tespit edilmiştir.	İzmir Ekonomi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tasarım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ALANI	ÖNEMLİ BULGULAR	YAYIN
2016	Yaratıcı Endüstride Tasarım Odaklı Düşünce Eğitimi	Arslan	Eğitim	Tasarım odaklı düşüncenin farklı alanlarındaki eğitim kurumlarında öğretilmesi ve yaygınlaştırılmasının, yaratıcı endüstriye katkı sağlayacağı, tasarım odaklı yaklaşım ile yetişen yeni nesillerin ekonomik kalkınmada önemli bir rol üstleneceği öne sürülmektedir.	Yaratıcı Endüstriler Uluslararası Tasarım Sempozyumu
2019	21. Yüzyılın Öğrenme Deneyimi: Öğretmenlerin Tasarım Odaklı Düşünme Eğitimine İlişkin Görüşleri	Girgin	Eğitim	Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamak ve tasarım sürecini öğrenmek istedikleri için tasarım odaklı düşünce eğitimine katıldıkları tespit edilmiştir. Eğitimcilerin, tasarım düşüncesini bir öğrenme ve öğretme aracı olarak kullanabilecekleri ve bu sürecin yararlı olabileceği saptanmıştır.	Milli Eğitim Dergisi
2020	Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Topluma Hizmet Uygulamalarında Tasarım Odaklı Düşünme Becerilerini Kullanabilme Durumu	Altun Polat	Eğitim	Tasarım odaklı düşünme yaklaşımının araştırmadaki katılımcıların tasarım yapabilme, empati kurabilme, çok boyutlu algılama, araştırma yapma, çözüm üretme, problem çözme, eleştirel düşünme gibi yetkinliklerin gelişimine katkı sağladığı ve ortak hareket etme, grup dayanışması içinde olma, duyarlı olma gibi özelliklerini geliştirdiği tespit edilmiştir.	EKEV Akademi Dergisi
2020	Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımı ile Beşinci Sınıflar İçin Ortaklaşa Stem Etkinlikleri Geliştirme	Öztürk	Eğitim Endüstri	Tasarım odaklı düşünce yaklaşımı FeTeMM (Fen, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) eğitiminde uygulanmasının, öğretmenlerin iş birliği yapması, disiplinlerin harmanlanması ve öğrencilerin seviyesine uygun FeTeMM etkinliği geliştirilmesi ve uygulanması gibi FeTeMM eğitiminin zorlu yanlarına çözümler sunmaktadır.	Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstriyel Tasarım Anabilim Dalı, Doktora Tezi

YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ALANI	ÖNEMLİ BULGULAR	YAYIN
2015	Bir Tasarımcı Girişiminde "Design Thinking" in İçkin Olarak Kullanımı	Serbes	Endüstri	Tasarım disiplininin gelen kişiler, eğer girişimci olma amacı taşıyorlarsa, sadece ürün odaklı düşünmek veya tasarım hizmeti vermek yerine, bunun dışındaki konulara da yoğunlaşırlarsa kendilerine girişimcilik fırsatları yaratabilirler.	İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
2010	Ürün Tasarım Süreci ve Sürdürülebilirlik için Kullanım Sonrası Tasarım Düşüncesi-Cam Ambalaj Alanında Yapılan Bir Eğitim Projesi Üzerine Bir Çalışma	Coşkun	Endüstri	Çalışma, sürdürülebilirlik düşüncesinin ürün tasarımı sürecinin erken aşamalarından itibaren dahil olması gerektiğini ve bu süreçte tasarım düşüncesi için özel olarak geliştirilmiş fikir geliştirme egzersizlerinin faydalı olduğunu, ürünlerin kullanım sonrasını dikkate alarak tasarlanmasının cam ambalaj ürünleri alanında uygulanabilir olduğunu göstermektedir.	Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstriyel Tasarım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
2017	SistematiK Konstrüksiyon ve Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımı ile Yaratıcı Kavramsal Tasarım Süreci: Küçük Ev Aleti Tasarımı	Parlar Soybora Burhan Davaslıgil	Endüstri	Tasarım odaklı düşünme yaklaşımı benimsenerek ve yaklaşımın müşteri odaklı süreçlerinden faydalanılarak küçük ev aleti tasarlanmıştır.	Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi
2019	Gelişen Karma Gerçeklik Teknolojilerinin Tasarım Odaklı Düşünme Üzerindeki Etkisi	Cindioğlu	Mimarlık	Karma gerçeklik teknolojisi kullanımı ile birinci sınıf mimarlık öğrencilerinin tasarım düşünme süreçleri arasında pozitif bir ilişki olduğu, katılımcıların fiziksel tasarımdan ziyade karma-gerçeklik tasarım ortamında daha yaratıcı ve üretken tasarım süreçleri yaşadıkları tespit edilmiştir.	Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

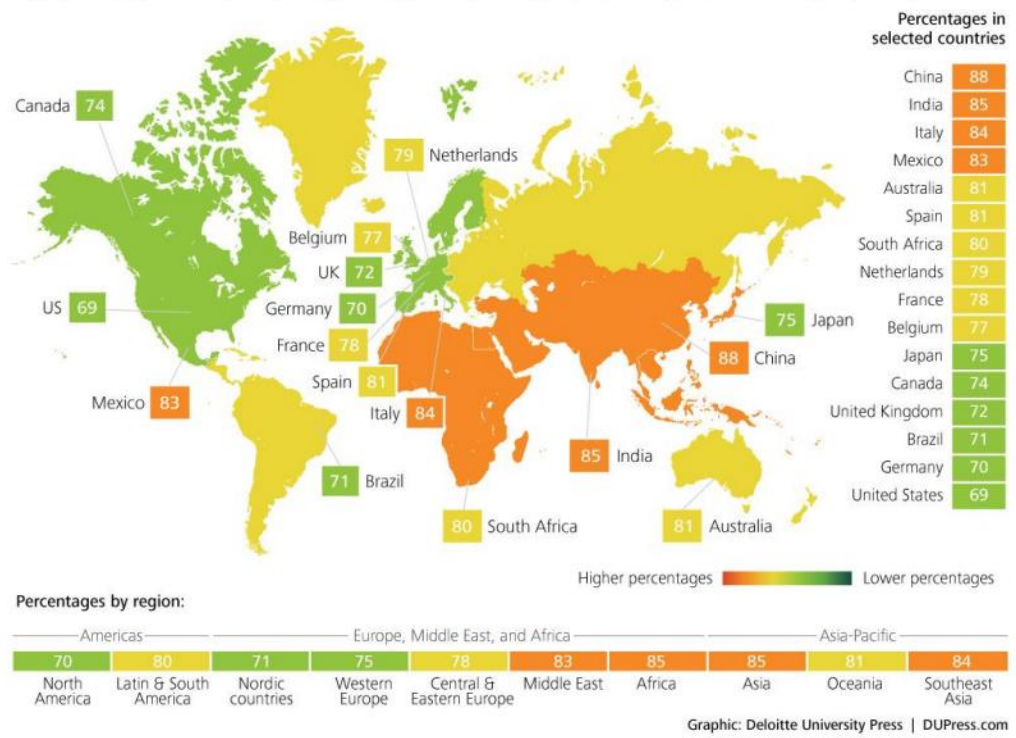
YIL	YAZIN	YAZAR	ARAŞTIRMA ALANI	ÖNEMLİ BULGULAR	YAYIN
2015	Desen üretimi üzerinden tasarım düşüncesini öğrenme: Hesaplamalı bir çerçeve	Baştuğ	Mimarlık	Görsel düşünmeyi merkez alarak pedagojik olarak görsel akıl yürütme, hatırlama ve çıkarım yapma becerileri tasarım yapmak için gereklidir. Tasarım bilgisine sahip olan kişi ile olmayan kişi arasındaki fark bu becerilerinin yeterince gelişip gelişmemesi ile ilgilidir.	İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilişim Anabilim Dalı, Mimari Tasarımda Bilişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
2016	Tasarım Temsillerinin Mimari Tasarım Düşünüşündeki Roller	Tokaç	Mimarlık	Çalışmada, elle fiziksel ortamda üretilen temsillerin, sanal ortamda üretilen temsillere kıyasla, tasarım düşünüşünün bütününde, tasarımcının kapsamlı, kavrayıcı ve evrilmeye açık bir yaklaşım geliştirmesinde büyük rol oynadığı tespit edilmiştir.	İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilişim Anabilim Dalı, Mimari Tasarımda Bilişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
2016	Model Yapma Yoluyla Tasarım Düşünme Süreci: Analog Ve Dijital Model Karşılaştırması	Özbaki	Mimarlık	Tasarım sürecinde ele alınan tasarım konuları, tasarım eylemleri ve tasarım üretkenliklerinin, fiziksel maket ve dijital modelleme araç/ortamlarına ve bu araç/ortamlara bağlı modelleme durumlarına ilişkin olarak birtakım benzerlikler ve farklılıkların olduğu saptanmıştır.	İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilişim Anabilim Dalı, Mimari Tasarımda Bilişim Bilim Dalı, Doktora Tezi
2019	Tasarım Odaklı Düşünce ile Üniversite Sanayi İş Birliği Modeli	Gönen Güvenir	İşletme	Yazarlar İzmir Tasarım Fabrikası olarak adlandırdıkları bir model oluşturmuşlardır. Bu model, ortak çalışma kültürünün yaratılmasını, katma değeri yüksek, pazar odağında ürün ve proje fikirlerinin oluşturulmasını ve eğitim temelinde endüstriyel kalkınmayı hedeflemektedir.	Business and Organization Research İzmir (International Conference)

EK-3. ARAŞTIRMANIN YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORU FORMU

1. Tasarım odaklı düşünce nedir?
2. İnovasyon nedir?
3. Tasarım odaklı düşüncenin inovasyondan farkını nasıl tanımlarsınız?
4. İnovasyon sürecinizde en çok değer verdiğiniz üç kavramı söyleyebilir misiniz?
5. İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında müşterilerden alınan bilgiler ne ölçüde etkilidir?
6. İnovasyon süreçlerinizi yönettiğiniz fiziksel alanlarınızı tanımlar mısınız?
7. İnovasyonun fikir üretme ve test etme sürecinde faydalandığınız özel teknikler nelerdir?
8. İnovasyon başarısı için bir inovasyon kültürüne ihtiyaç var mıdır, nasıl tanımlarsınız?
9. Yöneticilerin bu dinamiklerin yönetilmesinde etkinliği, rolü nedir, ne olmalıdır?
10. İşletmenizin inovasyon konusundaki avantajlarını ve dezavantajlarını nasıl tanımlarsınız?
11. İnovasyonun gerçekleşmesi için bir organizasyonda neler yapılmalıdır?
12. İnovasyonun gerçekleşmesinde çalışanlarınızın rolü nedir?
13. Ortaklık yapısı nasıldır?
14. Yabancı (Expatriate) yöneticileriniz var mı? Var ise, bu yöneticilerinizin inovasyon kararlarındaki etkinliği nedir?
15. İnovasyon için yönetici ve çalışanların açık görüşlü olmaları, yeniliğe açık olmaları yeterli midir? Yeniliklere açık olmak dışında, yöneticiler ve çalışanlar ne gibi özelliklere sahip olmalıdır?
16. Organizasyon yapınızı nasıl tanımlarsınız?
17. Ast üst ilişkilerinizi nasıl tanımlarsınız?
18. Bilgi akışı nasıldır?
19. İşletmeniz inovasyona yönelik nasıl bir örgütlenme içerisindedir?
20. Proje temelli bir örgüt müsünüz?

21. İşletmenizde inovasyon faaliyetleri takım esaslı mıdır? Takımları nasıl oluşturuyorsunuz?
22. Çalışanlar rutin görevlerinin dışında birden fazla takımda/ proje ekibinde çalışmakta mıdır?
23. İnovasyon birimi/takımı/ekibi var mı? İnovasyondan sorumlu bir alt kuruluş var mı?
24. İşletmenizin bir yazılı bir inovasyon stratejisi var mı? Stratejiye dayalı inovasyon hedefleriniz var mı?
25. İşletmenizde inovasyon faaliyetleri, yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine mi yoksa mevcut ürünlerde ve hizmetlerde gerçekleşecek küçük değişikliklere mi odaklanmaktadır?
26. İşletmenizde yeni ürüne, hizmete ya da sürece yönelik yeni fikir önerilerinin teşvik edilmesindeki tutumlar ve uygulamalar nedir?
27. Ortaklık yapısı değiştikten sonra ürünlerde / hizmetlerde ya da inovasyon faaliyetlerinde bir değişim gerçekleşti mi?

EK-4. ÜLKELERİN TASARIM ODAKLI DÜŞÜNCEYE VERDİKLERİ ÖNEME YÖNELİK YAPILAN BİR ANALİZ



Kaynak: Bersin, J., Solow M., & Wakefield, N. Design Thinking: Crafting the Employee Experience”, February 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capitaltrends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html> (Çevrimiçi) 20 Aralık 2020.