

## Adhokrasi Kavramı Çerçevesinde Grafik Tasarımda Örgütsel Yapı

Seyit Mehmet Buçukoğlu<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışma, grafik tasarım alanında örgütsel yapıların dönüşümünü adhokrasi kavramı çerçevesinde ele alarak, yaratıcı süreçlerin hangi organizasyonel modellerle daha etkin yönetilebileceğini tartışmaktadır. Grafik tasarım, disiplinlerarası, proje temelli ve hızlı değişime açık yapısı nedeniyle geleneksel hiyerarşik örgütlenme biçimleriyle çoğu zaman uyumsuzluk göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel problemi, bürokratik ve merkeziyetçi yapıların grafik tasarımın yaratıcı, esnek ve yenilikçi doğasını ne ölçüde sınırladığı ve adhokrasi modelinin bu alanda nasıl bir alternatif sunduğudur. Araştırmanın amacı, adhokrasinin grafik tasarım pratiğindeki kuramsal karşılığını incelemek, esnek ekip yapıları, yatay karar alma süreçleri, roller arası geçişkenlik ve dijitalleşme gibi unsurlar üzerinden bu modelin uygulanabilirliğini değerlendirmektir. Çalışma, herhangi bir ampirik alan araştırması içermemekte, nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda literatür taraması, doküman incelemesi ve içerik analizi yöntemlerine dayanmaktadır. Kuramsal çerçeve, başta Alvin Toffler ve Henry Mintzberg olmak üzere örgüt teorisi ve yaratıcı endüstriler literatürüne dayandırılmıştır. Elde edilen bulgular, adhokratik yapıların grafik tasarımda yaratıcılığı, inovasyonu ve disiplinlerarası iş birliğini desteklediğini, ancak rol belirsizliği, koordinasyon sorunları ve liderlik eksikliği gibi riskler barındırdığını göstermektedir. Sonuç olarak adhokrasi, grafik tasarımın dinamik doğasıyla büyük ölçüde örtüşen bir model olmakla birlikte, sürdürülebilirlik için açık iletişim, net görev tanımları ve stratejik liderlik mekanizmalarıyla desteklenmesi gereken bir örgütsel yapı olarak değerlendirilmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, Grafik Tasarım Bölümü, seytibucukoglu@aydin.edu.tr, ORCID ID 0000-0003-2421-2369

## 1. GİRİŞ

Grafik tasarım, yaratıcılığın, teknolojinin ve disiplinlerarası iş birliğinin kesişiminde konumlanan hem sanatsal hem de stratejik boyutlar taşıyan karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Çağdaş iletişim ortamında meydana gelen hızlı teknolojik ve toplumsal dönüşümler, grafik tasarım süreçlerinin estetik üretimle sınırlı kalmasını olanaksız hâle getirmiş, bu süreçlerin stratejik düşünme, problem çözme ve etkili iletişim becerileriyle entegre biçimde yürütülmesini zorunlu kılmıştır (Meggs ve Purvis, 2016, s.10). Bu bağlamda, geleneksel, hiyerarşik yönetim modelleri, yaratıcı sürecin doğasına uygun olmayan, katı ve sınırlayıcı bir çerçeve çizebilmektedir (Bilton ve Cummings, 2010, s.61). Dolayısıyla grafik tasarım uygulamalarında daha esnek, adaptif ve yatay örgütlenme biçimlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Tam da bu noktada, “adhokrasi” kavramı, grafik tasarımın organizasyonel boyutunu anlamak ve yönetmek açısından dikkate değer bir model olarak öne çıkmaktadır. İlk kez Alvin Toffler (1970) tarafından literatüre kazandırılan bu kavram, hızlı değişime uyum sağlama kapasitesi yüksek, esnek ve proje bazlı yapılanmaları tanımlamaktadır. Toffler, adhokrasi yapılarının endüstriyel toplumun hiyerarşik organizasyonlarına karşılık olarak, bilgi temelli ve geçici görev gruplarına dayalı organizasyonel esneklik sunduğunu ifade etmektedir (Toffler, 1970, s.121).

Henry Mintzberg (1980) ise adhokrasi modelini, uzmanlaşmış bireylerin hiyerarşik engellere takılmadan yatay düzlemde iş birliği yaptığı, karar alma süreçlerinin merkezîyetçilikten uzaklaştığı ve bilgi akışının esnek biçimde gerçekleştiği bir yapı olarak tanımlar (Mintzberg, 1980, s.332). Öte yandan adhokrasi, özellikle yüksek yaratıcılık ve yenilik gerektiren sektörlerde, örneğin grafik tasarım alanında hem bireysel hem de kurumsal düzeyde üretkenliği artırma potansiyeline sahiptir.

Grafik tasarım pratiği, doğası gereği çok disiplinli bir yapıya sahiptir. Projeler genellikle kısa süreli, çok aktörlü ve problem odaklıdır. Bu durum, tasarım ekiplerinin sabit ve hiyerarşik yapılardan çok, proje merkezli, esnek ve geçici birlikteliklerle organize olmasını gerektirir (Cross, 2011, s.52). Hiyerarşik sistemler bu bağlamda yaratıcılığı sınırlayıcı olabileceken, adhokratik yapılar tasarımcılara daha özgür ve katılımcı bir çalışma ortamı sunar. Dolayısıyla bu ortam yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırma eylemindedir (Bilton ve Cummings, 2010, s.63). Bununla birlikte grafik tasarım, yaratıcı bir üretim alanı değil, örgütsel esnekliğin, yenilikçiliğin ve iş birliğinin test edildiği bir deney sahası olarak da değerlendirilebilir.

Adhokrasi modeli, grafik tasarımın yaratıcı ve proje temelli doğasına uygun görünse de dijitalleşen, esnek ve çok disiplinli çalışma ortamlarında bu modelin ne ölçüde uygulanabilir olduğu ve organizasyonel yapılarla nasıl uyum sağladığı hâlâ açık bir şekilde ortaya konulamamıştır (Mintzberg, 1980; Bilton ve Cummings, 2010). Bu problemten hareketle, grafik tasarım pratiğinde adhokrasi kavramının kuramsal düzeyde nasıl işlendiğini analiz etmeyi amaçlayan bu çalışma, adhokratik yapıların tasarım süreçlerine etkisi, ekip dinamiklerinin oluşumu ve yaratıcılığın kurumsal düzeyde nasıl desteklenebileceği gibi sorulara odaklanılacaktır. Kuramsal çerçeveye dayalı bu analiz, grafik tasarımın örgütsel bağlamda nasıl yeniden düşünülmesi gerektiğine dair katkılar sunmayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda çalışma; grafik tasarım alanında faaliyet gösteren yaratıcı ekiplerin örgütlenme biçimlerini adhokrasi kavramı çerçevesinde teorik olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle adhokratik yapıların tasarım süreçlerinde yaratıcılığı, iş birliğini ve yenilikçiliği nasıl etkilediği analiz edilerek, bu yapının grafik tasarım pratikleriyle ne ölçüde örtüştüğü ve hangi bağlamlarda daha işlevsel olduğu sorularına yanıt aranacaktır.

Çalışmanın nihai hedefi, grafik tasarım disiplininde örgütsel yapılar üzerine literatüre kuramsal bir katkı sunmak ve tasarım ekiplerinin yönetiminde alternatif modellerin uygulanabilirliğini değerlendirmektir.

Çalışmanın kapsamı ise kuramsal kaynaklara ve literatür incelemesine dayalı olarak herhangi bir alan araştırması, vaka analizi ya da nicel veri toplama yöntemini içermemektedir. Genel çerçevede adhokrasinin grafik tasarım alanında bir yönetim modeli olarak işlevselliğini tartışarak klasik bürokratik yapılara kıyasla hangi avantajları ve sınırlılıkları taşıdığı değerlendirilecektir.

Grafik tasarım alanında adhokrasi modelinin kuramsal boyutunu ve örgütsel yapılara etkisini anlamaya yönelik bu çalışmada, nitel araştırmanın sunduğu esnek ve derinlemesine analiz imkânı, konuya ilişkin çok boyutlu bir bakış geliştirmek amacıyla tercih edilmiştir (Creswell, 2013, s.47).

Araştırmada betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, mevcut literatürden elde edilen verilerin önceden belirlenen temalar çerçevesinde sistematik bir biçimde yorumlanmasına olanak tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s.239). Bu yöntem, grafik tasarımda adhokrasi modelinin kuramsal çerçevesini ortaya koymak ve bu modeli ilgili literatür ışığında değerlendirmek için uygun bir zemin sunmaktadır.

Çalışmada kullanılan temel veri toplama yöntemi doküman incelemesidir. Bu kapsamda, grafik tasarım, örgüt teorileri ve yaratıcı endüstriler alanlarında yayımlanmış akademik kitaplar, hakemli dergi makaleleri, raporlar ve teorik

çalışmalar incelenmiştir. Özellikle Mintzberg (1980), Toffler (1970), Bilton ve Cummings (2010) gibi araştırmacıların temel eserleri kuramsal çerçeveyi oluşturmada önemli rol oynamıştır. Literatür taraması, ilgili çalışmalarda adhokrasi kavramının grafik tasarımla nasıl ilişkilendirildiğini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen veriler, içerik analizi tekniği kullanılarak değerlendirilmiştir. İçerik analizi, yazılı belgelerde tekrar eden kavramları, temaları ve ilişkileri sistematik biçimde ortaya koymayı amaçlar (Krippendorff, 2018, s.24). Bu bağlamda analiz süreci, dört aşamada gerçekleştirilmiştir:

- 1- Verilerin kodlanması,
- 2- Temaların belirlenmesi,
- 3- Temaların tanımlanması ve yorumlanması,
- 4- Bulguların kuramsal çerçeve ile ilişkilendirilerek yorumlanması.

Bu süreçte grafik tasarımda adhokratik yapının özellikleri, avantajları, sınırlılıkları ve yaratıcı süreçlere etkisi tematik olarak analiz edilmiştir.

Nitel araştırmaların güvenilirlik ve geçerlik kriterleri doğrultusunda, elde edilen veriler çoklu kaynaklarla çapraz kontrol edilerek yorumlanmış, araştırma süreci boyunca kuramsal tutarlılık ve analitik açıklık gözetilmiştir (Lincoln ve Guba, 1985, s.301). Ayrıca çalışmada yer alan kaynakların güncelliği ve akademik niteliği dikkate alınarak veri geçerliği sağlanmıştır.

## 2. ADHOKRASİ KAVRAMI

### 2.1. Adhokrasi Kavramının Kökeni ve Evrimi

Adhokrasi kavramı, ilk kez Amerikalı fütürist yazar Alvin Toffler tarafından 1970 yılında ortaya atılmıştır. Toffler, endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişin hızlandığı bu dönemde, geleneksel bürokratik yapıların yerini daha esnek, geçici ve göreve özel oluşturulan organizasyon biçimlerinin alacağını öngörmüştür (Toffler, 1970, s.121). Ona göre, modern toplumların artan karmaşıklığı ve çevresel değişkenlik, klasik hiyerarşik yapıların etkinliğini azaltmakta, bunun yerine, değişime uyum sağlayabilen organik yapılara ihtiyaç duyulmaktadır. Toffler'e (1970) göre bu model, bilgi ekonomisinin yarattığı yeni örgütsel ihtiyaçlara karşılık veren, "geleceğin örgütlenme biçimi"dir (s.123).

Organizasyon teorisi alanında adhokrasiye sistematik bir kuramsal çerçeve kazandıran temel isim ise Henry Mintzberg'dir. Mintzberg (1979), adhokrasiyi yüksek derecede uzmanlık gerektiren işlerin geçici proje ekipleri tarafından

yürütüldüğü, yatay iletişim, ađ yapıları ve çapraz fonksiyonel iş birliği üzerine kurulu bir örgütsel yapı olarak tanımlar (Mintzberg, 1979, s.437). Bu yapı, merkezîyetçiliğin zayıfladığı, karar alma süreçlerinin hiyerarşiden bağımsızlaştığı ve yenilikçi çıktılar üretmeye yönelik esnek bir sistem sunar. Mintzberg'e (1980) göre adhokratik organizasyonlar, belirsizliğin, değişimin ve yaratıcılığın yüksek olduğu ortamlarda en etkin işleyen yapılardır (s.332).

Adhokrasinin temel unsurlarından biri, hiyerarşik katmanlardan arındırılmış, probleme özgü oluşturulan geçici ekiplerdir. Bu ekipler, belirli bir görev ya da proje için oluşturulur. Görev tamamlandığında ise dağılırlar ve gerektiğinde yeni yapılandırmalarla yeniden oluşturulurlar (Burns ve Stalker, 1961, s.119). Bu geçici yapı sayesinde organizasyon, sabit bir form yerine değişken ve adaptif bir işleyişe kavuşur. Bu özellikleri nedeniyle adhokrasi, yaratıcı endüstriler için uygun bir örgütlenme biçimi olarak değerlendirilmektedir. Reklamcılık, medya, dijital içerik üretimi ve özellikle grafik tasarım gibi disiplinlerde, proje bazlı, çok aktörlü ve zaman kısıtlı üretim süreçleri adhokratik yapılarla örtüşmektedir (Bilton ve Cummings, 2010, s.63; Caves, 2000, s.6). Bu bağlamda adhokratik modeller, yaratıcı süreçlerde esnek iş birliğini ve yenilikçiliği destekleyen yapılar olarak kabul edilmektedir (Burns ve Stalker, 1961, s.97-105; Mintzberg, 1979, ss.293-320). Özellikle kısa vadeli projeler ve kullanıcı merkezli tasarım döngüleri, adhokrasinin sunduğu yapısal esneklik ve hızlı karar alma olanakları sayesinde daha etkin bir biçimde yönetilebilmektedir.

## 2.2. Adhokrasinin Özellikleri

Adhokrasi, hız, esneklik ve özgür ekipler temelinde şekillenir ve çağdaş organizasyon yapıları içerisinde yeniliği, yatay iletişimi ve geçici takımlar aracılığıyla uzmanlık temelli iş bölümünü ön planda tutan bir model olarak anlam kazanır. Bu yapılar, geleneksel bürokratik organizasyonların aksine, hiyerarşik katmanları en aza indirerek, bireylerin uzmanlık alanları doğrultusunda daha serbest ve yaratıcı biçimde çalışmasına olanak tanır (Mintzberg, 1980, s.333).

Esneklik, adhokrasinin temel belirleyicilerindendir. Bu örgütlenme biçiminde roller ve görev tanımları sabit değil, çevresel gereksinimlere göre sürekli yeniden şekillenebilecek yapıdadır (Burns ve Stalker, 1961, s.121). Bu durum, özellikle hızla değişen piyasa koşulları ve proje bazlı üretim dinamikleri karşısında organizasyonun yeniden yapılandırılabilme kapasitesini artırarak, yüksek düzeyde adaptasyon ve stratejik çeviklik sağlamaktadır.

Bir diğer ayırt edici özellik ise yatay iletişim ağıdır. Adhokratik organizasyonlarda karar alma süreçleri, klasik yapılardaki gibi yukarıdan aşağıya değil, ekipler içinde yatay olarak dağıtılmıştır. Bu yataylık, bilgi

akışının hızlanmasını, geri bildirim mekanizmalarının güçlenmesini ve yaratıcı iş birliklerinin doğmasını sağlamaktadır (Daft, 2016, s.104).

Adhokrasi ayrıca geçici, proje temelli ekiplerin oluşturulmasını öngörür. Bu yapılanma, organizasyona hem çeviklik hem de yeniden yapılanabilirlik kazandırır.

Önemli bir başka özellik ise inovasyonun sistematik olarak teşvik edilmesidir. Adhokratik yapılar, uzmanların deneyimlerinden maksimum düzeyde yararlanarak, yeni fikirlerin serbestçe geliştirilebildiği bir ortam yaratır (Bilton ve Cummings, 2010, s.69). Bu açıdan adhokrasi, yaratıcı sektörler için büyük bir potansiyel taşır. Özellikle grafik tasarım gibi yüksek düzeyde özgünlük ve görsel düşünme becerisi gerektiren disiplinlerde, bireylerin yetkinlikleri doğrultusunda hareket edebilmesi, inovatif tasarımların ortaya çıkmasını da kolaylaştırmaktadır (Caves, 2000, s.8).

Liderlik anlayışı da bu yapıda farklılaşır. Adhokratik organizasyonlarda liderlik, genellikle resmî otoriteye değil uzmanlığa dayanır. Ekip içinde fikir sahipliği, uzmanlık düzeyi ve katılım motivasyonu ön plana çıkar. Dolayısıyla bu da bireylerin hem karar alma süreçlerine hem de yaratıcı çıktılara daha etkin şekilde katılmasını sağlar (Deuze, 2007, s.246).

Bütünüyle Tablo 1, adhokrasi kültürünü özellik, tanım ve bağlantı başlıkları altında karşılaştırmalı olarak göstermektedir:

*Tablo 1: Adhokrasi Kültürünün Temel Özellikleri*

<b>Özellik</b>	<b>Tanım</b>	<b>Bağlantı</b>
Esneklik ve adaptasyon	<i>Yapının değişen çevresel koşullara uyum kabiliyeti</i>	<i>Çevresel gereksinimlere göre yeniden şekillenme</i>
Yenilikçilik ve yaratıcılık	<i>Risk alma ve yeni fikir üretme kültürü</i>	<i>Kreatif çözümler ve rol değişimleri</i>
Merkezi olmayan karar alma/verme süreci	<i>Kararların alt birimlere bırakılması</i>	<i>Roller arası esneklik ve öz-yönetim</i>
Özerklik	<i>Çalışanlara inisiyatif hakkı verilmesi</i>	<i>Görev tanımları</i>
Düz yapı	<i>Hiyerarşinin azaltılması</i>	<i>Örgütlenme esnekliği</i>
Proje/ takıma dayalı yapı	<i>Ekiplerin göreve göre oluşturulması</i>	<i>Yeniden şekillenen yapı</i>

**Kaynak: (URL 1).**

## 4. GRAFİK TASARIMDA ÖRGÜTSEL YAPI VE ADHOKRASI

Geleneksel bürokratik örgütlenme biçimleri, tasarım süreçlerinin gerektirdiği esneklik ve yenilikçilik ile örtüşmemektedir. Bu nedenle, adhokrasinin sunduğu dinamik örgütlenme modeli grafik tasarım için daha uygun bir yapı sunmaktadır (Bilton ve Cummings, 2010, s.62; Deuze, 2007, s.246).

Grafik tasarım projeleri, çoğunlukla farklı uzmanlık alanlarından birey ya da ekiplerin bir araya geldiği geçici ve proje bazlı yapılar şeklinde organize edilmektedir. Bu tür işleyiş, adhokratik organizasyonların temelini oluşturan görev için özel takımların kurulmasına olanak tanır. Özellikle tasarım stüdyoları, reklam ajansları ve freelance iş ağları, hiyerarşik yapılardan çok uzmanlığa dayalı yatay iş birlikleri ile çalışmaktadır. Bu da adhokrasinin grafik tasarım ortamlarında doğal olarak benimsenmesine zemin hazırlamaktadır (Caves, 2000, s.7; Hesmondhalgh ve Baker, 2011, s.103).

Adhokratik yapılarda karar verme süreçleri merkezîyetçi değil, çoğunlukla ekip içinde yatay olarak dağılmıştır. Grafik tasarım ekiplerinin daha hızlı geri bildirimler almasını, müşteri taleplerine göre hızlı yön değişiklikleri yapabilmesini ve yaratıcı çözümler üretebilmesini bu durum mümkün kılmaktadır (Mintzberg, 1980, s.334; Daft, 2016, s.109). Tasarımcıların uygulayıcı olmakla birlikte sürecin yöneticileri olarak aktif katılımı, yaratıcı yapılar içerisinde teşvik edilmektedir (Brown, 2009; Manzini, 2015). Ayrıca freelance çalışmanın yaygınlaşması, dijital iş platformlarının artması ve küresel tasarım ağlarının oluşmasıyla birlikte, grafik tasarım alanında adhokratik yapılar, tercih edilirken zorunlu hale de gelmiştir. Bu gelişmeler doğrudan doğruya, tasarım organizasyonlarında klasik yönetim anlayışlarının yerini görev-temelli, çevik ve yenilik odaklı yapıların aldığı gözlemlenmektedir (Manzini, 2015, s.21; Florida, 2002, s.10).

Sonuç olarak, grafik tasarımda adhokrasi, örgütsel yapıların işleyişine ve bununla birlikte tasarım süreçlerinin etkinliğine doğrudan etki eden bir model olarak değerlendirilmektedir. Bu model, yaratıcı düşüncenin kurumsal yapılarla çatışmadan bütünleşmesini sağlayarak, sektörde rekabet avantajı yaratan önemli bir faktör hâline gelmiştir.

### 4.1. Esnek Ekip Yapıları ve Proje Temelli Organizasyon

Grafik tasarım pratiği, çoğu zaman çok disiplinli ve geçici yapılar çerçevesinde yürütülmektedir. Tasarım projeleri; görsel tasarımcılar, kullanıcı deneyimi uzmanları, marka stratejistleri, içerik üreticileri, geliştiriciler ve müşteriler gibi farklı uzmanlık alanlarını bir araya getirerek iş birliği temelli bir üretim ortamı yaratmaktadır (Beck, 2018, s.77). Bu üretim modeli, adhokratik örgüt

yapısının temel ilkeleri olan geçicilik, görev odaklılık, esneklik ve uzmanlığa dayalı takım yapıları ile büyük ölçüde örtüşmektedir (Mintzberg, 1980, s.332).

Adhokrasi modelinde, her bir proje için oluşturulan ekip, projenin gerektirdiği bilgi ve becerilere göre şekillenmektedir. Bu yapı, işlevsel bölünme yerine proje temelli örgütlenmeye olanak tanır. Özellikle grafik tasarım stüdyoları, reklam ajansları ve yaratıcı ajanslar gibi kurumlar, bu tür proje bazlı organizasyonları doğal bir işleyiş biçimi olarak benimser. Bu durum, organizasyonların dış çevredeki değişimlere daha hızlı yanıt vermesine, proje gereksinimlerine uygun yapıların hızla oluşturulmasına ve ekip içi öğrenme süreçlerinin dinamik biçimde işlenmesine olanak tanır (Calabretta, Gemser ve Karpen, 2016, s.45).

Esnek ekip yapılarının bir diğer avantajı da rol geçişkenliğine imkân tanınmasıdır. Grafik tasarım projelerinde bir tasarımcı aynı zamanda fikir geliştirici, sunum tasarlayıcı ya da müşteri ile iletişimi yöneten bir pozisyona geçebilmektedir. Bu çok yönlülük, bireysel yaratıcılığı teşvik ederken, ekibin genel üretkenliğini de artırmaktadır (Caves, 2000, s.66). Ancak bu yapılar bireysel becerilerle değil, kolektif öğrenme, açık iletişim ve görev paylaşımı gibi organizasyonel davranışlar sayesinde sürdürülebilir hâle gelmektedir (Bilton ve Cummings, 2010, s.59). Ayrıca, dijital araçların gelişimiyle birlikte proje ekiplerinin coğrafi olarak dağıtık olmasına rağmen etkili biçimde çalışması mümkün hâle gelmiştir. Uygulamalar ve platformlar (örneğin; Miro, Figma, Slack) sayesinde grafik tasarımcılar senkron veya asenkron biçimde iş birliği yapabilmekte, bu da proje temelli organizasyonları daha yaygın ve etkili bir model hâline getirmektedir (Spinuzzi, 2015, s.91). Kısacası, grafik tasarım alanında esnek ve proje bazlı yapıların yaygınlığı, bu alanı adhokratik örgütlenme biçimlerinin en doğal örneklerinden biri hâline getirmiştir. Adhokrasi, bu alandaki örgütlenme biçimlerine sadece uyum sağlamakla kalmayıp, yaratıcı üretim süreçlerinin hızını, derinliğini ve verimliliğini de artıran yapısal bir avantaj sunmaktadır. Adhokrasi kültürünün avantajları Tablo 2'de kavramsal yapı ve sonuç özelinde listelenmiştir:

Tablo 2: Adhokrasi Kùltürünün Avantajları

Avantaj	Kavramsal Yapı	Sonuç
Hızlı karar alma	Çevresel değişimlere süratle uyum sağlama	Piyasa koşullarına uyum
Yaratıcılık ve inovasyon	Novasyonun teşvik edilmesi	Roller arası esnek yapının yenilik üretime katkısı
Çalışan güçlendirme	Autonomy ve kişisel gelişim	Rollerin projeye göre şekillenmesi
Yüksek performanslı takımlar	Proje bazlı dinamik ekip kùltürü	Esnek takım yapısı
Adaptif öğrenme	Deneme/öğrenme kùltürü	Sürekli yeniden şekillenen yapı + öğrenme potansiyeli

Kaynak: (URL 1).

#### 4.2. Yatay Karar Alma ve Katılımcı Süreçler

Adhokratik örgütlenme modellerinin ayırt edici özelliklerinden biri de karar alma süreçlerinin merkezîyetçilikten uzak, yatay bir düzlemde yürütülmesidir. Bu tür yapılar, klasik bürokratik hiyerarşinin aksine, çalışanlara daha fazla inisiyatif ve sorumluluk tanıyarak karar alma süreçlerine aktif katılım olanağı sunar (Mintzberg, 1980, s.335). Grafik tasarım alanında bu yaklaşım, bir yönetim tercihi olmanın yanında yaratıcı sürecin doğası gereğı bir zorunluluk hâline gelmiştir.

Tasarım süreci, problem tanımı, araştırma, fikir üretimi, prototipleme ve son sunum gibi birçok aşamayı kapsar. Bu süreçlerde, sadece tasarımcılar değil, stratejistler, yazılımcılar, kullanıcı deneyimi uzmanları ve çoğu zaman müşteriler de karar mekanizmalarına entegre edilmektedir. Dolayısıyla, kararlar tek yönlü bir yönetimden ziyade çok aktörlü ve eş zamanlı bir iş birliği ortamından çıkmaktadır (Brown, 2009, s.112). Bu durum, tasarıma hem kavramsal derinlik hem de kullanıcı odaklılık kazandırır (Manzini, 2015, s.32).

Katılımcı süreçler, özellikle tasarım odaklı düşünme (*design thinking*) metodolojisiyle birlikte daha da sistematik hâle gelmiştir. Bu yöntem, kullanıcıları son aşamada geri bildirim veren kişiler olmaktan sıyrarak tasarımın başlangıcından itibaren çözüm üretim sürecine dâhil edilen ortaklar olarak konumlandırır (Brown, 2009, s.67; Liedtka ve Ogilvie, 2011, s.34). Böylece ortaya çıkan çözümler hem işlevsel hem de anlamlı hâle gelir.

Grafik tasarım ekiplerinde yatay karar alma, kararın kim tarafından verildiğı ile ilgili de değil, nasıl verildiğı ile de ilgilidir. Adhokratik yapılar,

farklı uzmanlıkların bir araya gelmesini teşvik ederek, kolektif yaratıcılığı artırır ve her bireyin bilgi birikimini sürece entegre eder. Bu bağlamda, yatay karar alma kültürü, örgütsel öğrenme ve yaratıcı problem çözme süreçlerini de beslemektedir (Bilton ve Cummings, 2010, s.59).

Bununla birlikte, yatay yapılar her zaman sorunsuz işlememektedir. Katılımcı süreçlerin etkin olabilmesi için güçlü bir iletişim altyapısı, zaman yönetimi ve rol netliği gereklidir. Aksi takdirde, kararsızlık, çatışma veya sorumluluk boşlukları ortaya çıkabilir (Daft, 2016, s.146). Bu nedenle, grafik tasarımda yataylık, serbestlikten çok yapılandırılmış bir esneklik olarak ele alınmalıdır.

Genel olarak grafik tasarımda yatay karar alma ve katılımcı süreçler, sadece yönetsel bir tercih değil, yaratıcı sürecin doğasına uygun zorunlu bir örgütsel gerekliliktir. Adhokrasinin bu yönü, tasarımcıların daha aktif, sorumluluk sahibi ve etkileşimli roller üstlenmesini sağlayarak yenilikçi ve kullanıcı merkezli tasarım çözümleri üretilmesine katkı sunmaktadır.

### **4.3. Yaratıcı Risk, Yenilik ve Roller Arası Geçişkenlik**

Adhokratik organizasyon yapılarının en önemli avantajlarından biri, çalışanların dar uzmanlık alanlarının yanında çeşitli roller arasında geçiş yapabilecekleri esnek ve yaratıcı bir ortam sunmasıdır (Burns ve Stalker, 1961, s.120). Bu ortam, özellikle grafik tasarım gibi yaratıcılık temelli disiplinlerde, bireysel inisiyatifin, deneysel yaklaşımların ve yenilik üretiminin desteklenmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Grafik tasarım projeleri de çoğunlukla keskin çizgilerle belirlenmiş görev tanımları yerine, farklı disiplinlerden gelen uzmanların birlikte çalıştığı, dinamik ve karşılıklı etkileşime açık süreçler içerir. Bu süreçlerde bir tasarımcı; fikir geliştirici, kullanıcı temsilcisi, sunum stratejisti ya da proje yöneticisi rollerini zaman zaman üstlenebilir (Caves, 2000, s.67). Bu roller arası geçişkenlik, hem tasarımın bütünsel olarak ele alınmasını sağlar hem de yaratıcılığı sınırlandıran geleneksel iş bölümünü esnetir (Bilton ve Leary, 2002, s.53).

Adhokrasi, sabit rol tanımlarının yerini görev odaklı uzmanlık birlikteliğine bırakmıştır. Bu durum, çalışanlara yaratıcı risk alma konusunda daha fazla cesaret verirken, yaratıcı risk de yeni bir estetik ifade ya da teknik çözüm önerisi geliştirmekle sınırlı değildir. Bilinmezliği kabul etme, kalıpların dışına çıkma ve alışılmış yöntemlerden sapma cesaretini de içermektedir (Amabile, 1996, s.27). Çünkü bu tür riskler, özellikle tasarım süreçlerinde inovatif sonuçlara ulaşmanın temel koşuludur.

Roller arası geçişkenlik ve yaratıcı riskin desteklenmesi, örgütsel öğrenme ve bireysel gelişim açısından da avantaj sağlamaktadır. Adhokratik ortamlarda

bireyler farklı roller deneyimledikçe hem kendilerini daha çok ifade edebilir hem de organizasyonun genel yaratıcı kapasitesine katkıda bulunurlar (Hargadon ve Bechky, 2006, s.487). Bu etkileşimsel ortam, grafik tasarımda yeniliğin teknik ya da sanatsal bir çıktı olmaktan öte, sosyoteknik bir süreç olarak değerlendirilmesi gerektiğini gösterir. Bununla birlikte, söz konusu yapı esnek olduğu kadar bazı örgütsel zorluklar da barındırmaktadır. Roller arası geçişkenlik net görev tanımlarının bulanıklaşmasına neden olabileceği için, yaratıcı alanlarda bile görev paylaşımı ve sorumluluk sınırlarının en azından asgari düzeyde belirlenmesi önemlidir (Daft, 2016, s.145). Aksi hâlde, bireyler arasında iş yükü dengesizlikleri veya yetki karmaşaları doğabilir. Bu bakımdan, grafik tasarımda adhokratik yapılar sayesinde yaratıcı risk alma davranışı teşvik edilmekte, esnek roller sayesinde ise ekip üyeleri üretici olmaktan çıkarak stratejist, düşünür ve yenilikçi aktörler hâline gelmektedir. Bu yönüyle adhokrasi, grafik tasarımın doğasına uygun, yaratıcı performansı üst düzeye taşıyan bir örgütsel model sunmaktadır.

#### 4.4. Dijitalleşme, Uzak Ekipler ve Yeni İletişim Modelleri

Günümüzde dijitalleşme, tasarım süreçlerinin teknik araçlarla yürütülmesi ile örgütsel yapıların, iletişim modellerinin ve ekip dinamiklerinin dönüşümünü de beraberinde getirmiştir. Grafik tasarım ekipleri, özellikle 2020 sonrası dönemde hızla artan uzaktan çalışma pratikleri sayesinde, fiziksel olarak aynı mekânda bulunmaksızın da etkili bir şekilde proje yürütebilir hâle gelmiştir (Waizenegger v.d., 2020, s.838). Bu bağlamda, adhokrasi modelinin dijital ortamlarda yeniden yorumlandığı görülmektedir. Geleneksel adhokratik yapılarda öne çıkan geçici ekipler, hiyerarşiden uzaklaşma ve esnek rol dağılımı, dijital iş araçları (örneğin; Slack, Miro, Trello, Figma) aracılığıyla sanal ortama taşınmakta ve daha da hız kazanmaktadır (Spinuzzi, 2015, s.91). Bu araçlar sayesinde, ekipler zaman ve mekân kısıtlarını aşarak çok daha geniş bir yaratıcı iş birliği ağı oluşturabilmektedirler.

Uzaktan çalışan grafik tasarım ekiplerinde iletişim, artık bire bir görüşmelerle değil, senkron ve asenkron kanallar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örneğin, bir tasarımcı Figma üzerinde bir arayüz tasarlarken, aynı anda başka bir ekip üyesi yorum bırakabilir; stratejist ise daha sonra bu çıktıları analiz ederek müşteri geri bildirimlerine göre yeni bir yön belirleyebilir. Bu süreç, adhokratik yapının temelindeki organik bilgi akışını ve yatay iletişim ilkesini dijital bağlamda da sürdürülebilir kılar (Sutherland ve Jarrahi, 2018, s.140).

Bununla birlikte, dijitalleşme de sadece iletişim ve araçlarını değil, örgüt kültürünü ve liderlik biçimlerini de dönüştürmektedir (Bkz. Tablo 3). Uzak ekiplerde mikro yönetim yerine güvene dayalı, sonuç odaklı bir liderlik anlayışı

yaygınlaşmakta, bireylerin kendi zamanlarını ve süreçlerini yönetme becerisi öne çıkmaktadır (Boland, Lyytinen ve Yoo, 2007, s.636). Bu durum, grafik tasarımda adhokratik yapının daha da güçlenmesine ve bireysel yaratıcılığın serbestçe ortaya çıkmasına imkân tanımaktadır. Ancak dijital adhokrasi pratikleri her zaman sorunsuz değildir. Fiziksel ortamın olmaması, ekip üyeleri arasında sosyal kopukluk yaratabilmektedir. Ortak yaratım süreçlerinde senkronizasyon eksiklikleri ise zaman farkı ya da motivasyon düşüklüğü gibi problemleri doğurabilmektedir (Leonardi, 2021, s.30). Bu nedenle dijitalleşen adhokratik yapılarda, açık iletişim, dijital araçların doğru seçimi ve düzenli geribildirim mekanizmaları oldukça önemlidir. Bu bakımdan diyebiliriz ki; dijitalleşme grafik tasarım alanında adhokrasinin hem teknik hem de kültürel boyutunu dönüştürmekte, uzak ekiplerle yürütülen yaratıcı süreçlerin başarıya ulaşmasını mümkün kılan yeni iletişim modelleri ve örgütsel pratikler geliştirmektedir. Bu durum, grafik tasarım ekiplerini daha küresel, çevik ve yenilikçi hâle getirmektedir.

*Tablo 3: Adhokrasi - Hiyerarşi Kültürü Karşılaştırma*

<i>Özellik / Ölçüt</i>	<i>Adhokrasi Kültürü</i>	<i>Hiyerarşi Kültürü</i>
Yapı	<i>Esnek, dinamik</i>	<i>Sabit, katı</i>
Rol tanımları	<i>Göreve göre değişebilen</i>	<i>Net ve formel</i>
Karar alma	<i>Decentralized</i>	<i>Merkezi karar</i>
Yenilikçilik	<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>
Esneklik	<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>
Risk Alma	<i>Teşvik edilir</i>	<i>Sınırlıdır</i>

*Kaynak: (URL 1).*

#### **4.5. Adhokrasinin Zorlukları**

Adhokrasi, her ne kadar esneklik ve yenilikçilik üzerinden destekleyici yapısıyla birçok avantaj sunsa da uygulamada birtakım önemli zorlukları da beraberinde getirir. Grafik tasarım gibi yaratıcı alanlarda özellikle rol belirsizliği, iletişim kopuklukları ve liderlik eksikliği gibi sorunlar, adhokratik örgütlenmelerin etkinliğini olumsuz etkilemektedir (Daft, 2016, s.278).

Öncelikle, *rol belirsizliği* adhokrasi yapılarının en önemli problemlerinden biridir. Geçici ve esnek ekiplerde, üyelerin görev ve sorumluluklarının net olmaması, çatışmalara ve verimlilik düşüşüne yol açabilir. Bu nedenle grafik tasarım projelerinde farklı disiplinlerden gelen bireylerin beklentilerinin uyumlu hale getirilmesi karmaşık bir süreç olarak karşımıza çıkar ve açık

görev tanımlarının olmaması ile projelerin gecikmesine sebep olur (Mintzberg, 1980, s.164).

İkinci olarak, *iletişim eksiklikleri* ve *bilgi akışındaki kopukluklar*, adhokrasi yapılarında sıkça karşılaşılan zorluklardır. Özellikle sanal ortamlarda çalışan grafik tasarım ekiplerinde, doğru ve zamanında bilgi paylaşımı olmazsa, yaratıcı süreçte sekteye uğrar ve yanlış anlamalar doğar (Leonardi, 2021, s.32). Dolayısıyla bu durum, iş süreçlerinin koordinasyonunu zorlaştırarak ekip performansını düşürebilir.

Üçüncü olarak, *liderlik ve koordinasyonun zayıf olması* adhokratik yapılar için önemli bir risktir. Geleneksel hiyerarşik yapılarda açıkça tanımlanmış liderlik rollerinin yokluğu, bazen karar alma süreçlerinde tıkanmalara neden olabilmektedir. Grafik tasarım projelerinde ise, özellikle kriz anlarında hızlı ve etkili liderlik gereklidir. Ancak adhokrasi yapılarında liderlik genellikle kolektif ve dağımlı olduğundan, kriz yönetimi de zorlaşabilir (Burns ve Stalker, 1961, s.119).

Son olarak, adhokrasi modeli *uzun vadeli planlama ve sürdürülebilirlik* açısından da zorluklar taşımaktadır. Sürekli değişim ve esneklik odaklı yapılar, organizasyonların stratejik hedeflere ulaşmasını zorlaştırırken kurumsal hafızanın zayıflamasına da neden olabilmektedir (Daft, 2016, s.280). Grafik tasarım gibi yaratıcı sektörlerde ise bu durum, marka tutarlılığı ve müşteri ilişkilerinde problemler yaratabilmektedir.

Sözü edilen tüm bu nedenlerle, adhokrasi yapılarının başarısı, esnek ve yatay yapılar kurmakla değil, *açık iletişim kanalları*, *net rol dağılımı* ve *etkin liderlik* mekanizmalarının kurulmasıyla mümkün olmaktadır (Bilton ve Cummings, 2010, s.83). Grafik tasarım ekiplerinde bu zorlukların farkında olmak ve proaktif önlemler almak, yaratıcı süreçlerin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

## 5. KURAMSAL DEĞERLENDİRME

Çalışma, grafik tasarım pratiğinde adhokrasi modelinin uygulanabilirliği ve etkilerini kuramsal bir perspektifle incelemiştir. Literatürdeki çalışmalar, adhokrasinin yaratıcı süreçlerin doğasıyla uyumlu, esnek ve dinamik ekip yapıları oluşturma kapasitesi bakımından büyük potansiyel taşıdığını göstermektedir. Grafik tasarımda çok disiplinli, proje bazlı ve geçici ekiplerin varlığı, Mintzberg'in (1980) adhokrasi modelini doğrular niteliktedir. Zira bu model, görev odaklı, yatay iletişimli ve uzmanlık temelli organizasyonların varlığını öngörür (s.328). Bu bağlamda, adhokratik yapılar yaratıcı endüstriler için ideal bir örgütlenme biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Bilton ve Cummings, 2010, s.79).

Aynı zamanda çalışma, esnek ekip yapılarının grafik tasarım projelerinde inovasyon ve üretkenliği artırdığı yönünde destekleyici bir özellik taşımaktadır. Calabretta, Gemser ve Karpen'in (2016) ortaya koyduğu gibi, proje temelli organizasyonlar yaratıcı süreçlerin ihtiyaçlarına daha uygun düşmektedir (s.45). Ancak bu esneklik, beraberinde bazı belirsizlikler ve yönetim zorlukları da getirmektedir. Daft (2016) bu noktada, rol tanımlarının net olmaması ve liderlik eksikliklerinin, adhokrasi yapılarının etkinliğini sınırlandırdığını belirtir (s.278). İncelenen literatür ve ulaşılan kaynaklar da bu tespiti desteklemekte, özellikle grafik tasarım gibi karmaşık ve hızla değişen projelerde koordinasyonun oldukça önemli olduğunu göstermektedir.

Yatay karar alma süreçlerinin tasarım pratiğinde verimlilik ve yenilikçiliği artırdığı bulgusu da literatürle uyumludur. Brown (2009), katılımcı süreçlerin yaratıcı etkileşimi güçlendirdiğini ve inovasyonun önünü açtığını belirtmiştir (s.112). Grafik tasarımda müşteri, tasarımcı ve stratejist arasındaki ortak karar alma mekanizmaları, projenin hem kalitesini hem de müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Ancak, bu yatay iletişim biçimi, etkili iletişim kanalları ve açık rol paylaşımı olmadan kaotik bir yapıya dönüşebilir (Leonardi, 2021, s.34).

Dijitalleşmenin grafik tasarımda adhokrasiyi dönüştürdüğü ve küresel ölçekte iş birliğini mümkün kıldığına dair bulgular da literatürde yer almaktadır (Spinuzzi, 2015). Dijital araçlar, ekiplerin mekândan bağımsız çalışmasına olanak verirken, iletişim sorunlarını da beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle, dijital ortamlarda adhokratik yapılar için etkin bilgi yönetimi ve teknoloji destekli koordinasyon araçlarının kullanılması kaçınılmazdır.

Genel çerçevede grafik tasarımda adhokrasi modeli, yaratıcı süreçlerin gerektirdiği esneklik, hızlı adaptasyon ve disiplinler arası iş birliği açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu yapıların sürdürülebilirliği ve etkinliği için rol netliği, liderlik ve iletişim gibi alanlarda stratejik düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Organizasyonların, yaratıcı potansiyeli maksimize etmek için adhokrasinin avantajlarını kullanırken, ortaya çıkabilecek zorlukları da proaktif biçimde yönetmesi bir gerekliliktir (Bilton ve Cummings, 2010; Daft, 2016).

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, grafik tasarım alanında adhokrasi modelinin güçlü ve işlevsel bir organizasyon yapısı sunduğunu ortaya koymuştur. İncelenen literatür ve ulaşılan kaynaklar göz önünde bulundurulduğunda, esnek ekip yapılarının, yatay karar alma mekanizmalarının ve yaratıcı risklerin teşvik edilmesinin, adhokrasinin yaratıcı süreçlere uyum sağlamasında büyük öneme sahip olduğunu göstermektedir. Grafik tasarımın doğası gereği gerektirdiği hızlı adaptasyon,

disiplinler arası iş birliği ve proje odaklı çalışma biçimi, adhokrasî modelinin temel prensipleriyle yüksek oranda örtüşmektedir. Ancak, bu modelin etkin şekilde uygulanabilmesi için yapısal esnekliğin yanında güçlü iletişim altyapıları, net görev tanımları ve etkili liderlik yaklaşımlarının da varlığı zorunludur. Bu bileşenlerin eksikliği, adhokratik yapıların ortaya çıkarabileceği rol belirsizlikleri ve koordinasyon sorunlarını artırarak organizasyonel performansı olumsuz etkileyebilir.

Buna ek olarak, dijitalleşmenin ve uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması, adhokrasînin uygulanabilirliğini yeni boyutlara taşımış, ancak beraberinde teknoloji destekli iletişim ve koordinasyonun önemini de artırmıştır. Dolayısıyla, grafik tasarım organizasyonlarının dijital iş birliği araçlarını etkin biçimde entegre etmesi, hem küresel iş birliklerinin önünü açacak hem de ekiplerin esnekliğini ve verimliliğini yükseltecektir.

## Öneriler

### *Tasarım Stüdyoları ve Ajanslar İçin:*

- Esnek, geçici ve proje temelli ekip yapılarının sistematik olarak kurulması, farklı disiplinlerden uzmanların etkili bir şekilde entegre edilmesini sağlayacaktır.
- Dijital iş birliği ve iletişim araçlarının tüm süreçlere entegre edilmesi, ekip üyeleri arasındaki koordinasyonu artıracak ve uzaktan çalışma ortamlarında etkinliği destekleyecektir.
- Yatay karar alma süreçlerinin teşvik edilmesi, ekip içi katılımı ve ortak problem çözme yetkinliklerini geliştirecek, böylece yenilikçi ve yaratıcı çözümler ortaya çıkacaktır.
- Liderlik stratejilerinde esnek, rehberlik edici ve destekleyici yaklaşımların benimsenmesi, rol belirsizliklerini azaltarak organizasyonel uyumu güçlendirecektir.

### *Eğitim Kurumları ve Akademik Programlar İçin:*

- Grafik tasarım eğitimlerinde, adhokrasî temelinde proje bazlı ve disiplinler arası iş birliği odaklı öğretim yöntemleri uygulanmalıdır.
- Öğrencilere, ekip çalışması, yatay iletişim ve dijital iş birliği becerileri kazandıracak simülasyonlar ve gerçek projeler sunulmalıdır.
- Eğitim programları, yaratıcı risk alma ve yenilikçi düşünme becerilerinin geliştirilmesine odaklanarak, öğrencilerin esnek çalışma ortamlarına adaptasyonunu kolaylaştırmalıdır.

### ***Gelecek Araştırmalar İçin:***

- Adhokrasinin grafik tasarım ve benzeri yaratıcı endüstrilerde uygulama alanlarını ve performans etkilerini inceleyen daha kapsamlı ampirik çalışmalar yapılmalıdır.
- Dijitalleşmenin adhokrasi üzerindeki etkileri, özellikle uzaktan çalışma bağlamında, nitel ve nicel yöntemlerle araştırılarak bu modelin yeni dinamikleri ortaya konmalıdır.
- Liderlik stilleri, iletişim biçimleri ve rol dağılımı gibi organizasyonel değişkenlerin adhokrasi içindeki etkileri detaylı biçimde incelenmelidir.

Sonuç olarak, grafik tasarım alanında adhokrasi modeli, günümüzün hızlı değişen ve dijitalleşen iş dünyasında yaratıcı ekiplerin verimliliğini ve yenilik kapasitesini artıran önemli bir organizasyonel yapı olarak değerlendirilmelidir. Bu modelin başarılı şekilde hayata geçirilmesi ise stratejik planlama, iletişim ve liderlik süreçlerinin eşgüdümlü bir biçimde yönetilmesine bağlıdır.

## Kaynakça

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Beck, D. (2018). Collaborative design practices in creative industries. *Design Studies*, 59, 72–89.
- Bilton, C., ve Cummings, S. (2010). *Creative strategy: Reconnecting business and innovation*. Wiley-Blackwell.
- Bilton, C., ve Leary, R. (2002). What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 49–64. <https://doi.org/10.1080/10286630290032431>
- Boland, R. J., Lyytinen, K., ve Yoo, Y. (2007). Wakes of innovation in project networks: The case of digital 3-D representations in architecture, engineering, and construction. *Organization Science*, 18(4), 631–647. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0304>
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. HarperBusiness.
- Burns, T., ve Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Calabretta, G., Gemser, G., ve Karpen, I. O. (2016). How project-based organizations achieve radical innovation through knowledge integration. *Project Management Journal*, 47(1), 39–54. <https://doi.org/10.1177/875697281604700103>
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
- Cross, N. (2011). *Design thinking: Understanding how designers think and work*. Berg.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
- Deuze, M. (2007). *Media work*. Polity Press.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Basic Books.
- Hargadon, A., ve Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484–500. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>
- Hesmondhalgh, D., ve Baker, S. (2011). *Creative labour: Media work in three cultural industries*. Routledge.
- Howkins, J. (2001). *The creative economy: How people make money from ideas*. Penguin.

- Kalaycıoğlu, B. (2021). Yaratıcı endüstrilerde adhokrasi ve esnek örgütlenme biçimleri: Grafik tasarım ajansları örneği. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (52), 83–102.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage.
- Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 1–9. <https://doi.org/10.1111/joms.12648>
- Liedtka, J., ve Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking toolkit for managers*. Columbia University Press.
- Meggs, P. B., ve Purvis, A. W. (2016). *Meggs' history of graphic design* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. MIT Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322–341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Spinuzzi, C. (2015). *All edge: Inside the new workplace networks*. University of Chicago Press.
- Sutherland, W., ve Jarrahi, M. H. (2018). The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 43, 328–341. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.004>
- Toffler, A. (1970). *Future shock*. Random House.
- URL 1: <https://digitalleadership.com/glossary/adhocracy-culture/> (Erişim tarihi: 27.02.2026).
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., ve Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.