

**T. C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE TEMEL BİLGİ VE DEĞER
KAYIPLARININ VAROLUŞÇU ANALİZİ
VE
BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Mehmet Faruk ÖZÇINAR**

2009-NİĞDE

**T. C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE TEMEL BİLGİ VE DEĞER
KAYIPLARININ VAROLUŞÇU ANALİZİ
VE
BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ**

**Hazırlayan
Mehmet Faruk ÖZÇINAR**

2009-NİĞDE

Mehmet Faruk ÖZÇINAR

Doktora Tezi

NIĞDE ÜNİVERSİTESİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

2009

Onay ve Kabul Sayfası

Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ danışmanlığında **Mehmet Faruk ÖZÇINAR** tarafından hazırlanan “**Örgütlerde Temel Bilgi ve Değer Kayıplarının Varoluşçu Analizi ve Bir Uygulama**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

15/09/2009

JÜRİ :

Danışman	: Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ	
Üye	:Doç. Dr. Ünal AY	
Üye	:Doç. Dr. Selen DOĞAN	
Üye	:Yrd. Doç. Dr. İdris DOĞAN	
Üye	:Yrd. Doç. Dr. Yavuz DEMİREL	

ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

/ /2009

Doç. Dr. Selen DOĞAN
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tezi yazmaya kalkışmama insanlar neden oldu. İnsanların örgütlerde bir takım işler yaparken aynı zamanda o işler ve örgütler tarafından yapılandırıldıklarını, kendi kişilik ve kimliklerini muhafaza etmekte zorlandıklarını gördüm. Örgütler bir şekilde, insanların kendi hayat hikâyelerine aktif olarak katılmaktan vazgeçmelerini sağlayabilmekte idi. Kendimin de sıklıkla böyle bir açmazın içine düştüğümü fark ettim. Örgütlerin insan yapısı kurgular olarak nasıl bu kadar güçlü ve belirleyici olabildiklerine hayret ettim. Birçok bilim felsefecisinin bilimin hayretle başladığını ifade ederken ne demek istediklerini bir nebze sezinledim. Böyle bir çalışmaya kalkışmanın zorlukları ile ilgili olarak beni uyaranları dinlemek isterdim. Ancak, bu hayret duygusunun baskısına dayanamadım. Çalışmamın ilerleyen aşamalarında beni uyaranların ne kadar haklı olduklarını, kendimi çok ağır bir yükün altına soktuğumu fark ettim. Tabii ki, geri dönmem mümkün değildi. Şu aşamada, nasıl olduğunu tam da anlamadığım bir şekilde bir neticeye ulaşmış bulunduğumu ifade edebilirim. Bunun bir başarı olup olmadığından çok da emin değilim. Varoluşçu düşünürlerin, başarılı olmanın o kadar da önemli olmadığını, önemli olanın eylem halinde olmak ve bir yolda gitmek olduğunu ifade ederken ne demek istediklerini az çok hissedebiliyorum. Ve kesinlikle önemli olan da budur.

Bilimsel çalışmalarımda yol göstericim ve daha iyiyi aramamda beni sürekli teşvik eden, bu teze teşebbüs etmekteki cesaret kaynağım ve sadece tanışmış olsaydım bile kendimi şanslı addedecek olduğum danışman hocam Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. öğretim üyesi Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ'ye, doktora çalışmalarım sırasında destek ve emeklerini esirgemeyen ve zamanlarını cömertçe ayıran değerli hocalarım Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. öğretim üyesi Doç. Dr. Ünal AY ve Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. öğretim üyesi Doç. Dr. Selen DOĞAN'a, yaptığım yanlışları saptamadaki olağanüstü yeteneği ile manevi ablam Aksaray Üniversitesi öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Zeliha SEÇKİN'e, istatistik ve araştırma sonuçlarının analizi konusundaki birikimi ile katkıda bulunan Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Yavuz DEMİREL'e, benim gibi bir teknoloji özürsüne yardım ederken hep sabırlı kalabilen Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F.'nin genç akademisyeni Arş. Gör. Selçuk KILIÇ'a, tez metninin yazımı sırasındaki desteklerinden dolayı Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. idari personeli Murat GÜNDÜZ ve Yılmaz UĞUR'a ne kadar minnettar olduğumu ifade etmekte zorluk çekiyorum. Görev ciddiyetiyle sevecenliği şahsında birleştiren Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekreteri Osman Ülger'e de burada teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Ayrıca, doktora çalışmalarım sırasında destek, anlayış ve sabırlarından dolayı Tülay, Ömer, Ahmed, Fatma ve Tarık Özçınar'a da sevgilerimi sunmam gerekiyor.

Niğde, Eylül 2009

Mehmet Faruk ÖZÇINAR

ÖZET

ÖRGÜTLERDE TEMEL BİLGİ VE DEĞER KAYIPLARININ VAROLUŞÇU ANALİZİ VE BİR UYGULAMA

Mehmet Faruk ÖZÇINAR

Doktora Tezi: İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ

Eylül, 2009-NİĞDE, 206 Sayfa

Günümüzde örgütler insanların önüne geçmiş durumdadır. Bu durum örgüt içindeki gerek işçi gerekse yönetici konumundaki bütün çalışanlar için çok ağır sonuçlar getirmektedir. Bu ağır sonuçlar çeşitli düşünce akımları içinde yer alan birçok araştırmacı tarafından dile getirilmişse de, yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak statükoyu destekleyen doğrultudadır. Bu sorunların başta gelenleri tahakküm ilişkilerinin yaygınlık kazanması, yabancılaşma ve çalışanların kendi kişiliklerinin belirleyicisi olmaktan vazgeçerek örgütlerde belirlenen roller ve bu rollerin gereklerini kişilik olarak benimsemeleridir. Bütün bunlar aslında tek bir sorunun çeşitli yüzleridir. Bu sorun bireyin anlam arayışı mücadelesinde gerilemesi veya temel bilgi ve değer kaybı olarak ifade edilebilir. Birçok düşünce akımı bu sorunları farklı yönler ile ele almıştır, ancak varoluşçu yaklaşım insanın ölümlülüğü üzerinde yoğunlaşması ile diğer akımlardan farklılaşmaktadır. Varoluşçu düşünürler modern toplumda ölümün inkâr edilmesini ve gündem dışı tutulmaya çalışılmasını eleştirmişler ve bu yüzden bireylerin hayatta bir anlam duygusu elde etme şanslarını kaybettiklerini savunmuşlardır. Birçok psikoterapist, varoluşçuluktan etkilenmiş ve çeşitli psikoterapi okulları kurmuşlardır. Buna karşılık, varoluşçuluk kendine yönetim alanında çok sınırlı bir yer bulabilmiştir. Bu çalışmada öncelikle, temel bilgi ve değer kayıpları olarak adlandırılan sorunların varoluşçu bir bakış açısıyla ve çeşitli metaforlar ve kavramsallaştırmalara başvurularak çözümlemesi yapılmakta; daha sonra da, varoluşçu düşüncenin ve varoluşçu psikoterapi okullarının temel birkaç unsurundan biri olan ölüm temasının örgütlerle ilişkilendirilmesi yönünde bir uygulamaya yer verilmektedir. Bu uygulamada, deneklere iki farklı anket uygulanarak çalışanların dış etkilerle motive olma dereceleri ile ölüme tehdit olarak bakışları, daha doğru bir ifadeyle ölümü göz ardı etme dereceleri, arasında bir ilişki ve bağıntı olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bulgular, çok güçlü bir şekilde olmasa da, varoluşçuların --ölüm farkındalığının bireyin kendini bilmesine ve kendi olmasına olumlu etkisi olacağı yönündeki-- tezlerini destekler niteliktedir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Davranış, Eleştirel Teori, Varoluşçuluk, Yabancılaşma, Ölüm, Motivasyon, Otantik Davranış.

ABSTRACT

AN EXISTENTIALIST ANALYSIS OF BASIC KNOWLEDGE AND VALUE CASUALTIES IN ORGANIZATIONS AND AN APPLICATION

Mehmet Faruk ÖZÇINAR

Dissertation: Department of Business

Advisor: Prof. Özcan YENİÇERİ, Ph.D.

September, 2009-NİĞDE, 206 pages

Today, we are living in a world in which organizations precede human beings. This situation conveys heavy consequences for all employees regardless of they are managers or workers. Although numerous researchers from various thought traditions have articulated these heavy consequences, direction of the studies in the management and organization field largely maintains the status quo. Expansion of domination relations, alienation, and employees' concession of their rights to determine their identity and their adoption of the roles imposed upon them by the organizations as their own identity are to be reckoned among these problems as the leading ones. Indeed, these are the various facets of a single problem. This basic problem can be stated as the withdrawal of the individual in the struggle of the search for meaning, or in other words, as the loss of basic knowledge and value. A number of thought schools treated the various facets of this problem, but existentialist approach differed from the rest as it focused on the mortality of man. Existentialist thinkers have criticized the fact that the modern society tend to deny death and to keep it off limits. They have contended that individuals have no chance of reaching a feeling of meaning because of this denial. A great number of psychotherapists, influenced by the existentialism, established some distinctive psychotherapy schools. However, existentialism found a very limited spot in the field of management. This study, first, analyzes the basic knowledge and value losses from an existentialist point of view, utilizing various metaphors and conceptualizations. Then, it applies the death theme, which is a fundamental element of existential thought and existential psychotherapy schools, to an organizational context. In this process, participants of the study filled out two different questionnaires that aimed to determine the relationship between the employees' level of motivation through external influences and their perception of death as a threat (or their repression level of death thought). Though not too strongly, findings sustain the existentialist line of argument, that is, the awareness of death will positively contribute to individuals' being and knowing self.

Keywords: Organizational Behavior, Critical Theory, Existentialism, Alienation, Death, Motivation, Authenticity

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
EKLER LİSTESİ	x
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DÜŞÜNCE AKIMLARI VE ÖRGÜTLER: LİTERATÜRE BİR BAKIŞ

1.1. ÖRGÜTLERE NEO-MARKSİST BAKIŞ.....	13
1.1.1. Klasik Marksistlerin ve Neo-Marksistlerin Örgütlerde Denetime Yaklaşımı	14
1.1.1.1. Yabancılaşma.....	17
1.1.1.2. Rıza	18
1.1.1.3. Direniş	20
1.1.2. İdeolojilerin Denetim İşlevi	21
1.1.3. Radikal Örgüt Teorisi	23
1.1.4. Post-Modernizm ve Marksizmin Gerileyişi	25
1.1.5. İşverenlerin ve İşgörenlerin Köleleşmesi ve Özgürleşmesi	28
1.1.6. Aktouf'un Marksist Örgüt Çalışmalarına Katkısı	33
1.2. ELEŞTİREL TEORİ VE ÖZGÜRLEŞİM.....	37
1.2.1. Örgüt Kültürü ve İdeolojisine Dönük Eleştiriler	39
1.2.2. Panoptikon Örgütler	44
1.3. ÖRGÜTLERE POSTYAPISALCI BAKIŞ VE FOUCAULT'NUN KATKISI	47
1.3.1. İşyerlerinde Güç İlişkileri ve Benlik İnşası	47
1.3.1.1. Konformist Benlikler.....	50

1.3.1.2. Dramaturjik (Yapay, Yapmacık) Benlikler	52
1.3.1.3. Direniş Benlikleri.....	53
1.3.2. Örgütler Birbirine Benzer.....	57
1.4. VAROLUŞÇU DÜŞÜNÜRLER	62
1.4.1. Varoluşçu Geleneğin Kapsamı	63
1.4.2. Varoluşçu Felsefe Aracılığı İle Örgütler ve Ölüm Arasında Kurulan Bağlantı.....	67
1.4.3. Varoluşçuluğun Yönetimbilimsel Bağlamı	69
1.4.4. Heidegger'in Çözümlemeleri	71
1.4.5. Yönetim-Organizasyon Çalışmalarında Varoluşçuluğun Etkileri	73
1.5. VAROLUŞÇU PSİKOTERAPİSTLER	76
1.5.1. Daseinterapi.....	79
1.5.2. Logoterapi	80
1.5.3. Varoluşçu Psikoterapiye Genel Bir Bakış	82
1.5.4. Örgütsel Bağlamda Varoluşçu Psikoloji	85
1.5.4.1. Dünya'da Oluş	85
1.5.4.2. Kendisi İçin Oluş.....	86
1.5.4.3. Ötekiler İçin Oluş	86

İKİNCİ BÖLÜM

PROBLEMİ AÇIKLAYICI KAVRAMLAR VE METAFORLAR

2.1. DÜŞÜNEBİLEN ÖRGÜTLER	92
2.2. SAVAŞ METAFORU	94
2.3. MOTİVASYON METAFORLARI.....	99
2.3.1. Baştan Çıkarma	100
2.3.2. Makyavelizm	102
2.3.3. Vekil Olmak.....	104
2.3.4. Bireyin Parçalanması	108
2.4. SAĞLIK METAFORU	111
2.5. BİR METAFOR OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME:	115
2.6. ÇALIŞANLARIN ÇOCUKLAŞTIRILMASI VE AŞAĞILANMASI	123
2.7. ÖLÜMÜ İNKÂR VE ANLAM ARAYIŞI	131
2.8. ÖLÜM VE ÇALIŞMA HAYATI.....	144

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇALIŞANLARIN ÖLÜM DÜŞÜNCESİ İLE MOTİVASYON
EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: SANAYİ SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	150
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZİ	152
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ.....	153
3.3.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	154
3.3.2. Tehdit.....	155
3.3.3. Motivasyon.....	156
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	158
3.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	160
3.6. ÖRNEKLEME SÜRECİ	160
3.7. VERİ VE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ	161
3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	162
3.8.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri...	162
3.8.2. Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri İle Motivasyon Yönelimleri Arasındaki İlişki	164
3.8.3. Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri İle Tehdit Algılamaları Arasındaki İlişki	165
3.8.4. Çalışanların Motivasyon Düzeyleri, Çalıştıkları Örgütlere Göre Karşılaştırılması	166
3.8.5. Çalışanların Tehdit Algılamalarının Çalıştıkları Örgütlere Göre Karşılaştırılması	167
3.8.6. Çalışanların Motivasyon Düzeyleri İle Tehdit Algılamaları Arasındaki İlişki	169
SONUÇ.....	172
KAYNAKÇA	178
EKLER.....	199
ÖZGEÇMİŞ.....	205

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Varoluşçuların Alanlarına Göre Sınıflandırılması.....	64
Tablo 3.1: Hipotezleri Analizde Kullanılan İstatistiksel Analizler	160
Tablo 3.2: Anakütle Büyüklükleri ve Güvenilirlik Düzeyine Göre Örneklem Hacimlerinin Belirlenmesi	161
Tablo 3.3: Çalışanların Eğitim Düzeyi	162
Tablo 3.4: Çalışanların Aynı İşletmede Çalışma Süresi	162
Tablo 3.5: Çalışanların Aylık Gelir Düzeyi	163
Tablo 3.6: Çalışanların Yaş Düzeyi	163
Tablo 3.7: Çalışanların Cinsiyetleri.....	163
Tablo 3.8: Çalışanların Medeni Durumu.....	164
Tablo 3.9: Çalışanların Çocuk Sayısı	164
Tablo 3.10: Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri İle Motivasyon Yönelimleri Arasındaki İlişki	165
Tablo 3.11: Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri İle Tehdit Algılamaları Arasındaki İlişki	166
Tablo 3.12: Çalışanların Motivasyon Düzeyleri, Çalıştıkları Örgütlere Göre Karşılaştırılması	167
Tablo 3.13: Çalışanların Tehdit Algılamalarının Çalıştıkları Örgütlere Göre Karşılaştırılması	168
Tablo 3.14: Post Hoc Testi: Scheffe	168
Tablo 3.15: Çalışanların Motivasyon Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	169

Tablo 3.16: Çalışanların Tehdit Algılamalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	170
Tablo 3.17: Motivasyon İle Tehdit Arasındaki İlişki.....	171

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Araştırma Modeli	154
--	-----

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu	199
--------------------------------	-----

SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Adı geçen eser	a.g.e.
Aynı Yazar	a.y.
Bakınız	bkz.
Çeviren	Çev.
Derleyen	Derl
Eleştirel Yönetim Çalışmaları	EYÇ
Martin-Larsen Approval Motivation	MLAM
Threat Index	TI

GİRİŞ

Yirmi, otuz yıl kadar önce örgüt kelimesi günümüzdeki kadar yaygın kullanılmıyordu. Ülkemizde örgüt kelimesinin yaygınlaşması yasadışı örgütlere gönderme yapılırken kullanımı ile başlamıştır. Hâlâ halk arasında birçok kişi örgüt denildiğinde sadece yasadışı örgütleri anlamaktadır. Daha önce genellikle “teşkilat”, ya da bazen “organizasyon” kelimeleri kullanılmaktaydı.

Teşkilat yerine örgüt kelimesinin yaygınlık kazanması semantik açıdan son derece isabetli olmuştur. Çünkü teşkilat bir şekle bir biçimliliğe yönelik imalar içerdiğinden örgüt kelimesi kadar kapsayıcı değildir. Örgüt kelimesi ile ifadesini bulan yapılardan birçoğunu teşkilat sözcüğü ile karşılamak mümkün değildir. Halbuki örgüt sözcüğü doğrudan bir biraraya gelişe gönderme yapmakta ve bu bir balarısının petek örerken yöneldiği muntazamlığı hatırlatabileceği gibi bir eşekarısının peteğinin amorfliğini de hatırlatabilmektedir. Bu bakımdan örgüt sözcüğü, organları ve organizmayı çağrıştıran organizasyon sözcüğünden de kapsamlı bir işleve sahiptir. Örgüt sözcüğü her ne kadar düzenlilik çağrışımı yapıyorsa da örme prosesinin kendisinin çok karmaşık olabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca bu düzenlilik çağrışımı sayesinde bir otobüsün yolcuları veya bir tribündeki seyirciler gibi kitlesel bir aradalıklar kapsam dışı kalmaktadır.

Ancak esas önemli olan nokta bu örme prosesinin değişik şekillerde de olsa mekânı kapsayıcı bir imgeyi hatırlatmasıdır. Her yer örülmüş, örgütlenmiş durumdadır. Örgütler yere, göğe ve denize sirayet etmiş durumdadır. Amitai Etzioni’nin 1964’de ifade ettiği gibi “toplumumuz bir örgüt toplumu haline gelmiştir. Örgütlerde doğuyor, örgütlerde eğitiliyoruz. Çoğumuz hayatının önemli bir kısmını örgütler için çalışarak tüketiyor. Boş zamanlarımızın çoğunda da vaktimizi oyunlarla veya bazen de ayinlerle örgütlerde harcıyoruz. Çoğumuz bir örgüt içinde ölüyoruz ve gömülme zamanımız geldiğinde bütün örgütlerin en büyüğü olan devletin izniyle gömülüyoruz.” (Etzioni, 1964: 1) Sonuç olarak örgütler hayatımızı tam olarak kuşatmış durumdadır ve “örgüt” bu durumu çok güzel karşılayan yerinde bir sözcüktür.

Ancak, örgütler bu kuşatıcılığın da ötesine geçmiş durumdadır. Robotların kontrolden çıkarak insanlık için tehlike arz eder bir hale gelmesi geleneksel bilim kurgu temalarındandır. Terminatör serisi başta olmak üzere birçok Hollywood filminde işlenen bu tema daha çok aksiyon seven izleyicilere hitap ediyor görünüyorsa da yadsınamaz bir metafizik soruna da belirgin bir şekilde atıf yapmaktadır. “İnsan kendini aşan bir ürün ortaya koyabilir mi?” sorusu robotlar baz alınarak tartışılmaya çalışılmaktadır. Robotlar belli bir gelişmişlik çizgisinden sonra acaba insanlar için bir tehdit oluşturmaya başlar mı, dahası insanlara hükmedebilir mi şeklinde insan zihnini işgal edebilecek sorular bu tür filmleri oldukça ilgi uyandırıcı bir hale getirmektedir. Bu soruların cevaplarını bulmak çok güç görünmektedir, ancak insanlara hükmeden bir insan ürünü olan örgütler her yeri sarmış durumdadır ve insanlardan daha belirleyici bir konumda durmaktadır.

Gelinen nokta yönetim ve organizasyon konusunda çalışan araştırmacılar açısından memnuniyet verici olmalıdır, çünkü artık ilgi alanlarına girmeyen bir konu kalmamış gibidir. Jeopolitikten psikanalitiğe, bireyden aileye, toplumdaki devlete birçok alan yönetim ve organizasyon alanında çalışanlar tarafından ele alınabilir hale gelmiştir. Ancak, bütün bu zenginleşmeye karşın, yönetim ve organizasyon çalışmalarında ağırlıklı olarak işletmenin performansının, verimliliğinin, kârlılığının, etkinliğinin ve benzeri göstergelerin maksimize edilmesine işaret edilmesinin ötesine gidilmemesi çelişkili bir durum oluşturmaktadır. Bunun tartışılmaz bir ön kabul olmasının ötesinde, yönetim ve organizasyon alanında çalışmalar yapan akademisyenler açısından bu amaç dışında bir amaç olabileceğinin düşünülmesi neredeyse imkânsız hale gelmiştir.

Kavramsal Açıklama: Temel Bilgi ve Değer

Yukarıda söylenilenlerin bir sonucu olan ve gelinen nokta ile ilgili olarak söylenmesi gereken bir başka durum, bilgi ve değer kavramlarının da tamamen örgüte endeksli bir hale gelmiş olmasıdır. Örgüte endeksli olmak kavramı

yukarıda da işaret edilen verimliliğin, kârlılığın, performansın, etkinliğin, ürün kalitesinin ve benzeri göstergelerin rakamsal maksimizasyonu olarak anlaşılmalıdır. Bu durumda bilgi ve değer ancak bu göstergeler bağlamında anlamlı olabilmekte ve tanımlanabilmektedir. Hatta, Felin ve Hesterly'in dikkat çektiği gibi (2007) bireysel düzeyde bilgi ve değer üretiminin söz konusu olabileceği yaygın bir şekilde göz ardı edilmekte; yeni bilgi ve değer üretiminin ancak örgütsel düzeyde gerçekleşebileceği bir ön-kabul haline gelmiş bulunmaktadır.

Üniversitelerdeki birçok çalışma alanı genel olarak bu gelişmenin (yani örgüte endekslenmenin) etkisi altına girerken doğal olarak bundan en çok nasibini alan disiplinlerden biri de yönetim bilimleri olmuştur. Hatta öyle bir noktaya gelinmiştir ki örgütlerin içinde neler olup bittiğinin, ilişkilerin ne şekilde seyrettiğinin anlaşılma çabası bile ikinci plana düşmüş, histerik ve birçoğu birbirinin tekrarı olmaktan öteye geçmeyen bir verimlilik ve kârlılığı artırmaya dönük taktikler yarışı alana damgasını vurmuş ve hatta rehin almıştır. Bu yönelimi çok uzun süre önce fark eden Hertz bu durumu karşılıksız bir aşk ilişkisine benzetmektedir. “Yönetim”, “bilim”i baştan çıkararak kendine bağlamış ve gerçek anlamdaki bilimsel yaklaşımlardan uzaklaştırarak, kendi entipüften sorunlarıyla ilgili temennilerini tatmine dönük girişimler yapmaya odaklamıştır (Hertz, 1965: B95).

Bu arada McGregor'un Y teorisi (McGregor, 1991: 41-50), personel güçlendirme ve iş zenginleştirme gibi insanca hassasiyetlere vurgu yapılan bir takım yeniliklerde bile --adeta meşruiyet kazanmak istermiş gibi-- esas amaç olarak verimliliğe vurgu yapıldığı gözden kaçmamaktadır. Peters ve Waterman da bu kısırlıktan şikâyet eden yazarlardandır. Hatta, “In Search of Excellence” başlıklı çalışmalarında, ölüm üzerine çalışmaları ile tanınan bir antropolog olan Becker'den ve onun yapıtı “Denial of Death”den büyük ölçüde esinlendikleri açık bir şekilde anlaşılmaktadır (Peters ve Waterman, 1982: XXII-XXIII). Ancak, Becker'in teorisini bile örgüte endeksli olarak ele alarak Becker'in çalışmaları ile

ilgilenenleri şaşırtmışlar ve yakındıkları durumun biraz daha gelişmiş uygulayıcıları olmaktan öteye gidememişlerdir. Peters ve Waterman bireylerin kendilerini değerli hissetme ve bu nedenle bir örgütle özdeşleşme gereksinimlerinin temelinde ölümlülüklerini inkar arayışı olduğunu ifade ederlerken Becker'in çalışmalarına atıf yapmışlar ve Massarik'in de ifade ettiği gibi (1993: 113-115) örgütlerin mükemmelleşmesini bireylerin bu ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine bağlamışlardır. Hâlbuki Becker bu arayışın geçersizliğini ve tehlikeli bir yanılsama olduğunu ifade etmiş ve otantik (authentic, sahil, sahici) bireylerin buna meydan okuması gerektiğini ileri sürmüştür (a.g.e).

Bu arada uygulama cephesinde insan ilişkilerinde geline nokta tam bir yabancılaşma ve ahlaki açıklaması zor bir savaş hali olurken son yıllara kadar az sayıdaki Neo-Marksist ve eleştirel teori savunucusu araştırmacı¹ dışında bu duruma tepki gösteren, bu durumda bir problem gören bir araştırmacı da çıkmamıştır. Bu durum adeta kaçınılmaz bir kader gibi kabullenilmiştir. İnsan ilişkilerinin kalitesi ve "sıhhat"ine ilgi duymak birçok araştırmacı açısından "orijinallik merakı", "tuhafılık", "bağlam dışı" vb. damgalar yemenin yolunu açacak bir çaba olacağı tedirginliği ile netameli görülmekte ve mümkün mertebe mesafeli kalınmaktadır. Coşkun (2009: 251), Türk dilinde yazılmış yönetim ve organizasyon ders kitaplarında Eleştirel Yönetim Çalışmalarından, Marksist, Feminist bilimsel gelenek ve söylemden söz edilmemesini, sahiplik, güç - iktidar ilişkileri, otoritenin kaynağı, denetleme yetkisi gibi temel kavramların sorgulanmamasını eleştirdiği çalışmasında "Marks & Spencer kitaplara girerken K. Marx girememektedir" diyerek durumu çarpıcı bir şekilde vurgulamaktadır.

¹ Neo-Marksistlere örnek olarak Aktouf, Marsden ve Toewndey'in; eleştirel okula örnek olarak da Alvesson ve Willmot'un çalışmaları en başta zikredilmelidir. Bu tür araştırmacılar Burrell ve Morgan'ın paradigma kategorilerinden radikal-humanist paradigma kapsamında değerlendirilmektedir. BURRELL, Gibson ve Gareth MORGAN (1979) **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. Portsmouth, NH: Heinemann.

Burada sıhhat kelimesinin özellikle seçilmiş bir kelime olduğunu belirtmek gerekiyor. Çünkü insan ilişkilerinin kalitesine yönelik bir takım çalışmalar herhalde karlılık ve verimlilik bakımından katkı sağlayabileceği düşüncesiyle olsa gerek- literatürde kendine yer bulabilmiştir. Özellikle örgüt kültürü çalışmaları bu bağlamda ele alınabilecek çalışmalardır. Ancak sıhhat yani İngilizcesi ile ifade etmek gerekirse genuineness veya authenticity ihmal edilmiş temel bir değerdir. Kişinin kendisi olması, rol yapmaması veya roller üstlenmemesi ve sahte ve yapmacık kalıplardan uzak durmak şeklinde tanımlanabilecek ilişki ve davranış tarzını ifade etmek için en uygun kelime “sıhhat”tir. Sıhhat genellikle dilimizde sağlıkla eşanlamlı olarak anlaşılan bir kelimedir. Bu haliyle de meramı ifade etmede faydalı olabilecek bir kavramsa da kökeni göz önüne alındığında sağlayacağı açılımlar çok daha zengin olacaktır. Aynı kökten gelen sahih, essah ve sahi gibi sözcükleri göz önüne alındığında, sıhhat kelimesiyle esas vurgulanan değer gerçeğe uygunluk, özden ve temelden sapmamışlık, bozulmamışlık olduğunu, “sağlık” kelimesinin de başka bir yönden bu bozulmamışlığa vurgu yaptığı görülebilir. Bu yönüyle bu sözcük modern ve post-modern toplumların en fazla mahrum olduğu değere işaret etmektedir. Günümüz örgütlerinde çok ciddi bir tükenme tehdidi altında olan bu değer, yani sahtelikten uzak olma hali, aynı zamanda sağlıklı (sahih, authentic) bilginin de gerçek kaynağıdır.

Batı uygarlığının ve aydınlanma devriminin en önemli iddiası olan bireyin özgürleştirilmesi ve yüceltilmesi ülküsü, örgütlerin bireye egemen olma atağı karşısında onulmaz bir yara almış görünmektedir. Meydana gelen gerileme, bu çalışmada “temel bilgi ve değer” olarak isimlendirilen, insanın kendisini bilmesi ve kendisi olması şeklinde de ifade edilebilecek kavramların neredeyse tamamen kaybedilmesi tehlikesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. “Temel bilgi ve değer” şeklindeki adlandırma çalışma boyunca terim birliği sağlama amacı ile bir seçim yapma zorunluluğunun sonucudur.

Temel bilgi ve değer yerine en yüksek değer, vazgeçilemez bilgi ve değer veya apriori bilgi ve değer şeklinde bir isimlendirme de yapılabilirdi ve böyle bir seçim de yerinde olurdu. Örneğin, Heidegger kendi olmakla kazanılan değeri en yüksek değer olarak görmektedir (Akay, 2002: 63). Ancak, kendi olmak, kendini gerçekleştirmek gibi ifadelerin, kapalı bir sistemmiş gibi kişinin kendi içinde ya da kendi ruhunda hayatın gerçek anlamının (bu çalışmanın ifadesiyle temel bilgi ve değer) bulunabileceği gibi sınırlı bir şekilde anlaşılması tehlikesi vardır. Bu noktaya dikkat çeken Frankl (2000: 105) gerçek anlamda bir kendini gerçekleştirmenin kendini aşmak olduğunu ve hizmet edeceği bir davaya ya da sevdiği bir insana kendini adayarak kendini unutan kişinin gerçek anlamda insan olacağını ifade etmektedir.

Konu ve Amaç: Örgüt İçindeki İnsanın Özgürleşme Mücadelesi

Bütün uygarlıklarda ve kültürlerde rastlanabilen, ancak batı uygarlığının aydınlanma ile özel olarak iddialı olduğu insanın özgürleşimi² hedefinden günümüzde tarihin hiçbir döneminde olmadığı ölçüde sapılmıştır. Örgütlerde kullanılan modern manipülasyon teknikleri çok ustaca ve ince yöntemlerle insanların iradelerini denetim altına almıştır. Fransız düşünür Foucault'nun eserlerinde --özellikle "Surveiller et Punir: Naissance de la Prison" (Disiplin ve Ceza: Hapishane'nin Doğuşu) başlıklı çalışmasında-- bu teknikler çarpıcı bir şekilde ele alınmaktadır. Her ne kadar Foucault bu teknikleri özellikle yönetim

² Çalışmamızda İngilizce emancipation karşılığı olarak genel eğilime uyarak özgürleşim sözcüğünü kullanmayı tercih etmekteyiz. İngilizce'de -tion, -ion, sion vb. soneklerle fiilden isim türetildiğinde hem etken hem de ettirgen çatının anlamı içerilmektedir. Yani emancipate fiilinden türeyen emancipation örneğini ele alırsak hem özgürleşme ve hem de özgürleştirme, hem kurtarma ve hem de kurtulma anlamlarını içerecek şekilde bir karşılık bulunması gerekmektedir. Osmanlıca halas ve Azeri Türkçesinde yaygın olarak kullanılan azadlık sözcükleri bu ihtiyacı karşılama gücüne sahiptir. Güncel Türkçe literatürde ise emancipation karşılığı olarak özgürleşim sözcüğünün yaygınlaştığı görülmektedir. Ancak özgürleşimin halas ve azadlık kadar güçlü olmadığı açıktır.

ve organizasyon süreçlerini göz önünde bulundurarak irdelememişse de, literatürde Foucault bütün bunları sanki özellikle bu alan için ortaya koymuş gibi bir hava vardır. Söz konusu yapının Foucault'dan esinlenen örgüt teorilerinin³ temel kaynağı olduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte, bu manipülasyon tekniklerinin yönetim ve organizasyon süreçleri açısından ifade ettiği anlamı detaylı bir şekilde ele alan bir çalışma yapılmamıştır (Feldman, 1997: 947). Bu çalışma bir yönüyle de, bu tekniklerin örgütlerde aldığı formları ele alarak bu eksikliğe de hitap etmektedir.

Örgütlerde çok değişik suretleriyle ve çok ince yöntemleriyle karşılaştığımız baskı, despotizm ve manipülasyon stratejileri çalışanları kendi özlerinin gerektirdiğinden çok farklı davranışların ve tutumların içine itmektedir. Bu durum hem özne (süje, fail) hem de nesne (obje, meful) durumundaki bireyler açısından oluş mücadelesini sekteye uğratmakta, hiçleştirmektedir. Barker'ın (1993) çalışmasında bir örgütün çalışanlarının denetim altına alınma yöntemlerinin evrimi incelenmiştir. Barker'ın çalışmasının ilginç yanı söz konusu örgütte bürokratik denetim yöntemlerinin terk edilerek daha demokratik ve kendi kendini yönetme iddiasındaki ekipler kurulması yoluna gidilmesi ancak sonuç olarak denetimin daha da güçlenmesidir. Bu örnek en insani görünen bir

³ Bu ifadeye özellikle Steven Feldman'ın aydınlanma ve toplumsal kültür üzerine yazdığı makalelerde rastlandığını belirtmek gerekir. Literatür değerlendirme yönünden çok zengin olan bu makalelerde Foucault'dan ilham alan örgüt teorisine eleştirel olarak yaklaşılmakta ve kültürel otoritenin yok edilmesinin bireyin özgürlüğünü gerçekleştirmede bir etkisinin olmayacağı ve olumsuz sonuçlar doğuracağı ileri sürülmektedir. Feldman'ın iddiaları çok güçlü olmakla birlikte toplumsal kültür ve örgüt kültürünü birbirinden ayırma gereği duymaması Foucault ile ilgili bazı yanlış sonuçlara ulaşmasına yol açmıştır. Feldman'ın makalelerinin başlıcaları şunlardır: **"The Revolt Against Cultural Authority: Power/Knowledge as an Assumption, Human Relations**.1997; 50: 937-955", **"The Leveling of Organizational Culture: Egalitarianism in Critical Postmodern Organization, Journal of Applied Behavioral Science**.1999; 35: 228-244" ve **"Reason, Individualism and Cultureless Society: Relevance of the Past, Journal of Human Values**.2000; 6: 115-130"

örgütsel yöntemin bile sonuçta bir denetleme mekanizmasına dönüşmesini göstermek açısından önemlidir. Günümüzde revaç bulan toplam kalite yönetimi, yalın üretim, personel güçlendirme, katılımcılık, takım çalışması, tedarik zinciri yönetimi gibi modern çalışma uygulamalarının hemen hemen tamamı en hafif bir şekilde ifade etmek gerekirse çalışanların davranışlarını belirlemek ve biçimlendirmek üzere tasarlanmışlardır (Holman, vd., 2005: 2)

Buradan bir çıkış yolu bulunabilir mi? Bu konuya eğilen bazı araştırmacılar vardır. Her ne kadar Foucault'nun dünyasında özgürlüğün yeri yoksa da (Sarup, 1995: 120) bu çalışmada varoluşçu felsefeden kaynaklanan bir psikoterapi okulu olan varoluşçu psikoterapi'nin aşağıda açıklanacak bir aracının bu noktada kullanılabilirliği irdelenecektir. Özellikle hafif psikolojik rahatsızlıklar için yaygın olarak kullanılan ve hatta ağır bir takım vakalarda --hatta şizofreni vakalarında-- da sağaltıcı etkileri literatürde mevcut olan (Laing, 1990; Dorman, 2007) varoluşçu psikoterapi acaba çalışan insanların içinde bulundukları sağlıksız, kendileri olmaktan uzak hallerine bir cevap sağlayabilir mi? Ölüm farkındalığının rehabilite edici bir niteliği olabileceği düşüncesinin ortaya çıkışında özellikle Becker'in (1997) ölümün inkârıyla ilgili çalışmasının ve varoluşçu psikoterapi okulunun etkisi söz konusudur. Varoluşçu psikoterapistlerin yaptığı gibi insanlar bu dünyadaki ömürlerinin sınırlı oluşu gerçeği ile yüzleştirilirse oluş yönünde bir adım atabilirler mi? Bu rehabilitasyon önerisinin hipotez testi yoluyla işe yarayıp yaramayacağının sınanması çok zor olsa da, elde edilecek küçük bir ışığın, ipucunun değeri çok büyük olacaktır. Bu noktada, çalışmanın sorunsalına ve temel hipotezine aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmanın Sorunsalı

Çalışanların ölüm düşüncesini bastırma eğilimleri ile başkalarının negatif veya pozitif değerlendirmelerinden etkilenecek motive olma düzeyleri arasında herhangi bir ilişki var mıdır? Varsa ne şekildedir?

H_1 = Çalışanların ölüm düşüncesini bastırma eğilimleri ile başkalarının negatif değerlendirmesinden etkilenme düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışmanın Önemi, Kapsamı ve Sınırları

Yukarıdaki hipotez bu çalışmayı yönlendirecek olan temel hipotezdir. Kullanılan araçlarla bağlantılı olarak ortaya çıkan diğer hipotezler çalışmanın araştırma ve yöntem bölümünde araştırma ile ilgili diğer detaylarla birlikte sunulacaktır. Elbette böylesine girift ve derin bir sorunun bir hipotez testiyle aşılması gibi bir beklentiye girilmesi makul değildir. Bu araştırma ile amaçlanan, gidilecek yön için bir ipucu, bir iz yakalamaktır. Yakalanacak bir ipucunun niteliği, potansiyel değeri ve sağlayacağı kavrayışlar sonuç bölümünde ele alınacaktır.

Yönetim ve örgüt çalışmalarında birçok sınıflandırma yapılması mümkündür. Bu çalışmanın yönetim ve örgüt çalışmaları içindeki yerini belirlemek açısından yapılabilecek en uygun tasnif merkez-çeper karşıtlığına dayanan bir tasnif olacaktır. Bu çalışma açıktır ki yönetim ve örgüt alanının diğer disiplinlerle temas halinde olduğu ve bu alanda çalışanların yüzde olarak oldukça küçük bir diliminin ilgisini çeken bir bölüme hitap etmektedir. Yönetim ve örgüt alanının merkezinde yer alanların bir çoğu tarafından marjinal bir meşgale olarak değerlendirilmesi şaşırtıcı olmayacaktır. Ancak bir bilimsel disiplinin kendini genişletmesi ve zenginleştirmesi o bilime canlılık kazandıracaktır. Böyle bir genişleme en dolaysız bir şekilde diğer disiplinlerle etkileşime girerek sağlanacaktır. Bu çalışmada etkileşime girilen bilimsel disiplinlerin başlıcaları psikoloji, felsefe ve etikdir. İktidar ve tahakküm ilişkilerine değinildiği için dar anlamda siyaset bilimi ile de ilişkilidir. Dikkat edilmesi gereken bir husus çalışmanın metafizikle ilgili olduğu yanılgısına düşülmemesidir. Çalışmanın uygulama bölümünde ölüm düşüncesinin merkezi önem kazanıyor olması böyle bir yanılgıya kaynaklık edebilir. Ancak bu çalışmada esas olan ölümün nesnel yönüdür. Bu yüzden de ölümlülük denildiğinde yeryüzünde her bir bireyin sınırlı

bir şekilde bulunuyor olması anlaşılmalıdır. Metafizik bu sınırlılığın ötesi ile ilgilidir ve bu çalışmanın kapsamına girmemektedir.

Merkezin olumsuz yaklaşımına rağmen son yıllarda bu konulara değinen araştırmacıların sayısında yeterli olmasa da hissedilir düzeyde bir artış olduğu görülmektedir. Genel olarak post-modern örgüt çalışmaları olarak nitelenebilecek bu çalışmalar Neo-Marksizm, eleştirel teori gibi akımlardan ve bunların yanı sıra özellikle Foucault'nun sosyal bilimler alanına yaptığı katkılardan esinlenmektedir. Bu çalışmada da yönetim ve organizasyon disiplininin bu yönüne katkı yapılması hedeflenmektedir. Genel yaklaşımlardan farklı olarak varoluşçu felsefe de konuya eklenmektedir.

Çalışmanın Tasarımı

Yaygın bir anlayışa göre doğa bilimleri inceledikleri olguları “açıklamaya” çalışırken sosyal bilimler “anlamaya” çalışmaktadır. Anlama yoluyla yapılan şey nedenleri aramak değil aktörlerin zihnindeki düzeni yeniden üretmektir (Altunışık vd., 2005: 11). Bu nedenle olsa gerek, yorumlayıcı (interpretivist) yaklaşım sosyal bilimler alanında son yıllarda önem kazanmıştır (a.g.e: 3). Artık sosyal bilimcilerden sadece veri toplamak ve onları ölçmek değil, aynı zamanda insanların kendi deneyimlerine atfettikleri anlamları yorumlamaları ve çözümlemeleri de beklenmektedir (a.g.e: 9).

Bu çalışmanın içeriği göz önüne alındığında doğrudan bir hipotez testi uygulamanın aşırı pozitivist bir yaklaşım olacağı açıktır. Bu nedenle hem pozitivist ötesi (yorumlayıcı) ve hem de pozitivist (hipotez testi) yaklaşımları bir araya getiren hibrid bir yaklaşımla konu ele alınacaktır. Öncelikle literatürde bu çalışmanın temalarına değinen yazarlar ve çalışmalarıyla ilgili bilgiler sunulduktan sonra, birinci aşama olarak metafor ve kavram çözümlemeleri yapılacaktır. İkinci aşamada ise anket yoluyla elde edilen verilerin istatistiksel bir değerlendirmesi yapılacaktır. Çalışmayı oluşturan beş bölüm sırasıyla giriş

bölümü, literatürle ilgili bölüm, nitel çözümleme bölümü, anket sonuçlarının değerlendirildiği uygulama bölümü ve sonuç bölümüdür.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÜŞÜNCE AKIMLARI VE ÖRGÜTLER: LİTERATÜRE BİR BAKIŞ

Bu bölümde örgütlere yaklaşırken yönetselci (managerialist) bakış açısına bağlı kalmayan ve özellikle de bütün çalışanların sorunlarını ve yaşadıkları metalaşmayı vurgulayan düşünce kümeleri ayrıntılı olarak değerlendirilecektir. Bu düşünce kümelerinin başlıcaları Neo-Marksizm, eleştirel okul, varoluşçuluk ve post-yapısalcılıktır. Bu akımlar örgütlerde yaşanan insani gerilemeyi veya bir başka ifade ile temel bilgi ve değer kayıplarını değişik bakış açılarıyla irdemiş ve dikkat çekmişlerdir. Ancak hepsinde görülen ortak tema yöneticilerin ve çalışanların insan kimliklerinden uzaklaşmaları ve örgüt kimliğinin baskın hale gelmesidir. Gayr-ı insanîleşme (insan oluştan uzaklaşma, dehumanization), makineleşme, robotlaşma, metalaşma (şeyleşme, reification) ve benzeri sıfatlarla nitelenen bu sürecin çeşitli tahakküm (baskı, domination) yöntemleri ile nasıl bir ilişki içinde olduğu bu akımların ortak sorunudur. Özellikle de denetim ve gözetimin bir baskı aracı olarak işlevleri ile suretlerinin yanısıra örgütlerin bunları nasıl kullandığı ve çalışanların tepkisi bu düşünce okullarınca ele alınmıştır.

Bu yaklaşımların bir başka ortak yönleri de çözümlerden çok sorunlara odaklanmalarıdır. Hatta postyapısalcılıkta, özellikle Foucault'da bu durum hiçbir ahlaki değerle ilişkilendirilmemekte, yalın bir veri olarak ortaya konulmaktadır. Varoluşçuluk bu bakımdan diğerlerinden fazla ayrılmamakta, ancak varoluşçuluktan türeyen bir psikoterapi yaklaşımı doğal olarak çözüme odaklanmaktadır. Varoluşçu psikoterapi'de tam olarak insan olmanın ne anlama geldiği üzerinde durulmakta ve temel koşullar olarak özgürlük, sorumluluk, kaygı, suçluluk duygusu, seçim yapma gücü ve yeryüzünde sonlu olmanın

farkındalığı gibi temalardan yola çıkmaktadır. Son olarak Varoluşçu psikoterapinin bu temellerinin ve özellikle de sonlu oluşun sağlayabileceği açılımlar üzerinde durulacaktır.

1.1. ÖRGÜTLERE NEO-MARKSİST BAKIŞ

Güncel politik ekonomi retoriğinin baskın öğelerinden biri de Marx'ın emeği esas alan değer teorisinin yanlışlığının anlaşılmış olması ve bilginin ön plana geçmesi, yani bilgiyi esas alan bir değer teorisinin egemen hale geçmesidir (Jaros, 2004: 1). Bu yaklaşımdan yola çıkan bazı araştırmacılar, bilgi işçiliğinin modern küresel kapitalizmin temel yönlendiricisi olarak kabul edilmesi gerektiği ve klasik iktisatçıların ve Marx'ın benimsediği değer analizinin artık anakronistik olduğu sonucuna varmaktadır (a.g.e). Konuya bilgi-değer teorisi temelinde yaklaşıldığında doğal olarak Marksist analizin önemli parametrelerinden bazılarının tutarlılığı kaybolacaktır. Liberteryen bir düşünür olan Nozick (1999: 253) konuyu bir safha daha ileri götürmekte ve emek-değer teorisinin çöktüğünü ve dolayısıyla buna dayanan sömürü teorisinin de iflas etmiş olduğunu iddia etmektedir. Marks'ın işyerlerinde emek ve işveren arasındaki uzlaşmaz bir çelişki mevcudiyeti, kapitalist üretimin özünde emek sömürüsüne dayanıyor olması gibi saptamaları dayanağını kaybetmektedir. Sonuç olarak, yapılandırıcı bir metafor olarak, bilgi temelli bir değer anlayışı benimseyenlerin önerisi de bu iddialardan vazgeçilmesi yönündedir (Jaros, 2004: 3).

Emek sömürüsünün gerçekleşebilmesi için emekçilerin aldıkları ücretin ürettikleri ürünün değerinden daha düşük olması yani ortada bir artı değer kalması ve buna da kapitalistler tarafından el konulması gerekmektedir. Ancak değer kökeninde emek değil de bilgi olduğunda bu gerçekleşmeyecektir. Çünkü değeri üreten emek değil bilgidir ve bilgi teorik olarak kullanıldıkça eksilen emekten farklılık arz etmektedir. Buna göre grafik tasarımcıları, yeni ürün geliştirmekten sorumlu mühendisler, bilgisayar yazılımcıları,

pazarlamacılar, finans uzmanları gibi bilgi çalışanları Marks'ın artı değer kaynağı olarak gördüğü emekçilerle bir tutulmamalıdır (Jaros, 2004: 4).

Neo-Marksist bir bakış açısıyla bu iddianın kabulü mümkün değildir. Wilmott (2000) bu bilgi ekonomisi diskurunu kapitalizmin emekçileri olumsuz bir şekilde etkileyen uygulamalarını haklı kılmak üzere geliştirilmiş partizanca bir söylem olarak görürken bu yönetselci (managerialist) çerçevenin gerisinde eski usul emek sömürüsünün son hızla devam ettiğini ifade etmektedir. Buna örnek olarak iyice yaygınlaşan küçülme (downsizing) adı altındaki işten çıkarmaları ve batı ülkelerinde yapılabilecek işlerin daha düşük ücretlerin geçerli olduğu üçüncü dünya ülkelerine taşınmasını vermektedir. Marksist ve radikal yaklaşımı destekleyen bir araştırma yapan Denrell (2000: 40) artı değerini maksimize edilmesinin örgütlerdeki uygulamaların temeli olduğunu, bu uğurda etkinlik ve kalite gibi örgütsel değerlerden dahi vazgeçilebildiğini ortaya koymaktadır.

1.1.1. Klasik Marksistlerin ve Neo-Marksistlerin Örgütlerde Denetime Yaklaşımı

Denetim fikri örgütlerle ilgili birçok söylemin özünde yer alan bir kavramdır. Taylor ve Fayol'dan beri yönetim bilim literatürünün başköşesinde yer almakta ve Max Weber'in bürokrasi ile ilgili çalışmalarından bu yana örgüt teorisinin temel direği olarak görülmektedir. Geleneksel örgüt çalışmalarında denetim terimi çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. Denetim bazen baskı altına alma anlamında kullanılırken bazen de yönetim muhasebesinin bir alt dalının adı olarak kullanılabilir (Gabriel, 1995: 477).

Denetim, Marksist örgüt çalışmalarının da temel bir konusudur (Clegg, 1981). Klasik Marksist yaklaşım her iki bakımdan da denetim konusuna hitap ederken Neo-Marksist yaklaşımda sadece baskı altına alma yönüne hitap edilmektedir. Geleneksel mikro ekonomik teoriye göre ücret ilişkisi dengesiz bir sözleşmeye dayanmakta işçiler ücret karşılığı olarak iş yapma kapasitelerini takas etmekte

ve böylece işçilerin kapasitesinden etkin bir çaba elde etme işi yöneticilere bırakılmış olmaktadır.

Düzen, öngörülebilirlik ve güvenilirliği temsil eden denetim kavramı, örgüt denince akla gelen her şeyle birlikte görülür olmuştur. Son zamanlarda emek süreci ve örgüt kültürü ile ilgili akademik tartışmaların kesişim noktasında da denetim fikri ortaya çıkmaktadır. Denetim fikri, baskın unsurları anlamlar, değerler, semboller, arketipler ve mitler gibi kavramların olduğu örgüt kültürü çalışmaları çevresindeki tartışmaların temel bir unsuru olmayabilir. Ancak, gene de, denetim fikrinin yüzeyin pek de altında olmadığı dikkatli bir gözle bakıldığında farkedilecektir.

Braverman (1974) işçilerle yöneticiler arasındaki dengesizliğe Marksist gözlüklerle bakmakta ve kapitalistlerin emek süreci üzerinde sürekli olarak denetim uygulamaya çalışması anlamına geldiğini iddia etmektedir. Braverman'ın 1974'de yaptığı kitap çalışması, büyük bir "Marksizmden esinlenmiş örgüt araştırmaları" dalgasına yol açmıştı. Marks'ın Kapital kitabının teorik yapısındaki temel unsurları yeniden canlandıran Braverman, bunların gerçek hayattaki iş ortamıyla ilişkisini güçlü bir şekilde göstermiştir. Braverman, Taylor'u yönetsel denetimin havarisi olarak ilan etmiş ve buradan yola çıkarak 20. yüzyılda çalışanların yeteneklerinden soyutlanmasını ve aşağılanmasını güçlü bir şekilde gündeme getirmiştir. Modern teknoloji ve örgütlenme teknikleri denetim ve sömürü araçları olarak gündeme getirilmiş ve Braverman'ın tezini desteklemek üzere önemli miktarda örnek olay sunulmuştur.

Neo-Marksistler kapitalist denetim çabalarına karşı sürmekte olan sınıf mücadelesinin önemine odaklanmakta ve Braverman'ın işçilerin direnişini görmezden gelmesini eleştirmektedirler (Burawoy, 1992). Farklı bir eleştiri yönetimin birbirine zıt iki zorunluluk arasında sıkıştığını iddia etmekte ve aynı anda hem işçilerin işbirliğini elde etme ve hem de onlar üzerinde denetim kurma gereğine dikkat çekmektedir. Bu çelişkiye işaret eden Hyman (1987) insan

kaynakları yönetimi stratejilerinin doğası gereği daima tutarsız olmak zorunda olduğunu ifade etmektedir. Braverman'a yönelik daha keskin bir eleştiri ise uzun dönemde kapitalist gelişmenin işçilerin ortalama yetenek düzeyini yükseltmek yönünde ilerleyeceğini öne sürmesi noktasındadır (Denrell, 2000: 59). Bu yaklaşımlar kapitalist gelişimin eğitilmiş ve nitelikli bir çalışan sınıfın ortaya çıkarak toplumda öncü güç olduğu anlamında ele alındığı klasik Marksist yaklaşımla da uyumludur. Marglin (1974) ve Stone (1973) gibi diğer bazı Neo-Marksist yazarlara göre ise işgücü üzerinde daha geniş çaplı bir toplumsal denetim elde etmek uğruna verimlilik kapitalist gelişim sürecinin ilk aşamalarında feda edilmektedir.

Marksistler ticari örgütlerin katılımcılık ve ekip çalışması uygulama çabalarını fazla etkileyici bulmamaktadırlar. Katılımcılık çabaları genellikle daha ustalık ve belli etmeden yapılan yönetim denetimi araçlarına dönüşmektedir. Ramsay (1996: 224) yöneticilerin genellikle bu tür teşvikleri emek piyasası sıkışınca ve çalışanları örgütte tutmada endişe duyduklarında kullandıklarını öne sürmektedir. Normal emek piyasası şartları ve sağlıklı işsizlik düzeyleri ortaya çıkar çıkmaz bu teşvikler görünmez olmaktadır. Klasik Marksistler kapitalist teşebbüsün hedefinin özünde çelişkili olduğunu çünkü hem kullanım değeri ve hem de takas değeri ortaya koymak zorunda olduklarına dikkat çekmektedir. Eğer işletmeler bu hedefi gerçekleştirmede çalışanlarına daha aktif bir rol vermeye kalkışarlarsa çalışanların bu çelişkiyi anlamaları da derinleşecektir.

Klasik Marksist yaklaşımı daha yumuşak bir şekilde ele alan Aktouf (1992) hümanist yönetim formlarının daha popüler hale geldiğine, ancak örgütlerin yabancılaşmanın yapısal temellerini ciddiye almaksızın hedeflerini gerçekleştiremeyeceklerine işaret etmektedir.

Marksist ve Feminist teoriden esinlenen çalışmalar, hizmet sektöründe işçilerin duygularının müşteriye memnun etmek ve yönlendirmek için disiplinli bir şekilde etkinleştirilmesi yöntemine dikkat çekmiştir (Hochschild, 1983). Belli bir iş

yerinde çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin duygusal içeriği, takım çalışmasına verilen önemin artışıyla birlikte daha göze çarpar hale gelmiştir. Örgütler, çalışanlarının duygusal zekâsını geliştirme girişiminde bulunduğu anda kaçınılmaz bir şekilde duyguların da araçsallaştırıldığı kaygısı ortaya çıkmaktadır. Neo-Marksist yorumlar bu gelişmenin açık bir şekilde sömürü yönü olduğuna vurgu yapmaktadır. Klasik Marksist yaklaşımda ise buna bir nüans eklenerek, bunun aynı zamanda işçilerin kişisel yeteneklerini geniş kapsamlı bir şekilde etkinleştirmeleri ve işin duygusal ve etkileşimsel boyutlarına hükmetmeyi öğrenmeleri sonucunu doğuracağı ileri sürülmüştür. Bu durumun üretici güçlerin gerçek bir ilerlemesi anlamına gelebileceği göz önüne alınarak, bu tür girişimlere bir fırsat olarak bakılmaktadır. Marksist örgüt çalışmalarında çalışanların denetim ve sömürüye tepkilerine doğal olarak özel bir önem verilmektedir. Bu ilgi özellikle 3 tepki şekline odaklanmaktadır: Yabancılaşma, rıza ve direniş.

1.1.1.1. Yabancılaşma

Toplum bilimi literatüründe Marks'a yapılan göndermelerin ağırlıklı kısmı yabancılaşma tartışmaları bağlamında yer almaktadır. Bu tartışmalarda genel olarak yabancılaşma, Marksist teoriyle güçlü bir şekilde ilişkilendirilmemekte, Marks'ın subjektif yabancılaşma duygularının işçilerin nesnel yabancılaşmasının kaçınılmaz bir parçası olduğu şeklindeki yaklaşımı görmezden gelinmektedir (Jermier,1985: 68). Daha çok işçilerin çalışma faaliyetinin amaçları ve araçları üzerindeki denetimden mahrum kaldığı üretim ilişkileri yapısı ifade edilmektedir. Bu tanıma göre yabancılaşma büyük ölçekli örgütlerde bireysel özerkliğin kaybedilmesi sonucunda rahatlıkla ortaya çıkabilmektedir. Özel bir kapitalist örgütlenme gerekmemektedir. Bazen düşüncesiz ve baskıcı bir yönetim tarzının sonucu olarak, bazen de özgür bir etkinlik içermeyen herhangi bir araçsal çalışma şeklinin özünde mevcut bir özellik olarak ortaya çıkabilmektedir.

Geleneksel (merkezî, mainstream) yönetim araştırmaları literatüründe ise yabancılaşma sorunu tamamen ters tarafından ele alınmakta tatmin, bağıllık ve katılım gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bazı bakımlardan bu yönelim çeşitli kaynaklarda sığır sosyolojisi⁴ olarak isimlendirilen bir noktaya kadar gitmektedir (Badham vd., 2007: 325; Moldaschl ve Weber, 1998: 357). Bu tür araştırmalarda temel hedef, çalışanların artı değer üretmeye devam edecek kadar mutlu tutulmaları için gerekli yöntemlerin keşfedilmesidir. Ancak bir başka bakış açısına göre ise, bu yönelim örgütlerin değerlendirilmesinde insanların iyi durumda bulunmasının önemli olduğunun kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Buna karşılık Walsh ve arkadaşları yönetim dergilerinde yapılan çalışmaların bağımlı değişkenlerinin yoğun bir şekilde çalışanların iyi durumda bulunmasıyla ilgili çıktılarından uzaklaştığını ve hissedar zenginliğiyle ilgili çıktılara odaklandığını belgelemişlerdir (Walsh vd., 2003).

1.1.1.2. Rıza

Burawoy (1982), Braverman'ın eleştirilerine katılmakta ve Marksist teorinin sınıf mücadelesini ve işçilerin öznel deneyimlerinin görmezden gelinmesi durumunda ciddi bir şekilde hataya düşeceğini ileri sürmektedir. Ancak Burawoy Yeni Sol kuşağın birçok mensubu gibi ortada açık bir mücadele olmamasından dolayı hayal kırıklığına uğramıştır. Bu nedenle çalışmalarında işçilerin sömürü, yeteneksizleştirme ve aşağılama koşullarına neden rıza gösterdiğini açıklamaya yoğunlaşmıştır. Böylece Burawoy yönetselci örgüt davranışını baş aşağı çevirerek ele almaktadır: İşçilerin neden daha sıkı bir şekilde çalışmadıklarını araştırmak yerine, neden bu kadar iyi çalıştıklarını anlamaya çalışmaktadır. Burawoy'a göre rıza çalışanların oyun türü faaliyetler içinde kapana kısırılmasıyla üretilmektedir. Çalışma gayretleri teşvik edilmekte (böylece artı

⁴ İlk olarak Daniel Bell tarafından kullanılan cow sociology ifadesini açıklamak için şu deyiş kullanılmaktadır: "keep them happy, and milk them harder", yani onları mutlu et ki daha iyi sağabilesin.

emek garanti altına alınmakta) öte yandan bunun gerisindeki sömürü kamufle olmaktadır. Burawoy bu oyunların üç ana formu olduğunu belirlemiştir. Birincisi; işin yapıldığı yerde ortaya konulan üretimin kısmi bir şekilde psikolojik tatmin sağladığı oyunlardır. İkincisi; terfi vaatleriyle örgüt içi emek pazarında çalışanların birbirleriyle rekabete sokulduğu kariyer oyunları ve üçüncüsü de; işçilerin pazarlık gücüne sahip oldukları yanılsamasına kapıldıkları toplu sözleşme oyunudur (Burawoy, 1982).

Bu oyunların her birinde işçilerin, rızalarını temin edecek kadar, seçenek sahibi olma duygusuna sahip olmaları sağlanmaktadır. Burawoy'un yaklaşımının özellikle dikkate değer bir yönü örgüt içindeki politik ve ideolojik süreçlere odaklanması ve toplumda geniş çaplı bir şekilde sürmekte olan ideolojik şartlandırma iddialarını temel almaktan kaçınmasıdır. Burawoy ayrıca bu politik ve ideolojik süreçleri açıklamak için Gramsci'nin hegemonya kavramını etkin bir şekilde kullanmaktadır. Hegemonya kavramı rıza'nın ne bir kabul ne de meşruiyet ifade edebileceğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bu durumda rıza sadece müesseses normlara karşı çıkmama anlamına gelmekte böylece işyerini pasifleştirmekte, ancak bu karşı çıkmama sonucu olarak, --çalışanlar ve yöneticiler arasında beklenebilecek-- bir dayanışma meydana gelmemektedir (Burawoy, 1982: XII).

Burawoy'a dönük Neo-Marksist eleştiriler bu oyunların genellikle çalışanlar için gerçek anlamda maddi fayda sağladığına işaret etmektedirler (Clawson ve Fantasia 1983; Gottfried 2001). Burawoy'un kendi verileri de parça başı oyunlarının işçiler için ciddi anlamda ek gelir sağladığını göstermektedir. Aynı şekilde toplu sözleşme anlaşmalarında da ciddi katkılar elde edilmektedir. Burawoy örgüt içi emek pazarını, sınıf çatışmasını ortadan kaldıran ve çalışanları birbirinin rakibi haline getiren bir oyun olarak görmektedir (Burawoy, 1982: 95). Burawoy bu oyunların işçilerin, yöneticilerin otokratik iktidarına karşı bir alan sağlaması yönüyle ilgili olarak sessiz kalmıştır.

1.1.1.3. Direniş

Marks'ın kendisi işçilerin direnişleriyle ilgili herhangi bir teori ortaya koymamaktadır. Marksist analizde çatışma kaynağı olarak sömürü görüldüğünden, direniş sadece kötü yönetime veya kişisel durumdaki bireysel bir olumsuz gelişmeye tepkiden ibaret olmayıp, kapitalist iş örgütünün temel bir özelliği olarak görülmektedir. Ücret ilişkisinin sömürü içeren karakteri göz önüne alındığında, direnişin pratik olarak rasyonel olduğu ileri sürülmektedir. Direnişin Marksist bir analizi için, başlangıç noktası olarak modern emek sürecinin kolektif doğası esas alınmaktadır. Örneğin, grevlerin işçilerin her an daha yakın bir şekilde koordine içinde olduğu emek süreci ortamlarında daha yaygın olduğu gösterilmiştir. Bunun bu tür ortamlardaki güçlü iş grubu dayanışmasıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Bu tür koşullar altında direniş kişisel kabul görme veya özerklik için mücadele eden bireylerin sorunu olmaktan çıkmaktadır (Mumby, 2005). Ancak direnişin isyana dönüşen bir form alması söz konusu değildir.

Sendikaların bu tür kolektif emek süreçlerinde, konum olarak dağınık emek süreçlerine göre daha kolay bir şekilde kökleştiği bir gerçekse de isyana dönük bir eylemin mobilize edilmesi gene de çok kolay değildir. Çünkü bir ihtilal bilincinin oluşması kapitalist sömürünün kaçınılmaz sonucu olmayan riskli bir girişimdir. Tabii ki sendikalar yegâne direniş formu değildir. Çalışanlar, hoşnutsuzluklarını ifade etmek için gitgide daha yoğun bir şekilde yasal sisteme yönelmektedirler (Kelly, 2005). Örneğin, bilgi uçuurma (whistleblowing) yeni bir işçi direnişi şekli olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Ancak, sendikalar son yıllarda gerileme sürecinde olsalar da göz ardı edilmemelidirler. Sendikaların üye sayılarındaki azalışın çalışanların direnişinde bir azalmadan kaynaklanmadığı daha çok yönetim muhalefetine artması ve neo-liberal devlet anlayışının oyun sahasını eşitlemeyi reddetmesinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Kısmen Marks'tan etkilenen Hodson (1996: 722) çalışan ilişkilerinin çatışma boyutunu işyerinde çalışanların bir haysiyet

tesis etme çabası olarak konumlandırmaktadır. Çalışanların onur ve haysiyetlerine yönelik tehditler kötü yönetim ve istismar, aşırı çalıştırma, çalışanların özerkliğine yönelik yasal temeli olmayan sınırlandırmalar ve çalışan katılımının manipülatif tarzda uygulanması sonucu ortaya çıkmaktadır. İş görenler örgütsel vatandaşlık, bağımsız anlam sistemleri ve grup ilişkileri gibi çeşitli direniş davranışları karışımlarıyla haysiyet gereksinimlerini ortaya koymaktadırlar.

1.1.2. İdeolojilerin Denetim İşlevi

Marksistler ideolojiye yani sınıf denetimini meşrulaştıran ve takviye eden fikirlerin gücüne özel bir önem vermektedirler. Ancak ideoloji kavramı çok tartışmaya yol açmıştır. İdeoloji kavramı doğası gereği bilim ve ideoloji arasında bir çizgi çizilebileceğini varsaymaktadır. Bunun epistemolojik olarak savunulması güç olabilir. Ayrıca, bilme gücüne sahip gözlemci ve ideoloji ile kandırılan özne şeklinde hiyerarşik bir ilişki doğurması ve sonuç olarak otoriter politik yönelimleri teşvik etmesi riski söz konusudur. Marksistlere göre böyle riskler bulunmasına rağmen ideoloji eleştirisi görevinden vazgeçilemez. Çünkü, güçlü toplumsal aktörlerin tâbi durumdaki aktörlere, bunların çıkarlarıyla açık bir şekilde uyumsuz bir dünya anlayışını benimsetebildiklerini gösteren ciddi miktarda kanıt bulunmaktadır. Bendix gibi solcu Weberciler bu ideoloji anlayışını büyük ölçüde paylaşmakla birlikte, Marks'ın ideolojiyi sadece maddi çıkarların bir yansıması olarak göstermesini ve üst yapının göreceli özerkliğini ve ideolojilerin zamana direnen etkilerini görmezden gelmesini eleştirmektedirler (Bendix, 2001: 99-117; Anthony, 1984: 9).

Marksistlerin kilit önem verdikleri sorunlardan biri de iş örgütünün ne ölçüde sınıf çıkarları (üretim ilişkileri) tarafından değil de teknoloji (üretim güçleri) tarafından belirlendiğidir. Marks'ın kitaplarında bu konuda çeşitli bakış açıları ortaya konulmaktadır. Teknolojinin örgütsel yapının önemli unsurlarının temel belirleyicisi olduğu şeklindeki iddiayı destekleyen yaklaşımların yanı sıra mevcut

toplumsal yapının teknolojinin nasıl uygulanacağını koşula bağladığı fikrini destekleyen açıklamalar da görülmektedir. Bu görüşlere karşıt olarak Marks'ın çalışmalarında teknolojinin tek başına bağımsız hiçbir etkisinin olmadığı ve esas belirleyicinin toplumsal yapı veya sınıf mücadelesi olduğu şeklinde görüşler bulmak da mümkündür. Bazı yazarlara göre bu birbirlerine zıt görüşler kapsam ve zaman çerçevesi göz önüne alınarak uzlaştırılabilir. Adler ve Borys'e göre iktidarın etkisi ve üretim ilişkilerine vurgu yapan Neo-Marksist yaklaşım kısa dönemde ve sınırlı şartlarda anlamlı olabilirken üretim güçlerinin önceliğinde ısrar eden klasik yaklaşım uzun dönemde ve daha geniş çerçevede daha anlamlı görülecektir (Adler ve Borys, 1993).

Japon yönetim tekniklerinin batılı işletmelere ithal edilmesi girişimleri, çalışanlara ideolojik olarak hükmetme amacı taşıyan stratejilere örnek olarak verilebilir. Bu bakış açısına göre denetim dilin kullanımı yoluyla sağlanmaktadır. Örneğin; belirli mesleklere ve rübelere profesyonel, akademik veya uzmanlık gibi etiketler iliştilmekte; muazzam örgüt merkezleri, pahalı logolar vesaire gibi semboller kullanılmakta ve işyeri törenleri gibi ritüeller uygulanmaktadır. Emek süreci tartışması ile benzer bir şekilde örgüt kültürü tartışması da kendi denetim-direnış diyalektiğini ortaya koymuştur. Bu yaklaşıma göre işçiler yönetimin kültürel saldırılarına bir taraftan boyun eğerken bir taraftan da direnmektedirler. Bunu da kendi alt kültürlerini ve karşı kültürlerini geliştirerek yapmaktadırlar. İşçilerin geliştirdiği kültürler, örgüt kültürünün sloganlarına meydan okuyabilmekte ve küçük görebilmektedir. Bunun için sinik davranışlar sergilenmekte ve yönetimin bağlılık ve heyecan oluşturma girişimleri karşısında ilgisiz kalınmaktadır (Gabriel, 1995: 478).

Çok güçlü bir şekilde Marksist ideolojiyi benimsememelerine rağmen Barley ve Kunda'nın (1992) çalışmaları da Marksist yaklaşıma uygundur. Barley ve Kunda, ekonomik şartlarla yönetim literatüründeki rasyonalist söylemler arasındaki bağlantıyı ortaya koymuşlardır. İdeoloji örgütsel düzeyde de önemlidir. Burawoy toplumsal düzeydeki geleneksel ideoloji anlayışını örgütsel

düzeye uygulamakta ve işletmelerdeki ve fabrikalardaki sınıf denetimini güçlendiren ideolojik mekanizmaları ortaya koymaktadır. İdeolojiyi çözümlerken Neo-Marksist ideoloji eleştirisinin olumsuz yapısının keskin ve verimli bir yönü vardır. Klasik yaklaşımdaysa kapitalist ideolojinin temellerindeki kaymalar sonucunda ilerleme yönünde bir değişim olacağı ima edilmektedir. Ekip çalışması ve girişimcilik gibi çağdaş yönelimlerin bile birçok bakımdan ideolojik yapıda oldukları gösterilse de klasik yaklaşıma göre bu tür yönelimler 100 yıl önce toplumda yaygın olan yönelimlerle karşılaştırıldığında gerçek bir kültürel ilerleme olarak görülebilir.

1.1.3. Radikal Örgüt Teorisi

Genel olarak Neo-Marksistlerin geliştirdiği radikal örgüt teorisi emek sürecinin denetimi olarak ifade edilebilecek teorik konu etrafında örgütlenmiş bir bilgi birikimidir. Bu yaklaşım, 1970'li yıllarda çoğulcu bir iktidar kavramının ve gözleme dayalı epistemolojinin eleştirisine yönelik bazı entelektüel gelişmelerin ürünüdür. Çoğulculuk, gözleme dayalı bir epistemolojiyi temel almaktadır. Bir başka deyişle, gözlemlenebilir yaptırımların kullanımı veya tehdit olarak kullanımı iktidarın deneysel bir testi olarak kabul edilmektedir. Ampirisizmin eleştirisi iktidarla ilgili sorgulamaların kapsamını gözlemlenebilir yaptırımların ötesine geçerek gizil ve gözlemlenemez çatışmaları ve kişilerin çıkarlarına ters bir şekilde tercihlerin ve algılamaların şekillenmesini içerecek şekilde genişlemiştir. Bu tamamlayıcı eleştiriler radikal iktidar kavramı içinde yoğunlaştırılmıştır: “A B’yi B’nin çıkarlarına ters düşecek bir şekilde etkilediğinde A, B üzerinde iktidar uyguluyor demektir”. “Gerçek” veya “Nesnel” çıkarlar anlayışı ve radikal iktidar kavramı dikkatleri bu çıkarların ahlaki ve politik olarak yargılanmasına ve insanların seçme imkânına sahip olmaları durumunda neyi tercih edeceklerine yönlendirmiştir (Marsden ve Townley,1995: 5).

Marksist analiz işverenlerin ve işçilerin gerçek çıkarlarının kaçınılmaz olarak çatışma halinde olduğunu öne sürdüğü işyerine odaklanmaktadır. İşgörenlerin

davranışlarını ve performansını denetleme güdüsü işverenlere özel bir durum olarak görülürken, buna karşılık olarak işçilere bu denetime direnme güdüsü atfedilmektedir. Bu bakış açısına göre kişinin gerçek çıkarları bu kişinin ekonomik altyapı içindeki sınıf konumuna karşılık gelmektedir. Ancak, kişinin bu çıkarlarla ilgili öznel algılaması ideolojik bir üst yapı tarafından görülemez hale getirilmektedir. Bundan dolayı radikal iktidar kavramı, yanlış bilinçlenme ve ideoloji hep birarada belirmektedir.

Bu durumda Marksizm gerçek çıkarların bir ölçütü olmuştur. Marksizm'in ahlaki mutlakçılığı, radikal iktidar kavramının merkezindeki göreliliği berraklaştırmaktadır. Denetim ve emek süreci arasındaki ilişkinin sağlamlığının sonucu olarak iş sürecinin denetimi bir kuşak boyunca radikal akademisyenler tarafından örgütlerin modus vivendi'si (hayat ortamı) olarak yorumlanmış ve radikal örgüt teorisinin teorik hedefi olmuştur. Bu baskı ve güç ilişkileri, pozitivist ve işlevselci örgüt çalışmalarını eleştirmek amacıyla çeşitli yazarlar ve özellikle de Stewart Clegg tarafından kullanılmıştır. Clegg ve Dunkerley radikal örgüt teorisinin el kitabı olarak kabul edilebilecek olan "Örgüt, Sınıf ve Denetim" (Organization, Class and Control; Clegg ve Dunkerley 1980), kitabını yayınlayarak örgütlerin ekonomi politikasını savunmuşlardır. Burrell ve Morgan'ın Sosyolojik Paradigmalar ve Örgütsel Analiz (Sociological Paradigms and Organisational Analysis, 1979) kitabı da bu yönelimin bütünüleyici bir parçası olarak sosyal bilimlerin doğası ve toplumun doğası ile ilgili 4 paradigmayla örgüt çalışmalarını ilişkilendirerek entelektüel çeşitliliği sağlayacak bir ortam oluşturmuştur⁵. Burrell ve Morgan "işlevselci" örgüt teorisi, "yorumsamacı" örgüt teorileri, "örgüt karşıtı" teori ve "radikal" örgüt teorilerini birbirleriyle karşılaştırarak farklılıklarını ortaya koymuşlardır.

⁵ Henüz Türkçeye çevrilmeyen bu çalışma hakkında kapsamlı bir değerlendirme Yönetim Bilimleri Dergisinin 2004 yılı 2. Sayısında yer almıştır. Bu kitap değerlendirme çalışması Şükran Gölbaşı tarafından kaleme alınmıştır.

Emek sürecinin denetimi kavramına yönelik önemli eleştirilerin başında bu kavramın insanın öznelliğini ve bireyselliğini ihmal ediyor oluşu gelmektedir. Bir başka eleştiri de birbirlerinin karşısı olarak denetim ve direniş şeklindeki radikal iktidar formülasyonu ile ilgilidir. Gözlemsel verilere göre yöneticilerin denetimle sadece denetim amacıyla nadiren ilgilendikleri ve işçilerin de radikal analize göre direnmeleri gereken uygulamalara sıklıkla uyum sağladıkları görülmüştür. Bu bakış açısına göre iş yeri ilişkilerinin karakterini birbirlerinin karşısı olarak denetim ve direniş değil bunların çift yönlü doğası belirlemektedir. Yani üretim ve yabancılaşma, güçlendirme ve baskı, iş birliği ve direniş bir örgütte sürekli birlikte yer almaktadırlar (Clegg ve Dunkerley, 1980).

1.1.4. Post-Modernizm ve Marksizmin Gerileyişi

Bu eleştirilerin ve bunlar karşısında ortaya konulan iddiaların gerçekliğini değerlendirmeye gerek kalmaksızın, emek sürecinin denetiminin yetkin bir teorik konu olarak düşünülmediği ve teorik olarak imkânlarının sınırlarına artık ulaştığı şeklinde bir mutabakat olduğu görülmektedir. Burawoy'a (1990) göre bu teorinin sınırları Marksizm'den ve Marksizm'in toplumu nesnel bir ekonomik alt yapı ve öznel bir ideolojik üst yapı olarak bölümlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Foucault da (1980) sınıf kavramını tanımlamakla meşgul olma uğruna mücadelenin doğasını anlamayı feda ettiğini ileri sürerek Marksizm'i eleştirmektedir. Foucault'ya göre Marksizm vücudun sadece kafa kısmıyla yani ideolojiyle ilgilenmekte ve iktidarın bir güdü (niçin) yönünden anlaşılması gözlemsel bir araştırmanın (nasıl) yerini almaktadır. İktidarın somut ve detaylı bir şekilde özellikleri teknikleri ve taktikleriyle nasıl kullanıldığı hiç kimsenin belirlemeye girişmediği bir şeydir (a.g.e: 57).

1989'da Doğu Avrupa'da meydana gelen isyanlar ve akabinde Sovyetler Birliğinin çözülmesi Foucault'nun eleştirileriyle bir araya gelerek Marksizm'in entelektüel itibarının yıkılmasına katkıda bulunmuşlardır. Bu entelektüel ve politik gelişmeler karşısında radikallerin iki şekilde tepki ortaya koydukları

görülmektedir (Marsden ve Townley, 1995: 7). Birinci gruptakiler yönetim kavramıyla ilişkilerini keserek postmodernizmi benimsemektedirler. Bu durum Gellner'den aktarıldığına göre şu şekilde ifade edilmektedir: “1989’de meydana gelen olaylar yarım yüzyıldır barışı sağlayan iki kutuplu dehşet dengesini sonlandırmakla kalmamış, aynı zamanda ideolojik denge durumunu ve bu dengenin problemler için alışkanlığa dönüşmüş formüllerini de nihayetlendirmiştir. Dünyayı anlatmada kullandığımız kavramlar için acilen yeni formüller bulunması gerekmektedir. Artık günümüzde entelektüel açmazların kaynağı hep söylene geldiği gibi tanrının ölümü değil, 19. yüzyıldan beri tanrının yerini alma iddiasındaki unsurların çöküşüdür. Eski düşünce karşıtlıklarının uygulanmasının artık mümkün olmadığı yeni bir durumla karşı karşıyayız. Açıkça görülüyor ki önümüzdeki yıllarda toplumsal düşüncenin merkezî görevi bu olacaktır” (a.g.e).

İkinci yaklaşımı benimseyenler ise Marksizmi savunmakta ve post- modernizme saldırmaktadırlar. Bu yazarların temel problemi sağdan ve soldan birçoklarınca korkunç bir şekilde eski kafalılık olarak görülen klasik Marksizmin günümüz koşullarının geliştirilmesine bir katkıda bulunup bulunmayacağıdır. Bu durum büyük ölçüde klasik Marksizmden ne anlaşıldığına bağlıdır. Ancak genel olarak Marks’ın alt yapı ve üst yapı modelinin ve emek sürecinin denetiminin temel problem olduğu görülmektedir. Marks’ın eserlerinin klasik yorumları için bizzat Marks tarafından bol miktarda kanıt sağlandığı ve ne kadar eleştirilse de bu yorumların hala aşılamadığı iddia edilmektedir. Bu bakış açısına göre postmodernizm, kendi başına önemli bir entelektüel ve kültürel olgu olmaktan çok, politik hayal kırıklığının ve toplumsal hareketliliğin bir semptomu olarak anlaşılmalıdır (a.g.e).

Bu iki yaklaşımın bir orta yolu olarak iktidar kavramıyla ilgili olarak ilişkisel yaklaşım geliştirilmiştir. İktidar nedensellik ile ilgili bir kavramdır. Radikal örgüt teorisinin temelinde yer alan radikal iktidar kavramı bir kişinin davranışının bir başka kişinin davranışı tarafından belirlenmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım

çoğulcu bir bakış açısı ile de uyum içindedir (Marsden ve Townley, 1995: 8). Ancak radikal çözümleme çoğulculuktan iki bakımdan farklılaşmaktadır. Birincisi; işverenlerin ve çalışanların gerçek çıkarlarıyla ilgili olarak radikal yaklaşım farklı bir toplum varsayımını temel almaktadır. Çoğulculukta çıkarlar paylaşılabılır veya en azından uzlaşılabilir olarak yorumlanırken radikalizmde çıkarların çatıştığı esas alınmaktadır. İkincisi ise; bu çatışan çıkarlar anlayışının doğal sonucu olarak bir tarafa diğer tarafın davranışlarını denetleme güdüsü atfedilirken diğer tarafa da direnme güdüsü yüklenmektedir. Radikal iktidar kavramının en önemli yeniliği bir kişinin bireylerin gerçek çıkarlarının doğasını bilebileceği ve böylece kişilerin aksi takdirde ne yapacaklarını çıkarsayarak kimin kimin üzerinde iktidar kullandığını anlayabileceğidir (a.g.e).

Radikal iktidar kavramına göre karşılıklı ilişkiler söz konusu olsa da birbirinden farklı 3 nedensellik söz konusudur (Marsden ve Townley, 1995: 8). Birincisi; maddi nedensellik yani, bir eylemi ortaya çıkaran unsurlardır. İkincisi; etken nedensellik yani; bir eylemin ortaya çıkış sürecinde etkili olan unsurdur. Üçüncüsü de nihai nedensellik, yani bir şeyin yapılış amacıdır. Gerek çoğulcu ve gerekse de radikal iktidar kavramlarından farklı olarak A kişinin davranışı B kişinin davranışını ortaya çıkarmamakta, A ve B arasındaki ilişki hem A'nın ve hem de B'nin davranışının maddi nedenselliğini oluşturmaktadır. A ve B'nin bu ilişkiyi sürdürme şekli etken nedenselliği ifade ederken, her iki tarafın da bu eylemi inşa ederek yorumlayarak ve değerlendirerek verdikleri öznel anlam nihai nedensellik olmaktadır (a.g.e).

Radikal iktidar kavramı sadece etken nedenselliği kabullenmektedir. Bunun sonucu olarak da radikal iktidar kavramı iktidar ve tahakkümü bir tutmaktadır. İktidar yöneticilerin ve işverenlerin çalışanları denetleyerek uyguladıkları bir tahakküm şekli olmaktadır. Ayrıca iktidar ve tahakküm arasında bir ayrım yapılmadığı için daha sinsice tahakküm formlarının varlığı karanlıkta kalmaktadır. Bazı tahakküm yöntemlerinde denetime gerek kalmamaktadır. Radikal iktidar kavramı etken nedensellikleri çok fazla ön plana çıkardığından

nihai nedensellikler göz ardı edilmektedir. İnsanların amaçlarının gözlemsel olarak araştırılması yerine teorik atıflar teşvik edilmektedir. İktidar bir güdü olarak anlaşılmaktadır. İşverenlerin denetlediği ve işçilerin de direndiği, çünkü böyle bir güdüye sahip oldukları varsayılmaktadır (Marsden ve Townley, 1995: 9).

Bu eleştirilerin önemi, kimin ve neden eyleme geçtiğini anlamak için öncelikli olarak materyal nedensellikleri yani eyleme geçme kapasitesini yapılandıran sosyal mekanizmaları anlamak gerektiğine işaret etmiş olmalarındadır. Bu ilişkisel iktidar kavramı başta Weber ve Foucault olmak üzere bazı sosyal teorisyenlerin çalışmalarıyla ilişkilendirilebilir. Ancak bu konu açısından önemli olan radikal örgüt teorisiyle Marks'ın iktidar kavramının ilişkilendirilmesidir. Marsden ve Townley'e göre, sermaye teorisi modelini geliştirirken Marks iktidarı kimin ve neden kullandığıyla ilgilenmekten çok, sermaye tarafından üretilen sosyal ilişkilerin işverenlerin ve işçilerin eyleme geçme kapasitesini ne şekilde etkilediğiyle ilgilenmiştir (a.g.e).

1.1.5. İşverenlerin ve İşgörenlerin Köleleşmesi ve Özgürleşmesi

Marks'a göre bir kapitalist en az kendi karşı kutbunu oluşturan işçi kadar, köleleşmiştir. Ancak bu farklı bir şekilde olmaktadır. Marks iktidarı her ne kadar gözleme dayalı olmasa da gerçek toplumsal yapılar ve mekanizmalar tarafından insanlara verilmiş ve insanlar tarafından kullanılan bir eyleme geçme kapasitesi olarak ele almakta ve insanların kendi güdülerine politik yeteneklerine ve şartlara bağlı olarak görmektedir. Öncelikli olarak etken ve nihai nedenselliklerle değil maddi nedenselliklerle ilgilenmektedir. Bir başka ifadeyle A kişinin B kişisine aslında yapmayacağı bir şeyi yaptırmasıyla ilgili açık çatışmayla fazla ilgilenmemekte, daha çok A ve B'nin normalde yaptıkları eylemleri üreten sosyal ilişkilerle ilgilenmektedir. Marsden ve Townley'e göre emek sürecinin denetimiyle ilişkili sorunların birçoğu, Marks'ı ilişkisel iktidar kavramı yaklaşımıyla değil de radikal bir yaklaşımla okumaktan kaynaklanmaktadır. Bu

yaklaşım farkının kabul edilmesi iki bakımdan faydalı olacaktır (Marsden ve Townley, 1995: 9):

Birincisi; kapitalist üretimin temel muharriğinin (harekete geçiricisi) denetim olmadığı, aslında toplumsal emeğin üretici güçlerini geliştirerek bir artı değer ortaya koymak olduğu şeklindeki Marks'ın iddiasına dikkati yöneltmektedir. Marks'a göre bir kapitalistin faaliyetlerinin mutlak güdüsü ve muhtevası artı değer yaratmaktır. Bu durumda bir iş örgütünün denetim olarak uyguladığı teknikleri farklı bir şekilde görmek gerekmektedir. Sheila Cohen (1987: 42-43) emek sürecinin örgütlenişinin iktidar mücadelesinden çok etkinlikle açıklamak gerektiğini ileri sürmektedir. Bu durumda açıklama odağı denetimden kalkarak üretim ilişkilerinin etkinliğe ulaşmak için aynı anda hem güçlendirici ve hem de baskı altına alıcı oluşuna yönelmektedir.

İkincisi de; emek süreci teorisinin açmazlarını ve tutarsızlıklarını açıklamaya yardımcı olmasıdır. Marks'a göre emek süreci basit bir şekilde üretim süreci olarak ifade edilmekte ve sermayeden kopuk olarak görülmektedir. Aslında her Marksistin bildiği gibi sermaye de bir toplumsal üretim ilişkisidir. Emek sürecini sosyal üretim ilişkilerinden koparmak, üretim sürecinin birliğini parçalamakta ve üretimi dolaşımdan (circulation) ayırmaktadır. Piyasa anlamında dolaşım alanına bakılacak olursa radikal örgüt teorisinin bu alandaki gelişmeleri açıklamakta yetersiz kalacağı ifade edilmektedir. Emek sürecinin etkisi dikkatleri üretim üzerinde yoğunlaştırırken dolaşım göz ardı edilmektedir. Bu zaman ve mekân yönünden birbirinden ayrı olan iki alan arasındaki nedensellik bağlarını kavrayabilmek, emek süreci teorisinin radikal iktidar kavramı ile mantıken olanaksız olmaktadır (Marsden ve Townley, 1995: 9).

Marksizm'in gerçek çıkarlar yorumunun ahlaki mutlakçılığı piyasanın güç durumundaki bir halka dayatılan ideolojik bir gizemlilik olduğu şeklindeki inancı desteklemekte ve pazarlamanın ciddiye alınmaması gereken ve sadece kapitalizmin mazeret üreticilerinin bir aracı olduğu şeklindeki bakış açısını

güçlendirmektedir. Değişim pazarlamanın özünde yer almaktadır. Ancak aynı zamanda üretim ve dolaşım arasında da bir aracı rolü oynamaktadır. Her ne kadar birbirinden zaman ve mekan yönünden uzakta yer alabilirse de sermayenin döngüsü bunları birbirine bağlamakta ve tipik ayırt edici özelliklerini kaybedecek şekilde iç içe geçirmektedir. Dolaşım toplumun yüzeyini oluşturuyor olabilir. Ancak önemi açısından üretime eşittir. Bir objenin yüzeyi o objenin doğasıyla iç kısmı kadar bütünleşmiştir. Basit bir şekilde ifade etmek gerekirse post modern çağın parlak ve cilalı yönü, fabrikaların tozu toprağı ve terinden ne daha az önemli ne de daha az gerçektir. Bunların hepsi Marks'a göre zaten sermaye kavramının içinde yer almaktadır (Marsden ve Townley, 1995: 10).

Engels'in "İngiltere'de Çalışan Sınıfın İçinde Bulunduğu Koşullar" isimli kitabında çok ağır yaşama ve çalışma koşulları anlatılmaktadır. Ancak Marks'ın iddiasına göre kapitalizm şehirleşme yoluyla ilerlemektedir. Bu sebeple Engels'in kitabındaki "büyük şehirler" bölümüne özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu bölümde Engels toplumun temel ilkesinin her yerde dar çıkarlarının peşinde koşan monadlara⁶ doğru bir çözülmeye gitmesi olduğunu açıklamaktadır. Bu monadların her biri kendi kişisel çıkarlarıyla kendilerini çevrelemiş olarak duygusuz bir yalnızlık ve başkalarına karşı acımasız bir umursamazlık içindedir (Engels, <http://www.marxists.org>).

Bu monadlar dünyası Engels tarafından sivil toplum olarak isimlendirilmekte ve bu sivil toplum herkesin herkese karşı bireysel çıkarlarının bir fark alanı olarak görülmektedir. Sivil toplum, bireylerin kendi özel çıkarlarına uyum sağlayanın hayatta kalması prensibine göre gerçekleştirmeye çalıştığı bir serbest rekabet toplumdur. Gerçekte Marks bu sosyal dünya ile Darwin'in doğal ayıklanma yasası arasında doğrudan bir paralellik kurmaktadır. İnsan türünün monadlara

⁶ Yunanca tekliği ifade etmek için kullanılan bu sözcük, Engels tarafından birbirinden bağımsız birbiriyle kesişmeyen ve birbirini etkilemeyen kümeler anlamında bireyleri ifade etmek için kullanılmaktadır.

parçalanmasını Engels gözlemsel olarak araştırırken, Marks da aynı problemi teorik olarak Hegel'e yönelttiği eleştirisinde ele almaktadır. Burada Marks bu monad sivil toplum ve devlet arasındaki bağlantıyı insan hakları bağlamında incelemektedir. Özgürlük, eşitlik ve mülkiyet olarak ifade ettiği hakların bir sivil toplum üyesinin yani egoist bir insanın hakları olduğunu ve bireyin diğer insanlardan ve topluluktan koptuğunu ileri sürmektedir. Özgürlüğün anlamı bir monad'ın başkalarına zarar vermeyen her şeyi yapabilme hakkı olmaktadır. Ve temelinde insanın insanla ilişkisi değil insanın insanla ayrılması bulunmaktadır. Bu hak ayrı durmakla ilgilidir ve kendi içine çekilerek sınırlanmış bir bireyin hakkıdır. Eşitlikte bu şekilde ifade edilen, özgürlükte eşit olmaktan başka bir şey değildir. Yani bir ölçüde her insan kendine yeterli bir monad olarak görülmektedir. Özel mülkiyet hakkı da bir insanın mülkünü istediği gibi kullanma ve takdirine göre yok etme hakkıdır. Kullanım ve yok etme sırasında başka insanlar göz önüne alınmamaktadır (Engels, <http://www.marxists.org/>).

Marks, insan hakları kavramı içindeki politik özgürleşimle gerçek veya insani özgürleşimi birbirinden ayırmaktadır. Marks'ın ifadesine göre politik özgürleşimyalıtılmış bir monad olma hakkı ve sivil toplumun politikadan özgürleşimidir. Toplumun bu atomizasyonunun günümüz post modern koşullarında daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Çağdaş bir sivil toplum tanımlamasının kendi içine çekilmiş, hedonist, kanaldan kanala gezen ve internette sörf yapan bir postmodern monad'ı içermesi gerekmektedir. Bu monad metalaştırmada çok az sınır kabul eden bir "istiyorum" dünyasında varolan ve anında haz elde etmek isteyen bir bireydir. Marks'ın ifade ettiği gibi monadlar kendi gerçek toplumlarından zaman ve mekânın örgütlenişindeki transformasyonu yoluyla gitgide kopmakta olan kendi içlerine çekilmiş sınırlı bireylerdir. Sanal topluluklarda başkalarına ulaşmaya çalışan televizyon, video ve film imgeleriyle inşa edilmiş hayali topluluklarda yaşamaktadırlar. Post modern kimlikler iş rolleriyle değil tüketim kalıplarıyla belirlenmektedir (Marsden ve Townley, 1995, 11).

Marksist teoriye göre kendilerini toplumsal güçlerin ötesinde hayal eden sivil toplumun özel bireyleri ve kendilerini toplumun diğer üyeleri ile eşit gören kamusal vatandaşları ayna imgelerdir ve aynı atomlaştırıcı sürecin ürünleridir. Bu kanaatin altında yatan düşünce, devletin kuruluşuyla sivil toplumun monadlara parçalanışının tek ve aynı eylem sonucu olarak ortaya çıkmış olmasıdır. İnsan haklarında açık olarak ortaya konulan devlet fikri, hukukî olarak bireylerin birbirinden ayrı oluşuna dayanmaktadır. Bu bakımdandır ki insan devletin temeli ve ön şartıdır. Sivil toplum ve devlet arasındaki ilişki piyasada somutlaşmaktadır. Burada işçi ve işveren değil alıcıyla satıcı karşı karşıya gelmekte, yani bir başka ifadeyle para meta ile karşılaşmaktadır. Marks'a göre yüz yüze gelen sermaye ve emek değil, alıcılar ve satıcılar olarak ifade edilen sermayedir. Sivil toplumun monadları arasındaki maddi farklılıklardan soyutlanarak takas sistemi somut ihtiyaçları olan, sosyal olarak farklılaşmış bireyleri soyut hakları olan hukuki vatandaşlara dönüştürmektedir. Bir tarafta yabancıların gereksinimleri, diğer tarafta da vatandaşların hakları bulunmaktadır. Marks'ın ifade ettiği gibi takas gerçek insanları soyut hale dönüştürmektedir. Takas sonucunda insanların somut olarak belirlendiği koşullardan kopuk, soyut hakları olan hukuki kişilerden oluşan hayali bir topluluk ortaya çıkmaktadır (Engels, <http://www.marxists.org>).

Ben merkezli monadlar güçlerini ve toplumla bağlantılarını ceplerinde taşımakta, toplumun diğer bireylerine kayıtsız bir şekilde kendi kişisel çıkarları ile motive olmaktadır. Monadların egemenlik alanlarını alışveriş yapma hakkı oluştururken, dürtüsel olarak bir şeyler alıp durmaktadırlar. Marks sivil toplumu oluşturan bu soyut özel kişilerin gözlemsel çatışmalarının özündeki ilişkileri ve iç karakterini anlamaya çalışmıştır. 15 yıl boyunca sürdürdüğü araştırmalar sırasında analizlere sivil toplum insanı kavramıyla başlamış, daha sonra emeğe, ardından toplumsal ilişkilere ve en sonunda da bu ilişkilerin hareketine yönelmiştir. Marks'ın analizlerinin nihai amacı, kendi ifadesiyle modern toplumun hareketinin ekonomik kanunlarını ortaya çıkarmaktır. Marks sivil

toplumu devam etmekte olan bir sürecin yüzeyi veya olgusu olarak serbest rekabet toplumu şeklinde yorumlamaktadır. Bu süreci açıklamakta üretimin içyapısını oluşturan unsurların hareket halindeki birliği ve içsel gerekliliği terimleriyle açıklamaktadır. Soyut özel kişi sorunsalının ötekine karşı kayıtsızlığı, izolasyonu ve yabancılaşmasının ardındaki iç bağlantıyı gizleyen içsel yapının ve karmaşık toplumsal sürecin adı sermayedir (Marsden ve Townley, 1995, 12).

1.1.6. Aktouf'un Marksist Örgüt Çalışmalarına Katkısı

Neo-Marksist örgüt yaklaşımına çok önemli katkıları olan Aktouf da Marks'ın önemli eserlerinin 1844 ve 1867 yılları arasındaki terminoloji ve ifade değişikliğinin aslında tek bir düşünce çizgisinin evrimleşerek daha rafine bir hale gelmesi olduğunu ileri sürmektedir. Aktouf'a göre (1992: 414) Marks'ın fikirleri temelde insanları makineleştiren (gayri insani hale getiren) koşulların belirlenmeye çalışılması ve daha insani koşulların sağlanabilmesi için muhtemel yolların aranmasına odaklanmaktadır. Aktouf'a göre, radikal hümanist ve Marksist çerçevenin temel unsuru yabancılaşma sorunudur. İnsanlar en çok kendi özlerini ifade edebilecekleri çalışma eyleminde kendilerini kaybetme ve yabancılaşma tehlikesi içindedirler. İnsanın insanlıktan çıkma sürecinin özünde çalışma yoluyla yabancılaşma yer almaktadır (a.g.e).

Bu fikir iş sürecinin çok önceden beri neden böyle önemli olduğunu açıklamaktadır. Bu süreçte işçiler iş yapma güçlerini satarak kendilerine yabancılaşmaktadırlar. Dikkat edilmesi gereken nokta, işçilerin üretici bir eylem olan işlerini değil iş yapma güçlerini satıyor olmasıdır. Bu şekilde kendi dışındaki ve kendine yabancı olan güçlerin (ticaret, kar, sermaye) gelişmesine ve sağlamlaşmasına katkıda bulunmaktadır. Ulaşılmaya çalışılan hedef bu süreçte artık kişinin kendisi veya içindeki insani gereksinimlerin karşılanması değil takas değerinin sınırsız bir şekilde büyütülmesidir (a.g.e:414).

Neo-Marksist radikal örgüt yaklaşımının vizyonunun insanları sosyal ve ekonomik varlıklar olarak kendilerine yabancılaşmaya götüren sürece yönelik olduğunu ön plana çıkaran Aktouf, Marks'ın gençliğinde kullandığı şuurluluk, yabancılaşma ve eleştirelilik gibi kavramların ileri yaşlarında kullandığı yapı, çelişki ve kriz gibi kavramlarla birbirlerini tamamlayıcı bir nitelikte olduğunu düşünmektedir. Marks'ın gençliğindeki yaklaşımlarıyla ileri yaşlarındaki yaklaşımlarının ayrı ayrı ele alınması gerektiğini ileri süren Althusser gibi düşünürler reddedilmektedir. Buna göre Marks'ın ele aldığı temel problem insanın insanlıktan çıkışının anlaşılması, bu insanlıktan çıkışın süreçlerinin ve mekanizmalarının araştırılması ve bunların üstesinden gelebilmek için somut araçlar bulunmaya çalışılmasıdır. Tanımı gereği bir insanın kaderinin anlamlar, niyetler ve projelerden oluşması gerekirken ve bir insanın kendi var oluşuna doğası gereği katılması gerekirken, yabancılaşma bunu engelleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Aktouf, 1992: 415).

İnsanoğlunun mekanizmalardan ve organizmalardan kesinlikle farklı olduğuna ve insanları yönlendirmesi gereken etmenlerin, duyguları ve yaptıkları seçimler olması gerektiğine dikkat çekilmekte; ancak buna karşılık birileri tarafından zorlanmakta ve başkaları tarafından belirlenmekte olduğuna ve sonuç olarak da yabancılaşmakta olduğuna dikkat çekilmektedir (a.g.e). Bu durumda birey, özne olmaktan çıkmakta objeleşmiş, şeyleşmiş ve araç haline gelmiş bir meta olmaktadır. Günümüzde yönetim bilim literatüründe gitgide daha fazla radikal sesler duyulmaktadır. Bir devrim yapılması gerektiğine, insanları küçük düşüren yönetsel kuralların kaldırılmasına, zekânın insanlık dışı Taylorist makinenin pençesinden kurtarılmasına, kemikleşmiş tepeden tabana yayılan hiyerarşik otoritenin göz ardı edilmesine, toplumu yönetilemez kılan bir yönetimin reddedilmesine dönük çağrılar yapılmaktadır. Ancak bu sesler radikal bir sonuç doğurmayan eleştiri yığınları haline gelmekte, temel kabullere ve nihai hedeflere dönük bir meydan okuma ortaya koymamaktadırlar. Bunlar daha çok muhafaza edilmesi gereken bir sistemin çöküşünü engellemeye dönük çareler

niteliğindedir. Buna karşılık belirli problemlere doğrudan hücum eden ve örgütlerin daha otantik bir şekilde insanileştirilmesi yönünde yaklaşımlar da söz konusudur (Aktouf, 1992: 416).

Aktouf'a göre bunların başarılı olabilmeleri için yönetim ve organizasyon alanındaki yaygın yönelimin daha merkezine gelmeleri, uygulamacıların verimle ilgili kaygılarına daha somut çözümler sunmaları ve son olarak da kendi birliklerini oluşturmaları gerekecektir. Ancak bu yaklaşımlar insanoğlunu kâr sağlayan bir üretim insanı olarak ele almamakta, antropoloji ve linguistik gibi temel disiplinlerin merceği ile kişiyi bütünlüğü içinde ele almaktadırlar. Bir insan dilden, sembollerden, anlamdan, toplumdaki, duygulardan ve göreceli de olsa özgür iradede ayrı olarak ele alınmamalıdır. Daha insani bir örgütü hedefleyen bu hareket bir ütopya veya romantik bir ideal değil bir gerekliliktir (a.g.e: 417).

Otoriter yönetim tarzlarının hala yaygın olarak sürüyor olmasına bakarak birçok uygulamacının Taylorist tekdüzelikten kopma zorunluluğunu henüz anlamadığını ifade edebiliriz. Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalarda ortaya konulan insan sermayesinin paha biçilemezliğine yönelik değerlendirmeler bu gereksinim için güçlü bir kanıt ortaya koymaktadır. Doğru yerde doğru adam anlayışı artık geride kalmıştır. Zaman nasıl düşüneceğini, nasıl tepki göstereceğini, nasıl değişiklik yapacağını bilen ve buna müsaade edilen çalışanlar gerektirmektedir. Aktouf'a göre çalışanın özellikle niteliksel olarak işin gereklerinden daha fazlasını ortaya koymasını gerektiren bir zamandayız. Yeni bir çalışan türü ve yeni bir iş ilişkileri yönetimi zorunlu hale gelmiştir. Anlamlı bir çalışma ortamı dayanışma diyalog, inisiyatif ve kişisel bağlılık yönündeki yeni ilgiye uygun, teorik bir çerçeve ortaya koymadan önce öncelikli olarak 300 yıldır bu fikirlere engel teşkil eden anlayışın ortadan kaldırılması gerekmektedir (Aktouf, 1992: 418).

Yabancılaşmış iş teorisinin incelenmesi, bunun geleneksel yaklaşımların içine düştüğü çıkmazı düzeltmek için en derin ve en zengin çerçeveyi sağladığını

gösterecektir. İşin anlamının restore edilmesi ve örgüt kültürü ve toplam kalite çalışmalarının ulaşmaya çalıştığı bağlılığa imkân sağlanması Marksist gelenekte ifadesini bulan 4 yabancılaşma türünün sonlandırılmasına bağlıdır. Bu yabancılaşmalar şu şekilde özetlenebilir (Aktouf, 1992:418):

(a)- Ürüne Yabancılaşma:

Çalışanlar süreç, sürecin mantığı, müşteriler ve karlarla ilgili hiçbir denetime sahip değildir.

(b)- Çalışma Eylemine Yabancılaşma:

Çalışanların, kendileriyle ilişkisi olmayan ve daima patronlar, montaj hattı hızı, makineler, örgüt hedefleri ve stratejileri tarafından empoze ve dikte edilen görevleri yerine getirdikleri kas gücüne veya zihin gücüne dayalı enerji depolarına indirgendiği Taylorizm tarafından mükemmelleştirilmiş parçalanma.

(c)- Doğaya Yabancılaşma:

Çalışma saatleri zamanı yapay ve satılabilir bir ürüne dönüştürmüştür. Buna karşılık mevsimler, gündüzün ve gecenin döngüsü ve biyolojik saat göz ardı edilmiştir. Doğal ihtiyaçların karşılanmasının yerine para ve sermayenin dikte ettiği ihtiyaçlar doğa içinde tehdit oluşturacak bir şekilde artmıştır.

(d)- İnsan Unsuruna Yabancılaşma:

Çalışanlar özlere yabancılaşmışlar, kendi çevrelerini ve kendilerini belirleyecek özgür iradeye sahip varlıklar olmaktan çıkmışlardır. Sermayenin yasaları tarafından kendilerine yabancılaştırılmış olan ve işçileri kullanma ve sömürme durumundaki ötekilerle çatışmaya sokulmuşlardır.

1.2. ELEŞTİREL TEORİ VE ÖZGÜRLEŞİM

Bu çalışmanın temel kavramlarından biri olan özgürleşim kavramını en kapsamlı şekilde irdeleyen akım Frankfurt Okulu da denilen “Eleştirel Teori” okuludur. Adından da anlaşılacağı üzere eleştirel nitelikte politik hedefleri olan bir akım olmasına rağmen, eleştirel yönetimbilim çalışmaları (EYÇ) Yönetim Akademisi Toplantılarında (Academy of Management Meetings) resmî olarak bir yönetimbilim çalışmaları alanı olarak kabul edilmiştir. Günümüzde, birçok itibarlı yönetim ve organizasyon dergisinde⁷ EYÇ makaleleri yayınlanmakta ve bu alana dönük özel sayılar dahi yayınlanmaktadır (Clegg vd., 2006: 267).

Özgürleşim (emancipation) bireylerin ve grupların baskıcı sosyal ve ideolojik koşullardan, özellikle insan bilincinin gelişimini ve mükemmelleşmesini engelleyen gereksiz kısıtlamalardan kurtulması/ kurtarılması sürecini anlatmak için kullanılan bir ifadedir (Alvesson ve Willmott, 1992: 433). Eleştirel teorinin hedefi, insanların ihtiyaçlarının anlamı üzerinde durarak bunların berraklaştırılması ve bireyin kendi özel hayatı ve toplumsal hayat içinde özerklik alanının genişletilmesidir. Fay’a göre (1987: 23) eleştirel teori insanların hayatlarını dönüştürebilmesini sağlamak istemektedir. Bunun gerçekleştirilmesi için iki öge gereklidir: birincisi kişinin kendini bilmesini güçlendirmek ve ikincisi de bu dönüşümü gerçekleştireceği temeli oluşturan toplumsal koşulları anlamaktır. Eleştirel kuramcılar da Marx’a benzer şekilde insanların farkında olmadıkları çeşitli formlarda tahakküm altında olduklarını ve öncelikle bu formlar hakkında bilgilenilmesi gerektiğini ileri sürerler. Yönetim ve organizasyon alanında açık bir şekilde bu kaygının yönlendirdiği yazarlara örnek olarak Alvesson ve Willmott (1993, 2002), Burrell ve Morgan (2003), Frost (1980),

⁷ Bu tür dergilerin başlıcaları arasında Organization Studies, Journal of Management, Journal of Organizational Change Management, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly, Organization, Organization Dynamics ve Journal of Management Studies sayılabilir.

Jermier (1985), Mumby (2005), Stablein ve Nord (1985) en başta akla gelmesi gerekenlerdir.

Bu çalışmanın hedefini özgürleşim fikrinin yönetim ve organizasyon çalışmaları bağlamına uygulanması ve ilişkilendirilmesi olarak da ifade edilebilir. Giriş bölümünde ifade edilen merkezî yönetim ve organizasyon araştırmaları içinde özgürleşim kavramına yönelik olarak iki yaklaşıma rastlanmaktadır. Birinci tutum, yönetimi özgürleşim gibi fantastik bir fikirle herhangi bir şekilde ilişkilendiren yaklaşımların hiçbir şekilde kaale alınmadan doğrudan reddedilmesidir. Bu yaklaşıma göre yönetimin rolü örgütün hayatta kalmasını/gelişmesini/kârlılığını sağlamak veya hissedarların, müşterilerin ve bir ölçüde de çalışanların memnuniyetini sağlamak veya daha gerçekçi bir ifadeyle bunları yöneticilerin sırtından uzak tutmaktır. Bunun bir yönüyle Marksistler ve yönetimselciler (managerialists) ortak bir noktada buluşmaktadırlar. O da yönetim işinin çalışanların üretim kapasitesini kontrol altında tutarak, hissedarların (veya devletin) çıkarlarının sağlama alınmasıyla ilgili olduğudur. Bunun özgürleşim düşüncesiyle hiçbir alakası bulunmamaktadır (Alvesson ve Willmott, 1992: 433).

Eleştirel teoriye --ve bu çalışmanın konumuna-- daha yakın ancak gene de ciddi uzaklıkta bulunan daha yumuşak bir alternatif yaklaşım da söz konusudur. Bu modern yaklaşıma göre, iş örgütlenmesinin gereksiz yabancılaştırıcı uygulamalardan kurtarılması gerekmektedir. İnsan ilişkileri okulu, iş yaşantısı kalitesi programları, personel güçlendirme ve örgüt kültürü çalışmaları bu kategori içinde değerlendirilmelidir. Bu hümanist yönetim teorilerinin önceliği, çalışma ortamındaki materyal ve sembolik koşulların, yüksek düzeyli insan ihtiyaçlarının (kendini gerçekleştirme örnek olarak verilebilir) gerçekleşmesini kolaylaştıracak, iş memnuniyetini geliştirecek ve verimliliği yükseltecek şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

1.2.1. Örgüt Kültürü ve İdeolojisine Dönük Eleştiriler

EYÇ'nin merkezî hedefi baskının olmadığı ve insanların ihtiyaçlarını karşılayan üretim sistemlerine katkıda bulunmada örgütün bütün üyelerinin eşit fırsata sahip olduğu toplumlar ve işyerlerinin önünü açmaktır. Eleştirel bir perspektifin olmaması durumunda örgüt kültürü yönetimin kontrol gücüne saygıdeğer bir görünüm verecek ve örgüt içindeki çalışanların baskı altına alınmasını sağlayan araçların yürekte kabullenilmesine götürecektir. Örgüt kültürü, bir örgüt ve genel olarak toplum içindeki yönetim elitlerinin iktidar ilişkilerini meşrulaştıracak bir şekilde kurgulayan bir ideoloji olarak kalacaktır. EYÇ, örgütlere egemen olan kültürle ilişkili baskının, güçsüz bırakmanın (disempowerment) ve anti-demokratik uygulamaların ifşa edilmesine yardımcı olmaktadır. Eleştirel teori geleneğinde örgüt kültürü yönetim çıkarlarının evrenselleştirilmesi, çatışan çıkarların bastırılması ve örgüt egemenliğinin sürdürülmesi için bir araç olarak görülmektedir. Yönetimsel uygulamaların örgütlerde bir ideolojik denetim aracı olarak oynadığı rolü ve pozitivist araştırmacıların bilimin ışığı altında yönetimin baskı teknikleri kullanımını nasıl meşrulaştırdığını gösteren birçok çalışma mevcuttur(Ogbor, 2001: 591-592).

Rusaw'ın işaret ettiği gibi baskının kökü örgüt ideolojisinin içindedir. Örgüt kültürüyle ifade edilen bu ideoloji insanların günlük düşünüş ve davranış kuralları olarak sorgulamaksızın kabul ettiği kurallar, inançlar ve tutumlardan oluşan sistematik bir settir. Eğer herkesin özgürlüğünün demokratik bir toplumda zorunluluk olduğu fikrini benimsersek baskı araçlarından özgürleşme yöntemleri öneren eleştirel analizin önemini kabul etmek gerekecektir (Rusaw, 2000: 249-250).

Örgüt kimliği gereksinimi ile bireyin kimliği arasında diyalektik bir gerilim olduğunu gösteren güçlü kanıtlar mevcuttur. Örneğin, Weber tarihsel gelişimin daha fazla rasyonellik yönünde olduğu bir dönemde yaşadığımızı ve bu kültürel gelişim aşamasının ruhsuz uzmanlar ürettiği üzerine uyarı yapmıştı. Barnard'ın

ifadesi ile örgütlerde katılım kendini inkâr anlamına gelmektedir. Peters ve Waterman da kişinin kendi değerlerini ve normlarını örgütün değerlerinin ve normlarının altında tutması gerektiğini ifade etmiştir. Bu bakımdan katılım, sonuç olarak bir örgütte kişinin kimliğini örgütün kimliğiyle değiştirmesi anlamına gelmektedir (Ogbor, 2001: 597).

Bu süreçte bireylerin karşı karşıya geldiği bir kimlik problemi söz konusudur. Bireysel kimlik örgüt tarafından uygun görülen kimlikle nasıl uzlaştırılacaktır. Bununla ilgili olarak Weber şu uyarıyı yapmıştır. Örgütler insanlığı bir demir kafes içine hapsedme gücüne sahiptir. Weber'in çalışmalarının izinden giden birçok örgütsel patoloji incelemesi yapılmıştır. Bu araştırmacıların birçoğu (Coleman, Kanter, Milgram gibi) örgütleri üyeleri arasında ve topluma da yayılan bir yabancılaşma üretmekle suçlamışlardır. Başka bir takım çalışmalarda ise örgütlerdeki bireyler arasındaki kimlik krizleri konusu ortaya konulmuştur. Bu konular arasında çalışanların güçsüzlüğü anlamsızlık kültürel yabancılaşma kendine yabancılaşma ve toplumsal yalnızlık gibi konular ele alınmıştır. Bu çalışmalar bireylerin örgütlere aktif üyelik sonucu olarak nasıl yeniden yapılandırıldığına işaret etmektedir. Yeniden yapılandırıldıktan sonra bu bireyler, örgütün amaçlarına ulaşmaya yarayan araçlar olarak hizmet eden oyuncular olmaktadır. Birkaç araştırmacının yanı sıra Carr'ın, Deetz'in, Fineman'ın, Kunda'nın, Tawnley'in, Wilmott'un çalışmaları bireylerin örgütlere aktif bir şekilde katılmalarıyla kimliklerinin örgüt kültürü tarafından öngörülen normlara ve değerlere uyacak şekilde yeniden yapılandırıldığına işaret etmiştir (a.g.e: 2001: 598).

Bu yeniden yapılandırma bireyi iktidarın sosyal tekniklerinin bir ürünü haline getirmektedir. Günümüzde özellikle batı toplumunda bireyin değeri o bireyin işi, kariyeri ve çalışma statüsüne göre tanımlanmaktadır. Benzer bir şekilde bireyin değeri örgüt kültürü tarafından ya da bireyin pozisyonu tarafından öngörülen ideallere göre belirlenmektedir. Carr'a (2000: 296) göre örgütsel bir idealin teşvik edilmesi örgüte psikolojik bir bağlılık yaratmakta ve bireyin kendi kimliği

örgüt tarafından uygun görülen veya ödüllendirilen işi yapması yoluyla elde edilmektedir.

Yapılan çalışmalar örgüt kültürlerinin bir tür ruhlar hapishanesi ortamı hazırlamada ne kadar yetenekli olduklarına işaret etmektedir. Bu hapishaneler üyelerin kendileri tarafından kendi iç gerilimlerine bir koruma olarak inşa edilmektedir (Morgan, 1998: 241-278). Örneğin, Carr (2000) örgütün ve örgüt liderlerinin sembolik maddi ve diğer araçlarla narsistik ihtiyaçlarını tatmin edebildiklerine dikkat çekmektedir. Bunu o kadar iyi yapmaktadırlar ki çalışanlar da onların kimliklerini iş bağlamında değerlendirmektedir. Örgütler ayrıca bireysel kimliği örgüt üyelerinin duygularını kontrol etmek amacıyla tasarlanmış stratejiler yoluyla da fethetmektedirler. Fineman (1999: 300) duygusal kontrolün bir örgütün yapılması gereken bir işi yapabilmek için ihtiyaç duyduğu bir kaynak olarak ele alındığını göstermiştir. Duygusal kültürleştirme sayesinde bireysel kimliğin kaybıyla ilgili birçok benzer örnek mevcuttur. Örneğin, Kunda bir yüksek teknoloji işletmesinde, çalışan katılımıyla ilgili yaptığı bir araştırma sonucunda şunları bildirmiştir (1992: 214): “Bu bireyler kendi seçimleriyle sadece ekonomik olmaktan ibaret olmayan bir sözleşmeye tabi olmaktadır. Bu sözleşme uyarınca kendilik tanımı üzerinde birey açık dış müdahaleye rıza göstermek zorundadır. Davranışsal uyum ve belli belirsiz bir şekilde tanımlanmış bir sadakat görüntüsü yeterli değildir. Kültüre uyum sağlandığının ve örgütsel olarak belirlenmiş ve onaylanmış kendiliğin benimsenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak ulaşmaya çalıştıkları yüksek statü ile doğal ve ideolojik olarak ilişkili bir durum olan kişisel özgürlük görüntüsü tehlikeye düşmektedir. Hemen fark edilebilir olmasa da iktidarın bedeli boyun eğmedir. Bu boyun eğme düşük statülü işlerde olduğu gibi sadece kişinin davranışları ile ilgili bir boyun eğme değildir. Kişinin ayrıca düşünceleri ve duyguları ile ilgili talepler de söz konusudur. Ki bu düşünce ve duyguların özgür bireylerin en değerli varlıkları olması gerekir.”

Bu sebeple örgüt kültürü, bireyleri örgüt içindeki pozisyonlarının gereklerine dikkatlerini odaklandırmaya teşvik etmektedir. Bireylerin doğal kişiler olarak hayatlarındaki rollerinin üzerine bir örtü çekilmektedir. Ogbor'un, Trice ve Beyer'den aktardığı üzere (2001: 599), bir örgüt içindeki bazı görevler, meslek kültürü gereği üyelerini toplumun diğer üyelerinden izole eden çalışma şartları içerirler. Bu yüzden gerçek bir samimiyete sahip bireyler de stratejik sebeplerle seçim yapabilme yetilerinden vazgeçmektedirler. Çünkü, yapılabilecek seçimleri örgüt ya da mesleki kültür önceden tanımlamaktadır. Sonuç olarak bireyin kimliği örgüt kimliği ya da mesleki kimlik ile yer değiştirmiş olacaktır. Örgüt kariyeri içinde kişinin ilerleme ihtimalinin daha yüksek olabilmesi için örgütün maddi ve psikolojik ürünlerinden daha fazla tüketmek gerektiğinden empoze edilen idealler o kadar mutluluk verici hale gelecektir ki, örgütün sağladığı bu ürünlerin alternatifi yok gibi görülecektir (a.g.e).

Örgüt kültürünün hegemonyasının bir başka yönü de çeşitliliğin engellenmesidir. Geleneksel araştırmalar ve literatür bakımından örgüt kültürü imajı örgütsel çeşitliliği güçlendiren bir fenomen olarak sunulagelmıştır. Örgütsel çoğulculuk, mesleki ve profesyonel kültürler, multikültürel (çok kültürlü) örgüt gibi terimler geleneksel yönetim metinlerinde iş yerindeki kültürlerin ve alt kültürlerin meşrulaştırılması için kullanılan yollar olarak ifade edilmiştir. Örneğin; stratejik yönetimde, örgüt kültürü örgüt üyelerinin enerjisini örgütün stratejik misyonlarının ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde kullanmaktadır (a.g.e: 600).

Din, etnik köken, cinsiyet, sosyal sınıf, yaş çeşitliliği ve diğer bakımlardan çeşitlilikler insanların kendilerini özdeşleştirmeleri için önemli kaynaklar olarak görülür. Ancak, Trice ve Beyer (a.g.e) tarafından işaret edildiği üzere bu çeşitlilik kaynakları örgüt kültürüne veya mesleki kültüre uygun hale getirilecektir. Bu kültürleştirme, örgüt kültürü tarafından ortaya konan değerler mitler toplumsallaşma uygulamaları ve çeşitli endoktrinasyon formları yoluyla mümkün kılınacaktır. Böylece toplumsal çeşitliliğin örgütün monolitik kültürü içinde

homojenleştirilmesi sağlanacaktır. Daha sonra bu homojenleştirme bir referans noktası olarak rol oynayacaktır. Çünkü örgütün üyeleri, birbirlerine bakarak çevrelerindeki olaylara verdikleri anlamlar için destek veya onay aramaktadırlar. Aynı zamanda da davranış kalıpları için onaylama veya onaylamama davranışlarını gözlemleyeceklerdir (Ogbor, 2001: 600).

Toplumsal düzenin önemli bir taşıyıcısı olan örgüt kültürü, sadece bireyin kimliğini o örgüte bağlamakla kalmayacak, aynı zamanda da örgütsel veya mesleki kültürler tarafından tercih edilen bir davranış kalıbına uygun davranış kalıpları üretecektir. Bu sebeple örgüt kültürü çeşitliliği teşvik etmek bir yana, onu engelleyici bir işlev görecektir. Çünkü Willmott'un (1993: 534) ifadesiyle; kültürel çeşitlilik temel örgüt değerlerinin asit banyosunda eriyip kaybolacaktır. Eleştirel teori perspektifiyle yapılmış araştırmalar örgüt içindeki normların genel olarak toplum içindeki baskın grubun normlarının aynasında meşrulaştırıldığını göstermiştir. Bu normların örgütsel mitler, serüvenler, tabular, öyküler, kariyer seçimleri, profesyonellik, müzik ve örgütün kafeteryası gibi yerlerdeki beslenme alışkanlıkları yoluyla beyaz Avrupalı erkek tarafından ve beyaz Avrupalı erkeğe göre yapılan gerçeklik tanımının baskınlığı güçlendirilmekte ve kurumsallaştırılmaktadır. Bu çalışmalar, örgüt kültürünün örgütlerin genel olarak toplum içinde iktidar ilişki yapısını tekrar üretme araçları olarak nasıl bir rol oynadığını göstermiştir. Böylece, genel olarak toplum içindeki çeşitlilik, zorlanmaksızın örgütün baskın beyaz değerleriyle uzlaştırılmaktadır (Willmott, 1993: 534).

1.2.2. Panoptikon⁸ Örgütler

Yönetimsel söylemde çalışanların hizmet içi eğitimi personel güçlendirme yöntemlerinden biri olarak övülmektedir. Çünkü eğitim yoluyla çalışanların yeni kavramlara ulaşacakları, yeni yetenekler edinecekleri, kişilerarası etkileşimle ve teknik zorluklarla ilişkili zor problemleri çözebilecekleri varsayılmaktadır. Ancak araştırmalar göstermiştir ki, çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim programları ve hatta işyeri yemekleri, genel olarak memnuniyetsizlik kaynağı olacağı öngörülen bir karara taban desteği kazanmak için uygulamaya konulmakta ve yönetimin girişimlerini peçeleyebilmektedir. Çünkü, yönetim tarafından yürütülen eğitim programı türleri, senaryosu önceden yazılmış kişilikleri (scripted selves) gerçek insanlara dayatmanın bir yolu olarak kullanılmaktadır. Bu yolla, çalışanlar bir değişim ihtiyacını kabullenen, fakat bunu yerine getirmekte isteksiz olan bireylerin kaynak dağıtımında karşılaşacakları sıkıntıları da görmeleri sağlanmaktadır. Böylece çalışan eğitimin sağladığı birtakım imkânlarla erişim elde etmekte, ancak kendi değerlerinin bir kısmından vazgeçmektedir. Bu yolla eğitim gören çalışanlar özgürleşme paradoksu yaşar hale gelmektedir (Rusaw, 2000: 256-257).

Jackson, Gharavi ve Klobas'ın (2006) sanal çalışanlar üzerinde yaptığı araştırma da bu bakımdan önemlidir. Yeni Ekonomi gereği ortaya çıkan çalışma formlarından biri olan sanal istihdamda çalışanlar yönetimin ve iş arkadaşlarının etki alanının tamamen dışında kalmaktadırlar. Eleştirel yaklaşımla icra edilen bu

⁸ Jeremy Bentham'ın on sekizinci yüzyılda hazırladığı hapishane mimarisi. Bir kulenin etrafına hücrelerin yarım daire şeklinde inşa edilmesi ile oluşmaktadır. Bu hücreler sürekli aydınlatılmakta ve kuledeki gardiyan tarafından gözetlenmektedir. Ancak gardiyanlar mahkumlar tarafından görülememektedir. Hatta Bentham'ın tasarımında mahkumların gardiyanların yerinde olup olmadığını anlamalarını kesin bir şekilde önleyecek tedbirler de düşünülmüştür. Gözetlenenler gözetleyenleri görmediği için, gözetleme işleminin terk edildiği zamanlarda bile gözetlendiklerini düşüneceklerdir. Bu hapishane planı asimetrik gözetlemenin bir metaforu olarak Foucault'nun "Surveiller et Punir: Naissance de la Prison" isimli yapıtından bu yana yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (geniş bilgi için bkz. Lyon, 2006, 231-255).

Çalışmanın bulguları bir meslek mensubu olmanın dahili bir Panoptikon gibi işlev gördüğünü göstermiştir. Sanal çalışanların denetimi meslek mensubiyetiyle sınırlı kalmamakta birçok karmaşık ve akışkan bu çalışanların denetiminde bir Panoptikon gibi işlev görmektedir.

Bu paradoksta çalışanlar yönetimin onayladığı değişimleri yerine getirme yönünde endoktrinasyona tabi olmaktadır. Böylece eğitim bir güçlendirme aracı olmaktan çok, örgüt üyelerini örgütün ideallerine bağlamanın bir başka yolu olarak görülmektedir. Bunun sebebi Townley'e (1993: 537) göre kişilerarası ve sosyal becerilerin yanı sıra, iletişim ve dinleme becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerde, bireylerin belirli şekillerde yapılandırılması ve uygun kimlik özellikleri ile bağlantılandırılmasıdır. Bu tür hizmet içi eğitim ve çeşitli endoktrinasyon programları yoluyla çalışanlara yönetimin gözetimi olmaksızın kendilerini düzenleme becerileri kazandırılmaktadır. Bir başka deyişle çalışanlara kendilerini düzenleme imkânı verilirken, yönetimin de başka konulara daha fazla zaman ayırabilmesi sağlanmaktadır. Çalışanlar, kendi kendilerine gözetim empoze etmekte, içselleştirilmiş bir Panoptikon formunu benimsemektedirler (Boje, 1993: 66-67). Böylece disiplin gözetimini kültürel değerlerin ve normların asimilasyonu ile kendilerine çevirmektedirler. Bu yöntemle örgütler üyeleri üzerinde totaliter bir kontrole sahip olmakla kalmamakta, ayrıca üyelerinin bu denetim uygulamasında aktif bir rol oynamasının yolunu da bulmuş olmaktadır (Boje, 1993: 63).

Bir insanın kendi ahlak kurallarını bastırması ve geri plana atması işsizlik, düşük bir göreve getirilme, terfi ettirilmeme ve küçük düşürülme korkusuyla veya sadakat ve başarı elde etme arzusuyla sağlanmaktadır. Bir başka deyişle örgüt üyeleri duygusal kontrol eylemleri aracılığıyla güçsüzleştirilmektedir. İkincisi güçsüzleştirme çalışanın manipüle edilmiş güdülerini gerçekleştirme yönünde hareket etmesini güçlendiren davranışlar yoluyla güvence altına alınmaktadır. Eleştirel teori bağlamında örgüt kültürü gerçek bir güçlendirme bağlamı sağlamamakta totaliter bir işlev görmektedir. Çalışanlar örgüt kültürü yoluyla

kendilerini güçsüzleştirmeleri için güçlendiriliyorlar gibidir. Bunu yaparken örgüt üyeleri her türlü muhalefeti mağlup etmeye yarayan sahte bir bilinçlilik formunu kabul etmektedirler. Bu bakımdan bastırmanın teori X mi yoksa teori Y mi aracılığıyla gerçekleştirildiği çok önemli görülmemektedir. Örgüt kültürünün empoze edilmesiyle örgüt üyeleri kendilerine sunulanı kabul etmeye önceden şartlandırılmış olmaktadır (Ogbor, 2001: 603).

Örgütün ideallerine katılım arttıkça, zevk alındığı için işçinin güçlendirilmesi için sunulan mekanizmalar örgüt kültürünün baskınlığının sonucu güçlenen statükoya karşı bir işe yaramamaktadır. Aslında bir örgüte sadakatle bağlı olmanın veya işini iyi yapan bir çalışan olmanın özünde, yanlış bir durum söz konusu değildir. Barnard'ın (1968: 279) ifadesi ile; "iş birliği içinde bir bütün" olarak sadakat ve kendini adanmak iyi çalışma ilişkileri için gereklidir. Ancak örgüte duyulan sadakat, bir insanın kendi hayatını yaşamasının yerini aldığı anda, bir örgütün çalışanlarının hayatlarındaki merkezi konumunu güçlendirdiğinde ve bağımlılığı özgürlük olarak kabul ettiğimizde, endoktrinasyon o kadar güçlü olmaktadır ki uyum sağlamayı duygusal olarak reddetmek, nevrotik bir görüntü ortaya çıkarmaktadır. Endoktrinasyon böyle güçlü olunca, örgüt üyeleri eleştirel ve muhalif davranışları terk ederek denetim sürecinin aktif destekçileri olmaktadır (Ogbor, 2001: 605).

Özetlenecek olursa, örgüt tarafından tanımlanan ve sunulan şartları, örgüt üyelerinin stratejik veya içten gelen güdülerle kabul etmesi veya kabul ettirilmeleri gerçeğinin, örgütü ve onun kültürünü daha az hegemonik bir hale getirmede ifade edilmektedir. Kritik teori bakış açısıyla bir örgütün üyeleri böyle durumları olduğu gibi görebilmeli ve sahte bir bilinçlilik halinden kurtularak gerçek bir bilinç haline geçmenin yolunu bulmalıdırlar. Örgütsel bir değişimin anlamlı olabilmesi için eleştirel teori bağlamında iki yaklaşım önerilmektedir (Ogbor, 2001: 606). Birincisi; tek taraflı bir söylem uygulamasını doğal hale getirmek için örgüt kültürünün toplumsal ve yönetsel olarak meşrulaştırıldığı bağlam incelenmekle yetinilmemeli; aynı zamanda hem çalışanların hem de

araştırmacıların boyun eğmeyi öne çıkardığı stratejiler de ele alınmalıdır. İkincisi; varsayımsal olarak çeşitlilik arz eden ve çoğulcu bir toplum içindeki belirli bir kesimin doktrinlerine ve amaçlarına önem veren tek taraflı toplumsal söylemin ve uygulamaların alkışçıları olmaktan kaçınılmalı, örgüt kültüründe maddi olarak ele alınabilen sosyal söylemlerin ideolojik temelleri sorgulanmalıdır. Ogbor (2001: 606) ayrıca araştırmacıların ve uygulamacıların örgüt kültürü gibi hegemonik yönetsel uygulamalara karşı neden eleştirel yaklaşmadıklarının incelenmesi çağrısında bulunmaktadır.

1.3. ÖRGÜTLERE POSTYAPISALCI BAKIŞ VE FOUCAULT’NUN KATKISI

Batı düşüncesi geleneksel olarak insanları üniter, kendi içinde tutarlı, otonom ve toplumsal ilişkilerden ve örgütlerden ayrı ve ayrılabilir bireyler olarak ele almıştır. Post yapısalcı yaklaşımlar bu bakış açısını bireyi toplumdan, zihni bedenden ve akli duygudan yapay olarak ayıran dualist eğilimi sebebiyle eleştirmişlerdir. Bu tür ayrımları ve indirgemeci kişilik anlayışını reddeden post yapısalcı bakış açısı, insanların hayatlarının çevrelerindeki toplumsal dünya ile ayrıştırılmaz bir şekilde iç içe geçtiğini ileri sürmektedir. İnsanlar doğumdan itibaren bütün hayatları boyunca, sosyal ilişkiler içinde yer aldıkları için toplum ve birey ayrıştırılmaz. Buna göre bireylerin en iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için, onların eylemlerinin içinde yer aldıkları karmaşık şartlar, süreçler ve sonuçlar bağlamında anlaşılması gereken toplumsal “ben”ler olarak ele alınmalıdır. Öznelliğin ne şekilde belirli koşullar ve sonuçlar içinde ilişik durumda olan belirli bir tarihi ürün olduğunu ortaya koyan post yapısalcı çalışmalar öznelliğe yeni bir bakış açısı getirmekte ve öznelliğin söylemsel, rasyonel olmayan, cinsiyetle ilişkili ve çoklu doğasına dikkat çekmektedirler (Collinson, 2003: 527).

1.3.1. İşyerlerinde Güç İlişkileri ve Benlik İnşası

Bu bakış açısı Foucault’nun öznelliğin toplumsal, örgütsel ve tarihi durumsallığına; öznelliğin güç ve bilgi ile karşılıklı ilişkilerine yaptığı vurgudan

yoğun bir şekilde etkilenmiştir. Gücü tamamıyla negatif ve baskıcı ve yüksekteki bir otorite tarafından yukarıdan aşağıya uygulanan bir özellik olarak ele alan geleneksel kavramsallaştırmaları sorgulayan Foucault gücün üretici bir niteliği de olabileceğini ileri sürmektedir. Foucault'ya (1995) göre iktidar uygulamaları normalizasyon yoluyla özneler üretmektedir. Bu normalizasyon süreci ile insanların davranışlarındaki görünüşlerindeki ve inanışlarındaki aşırılıkların önlemi alınmakta ve gerekirse düzeltilmektedir. Bir iktidar formu olarak normalleştirme, karşılaştırma, farklılaştırma, hiyerarşikleştirme, homojonize etme ve dışlama yoluyla kimlik ve bilgi inşa etmekte, kişiyi disipline sokmaktadır

Özne ve nesneyi bir araya getirmekte ısrarlı olan post yapısalcı analizler yaygın durumda olan ve özellikle geleneksel örgüt çalışmalarının karakterine yansıyan işlevselci paradigmaya ve ekonomik ve cinsiyetçi indirgemeciliğe meydan okumaktadır. Örgüt çalışmalarında tabilik tipik olarak veri bir durum olarak kabul edilmekte ve son derece dar olan rasyonel uyumlu ve ekonomik insan tanımı içinde anlaşılmaktadır. Tarihsel olarak örgüt çalışmaları liderlik yapı ve kültür gibi konuları sanki anlamları kendiliğinden açılmış gibi ve sanki iş yeri süreçleri insan iradesini ve düşüncesini hesaba katmayan soyut bir mantık tarafından belirlenmekteymiş gibi inceleme eğiliminde olmuştur. Post yapısalcı analizden cesaret alarak bu tür nesnelci yaklaşımlara karşı bir memnuniyetsizlik git gide artış göstermektedir. Sosyal teori içinde öznelliğin, kendiliğin ve kimliğin uzun bir tarihi söz konusudur (Collinson, 2003: 529).

Knights ve Willmott (1989) istikrarlı bir kimlik yoluyla materyal ve sembolik güvenlik arayışının özünde çelişkili olduğunu ve arzu edilmeyen, olumsuz sonuçlar doğurması ihtimali içerdiğini ileri sürmüşlerdir. Bu yazarların analizleri sadece modern kimliklerin güvensizliğine vurgu yapmamakta aynı zamanda, bu güvensizliğin üstesinden gelmek veya inkâr etmek için yapılan bireysel girişimlerin çeşitli olumsuz sonuçlarına da dikkat çekmektedirler. Bu yazarların bakış açısına göre kimlik hiçbir zaman tam olarak güvence altına alınamayacağı ve tümüyle istikrarlı hale getirilemeyeceği için bireyler, hayali bir hedefe

mahkûm olabilmektedirler. Knights ve Willmott 'a göre modern, rekabetçi ve eşitsizlikçi olan toplumlarda öznellikler genellikle kimliği güvence altına alma yönündeki narsistik saplantı ile karakterize edilmektedir. Knights ve Willmott, Foucault'nun özneliği örgütsel güç ilişkileri içinde konumlandırıran fikirlerinden yola çıkmakta, ancak özneliğin kimlik içinde fetiş haline getirilmesi süreçlerine odaklanarak daha da ileriye gitmektedirler. Bu noktada da güvensizliğin kaçınılmaz bir varoluş durumu olduğunu ve güvensizlikten kaçınma girişimlerinin yenilgiye mahkum olduğunu ileri sürerek daha ileriye gitmektedirler. Benzer bir şekilde Berger ve arkadaşlarının insanların düzen için temel bir kaygıları olduğu yönündeki varsayımı da yeniden yorumlamaktadırlar. Bu sübjektif düzen saplantısının kaçınılmazlığını sorgulayan Knights ve Willmott bunun kökenini egonun kendini güvence altına almak için hayali bir arayışa girmiş olmasında bulmaktadırlar. Bireylerin dünyayı doğallaştırarak kendileri için bir düzen, anlam ve kimlik duygusu sağlama girişimlerinin olumsuz sonuçları olabileceğine işaret etmektedirler. Ne kadar düzene öncelik verilirse değişim bireyler için o kadar tehdit edici olacaktır. Bu iddialara göre özneliği şekillendiren örgüt olmakla birlikte, bireyler de kendi kimlik arayışı saplantılarının kurbanları olabilmektedirler. Bireyler istikrarlı ve sağlam bir kimlik duygusu edinme yönündeki hayali arayışlarına ne kadar saplanırlarsa öznellik o derecede bir ruhlar hapisanesi haline gelecektir (Morgan, 1997).

İş yerlerindeki asimetric güç ilişkileri, özellikle de yönetilen konumdaki bireyler için, maddi ve sembolik güvensizlikleri güçlendirmektedir. Eleştirel örgüt analizi içinde iktidar, genellikle yönetimin denetimi açısından incelenmiştir. (Braverman, 1974). Foucault (1995) günümüzde toplumsal kontrolün, görüş alanı içine girmekle üretildiğini ileri sürmüştü. Gözetleme sistemleri ölçümleme ve değerlendirme yoluyla bireyleri hesap edilebilir kılmakta, hatta kendi itaatlerini sağlar hale getirmektedir. Batılı ülkelerde çalışan performansı git gide artan bir şekilde üretim hedefleri, değerlendirme sistemleri, performansa göre ücret, müşteri geri beslemesi ve benzeri yöntemlerle yoğun bir şekilde

gözlemlenmektedir. Collinson'un araştırmalarına göre bu şekilde gözetlemenin temel olduğu örgütlerde belirli öznellik türleri düzenli olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kendilikler bireylerin gözetimi esas olan örgütler içinde benimsedikleri hayatta kalma uygulamaları olarak görülebilir. Bu öznelliklerden amaçlanan disipline dayalı rejimler içinde fiziksel, ekonomik ve sembolik açıdan kendilerini korumak ve güvence altına almak için bireylerin denediği karmaşık yollara gönderme yapmaktır. Örneğin, el emeğine dayalı çalışmada tehlikeli iş, düşük ücret ve aşağılanan kimlikler gibi problemler sadece ayrılmaz bir şekilde iç içe geçmemekte aynı zamanda belirli çalışan tepkilerini biçimlendirmede karşılıklı olarak sonuçlar doğurmaktadır. Collinson'un belirlediği öznellik tipleri, konformist, dramatik ve dirençli öznelliklerdir (Collinson, 2003: 536-540).

1.3.1.1. Konformist Benlikler

Foucault işyeri gözetim sistemlerinin disiplinli ve konformist (uyumlu) benlikler üretme şekline işaret etmişti. Foucault'nun fikirleri bireyleri kimliklerine bağlayan iş yeri gözetim sistemlerinin kendi kendini disipline edici etkisine vurgu yapan birçok iş yeri çalışmalarına esin kaynağı olmuştur (McKinlay ve Starkey, 1998). Bu çalışmalarda örneğin, örgüt kültürü inisiyatifleri (Kunda, 1992; Willmott, 1993), performans değerleme sistemleri (Rippin, 1993; Townley, 1993) ve ekip çalışması (Barker, 1993) araştırılmıştır. Alvesson ve Willmott'a göre kimliğin düzenlenmesi çağdaş post bürokratik örgütlerde örgüt denetiminin merkezî bir işlevi durumundadır. Gücün ve disiplinin uyumlu benlikleri aktif bir şekilde nasıl inşa ettiğini tasvir eden bu çalışmalar, iktidar formlarının insanlar üzerinde kimliklerini ve ilişkilerini şekillendirirken nasıl bir denetim ortaya koyduğunu göstermektedir (Alvesson ve Willmott, 2002).

Konformist bireylerin otorite sahibi olanların gözünde kendilerini değerli bir nesne haline getirmek ve bu süreçte kendi öznelliklerini bastırma yönünde önceliklerini belirlemek gibi bir eğilimleri vardır. Başarılı bir kariyer sahibi olma çabasının gözetime dayalı örgütler içinde konformist bir benlik örneği olarak ele

alındığı ve anlamlı bir benlik projesi olarak kariyerin disipline edici etkisi araştırılmıştır. Kariyeristlik olarak ifade edilen kimlik önceliklerinin kuşatıcı etkisine vurgu yapan Grey (1994), kimlik inşasının ve muhafazasının sıklıkla yöneticiler için ve emir alan çalışanlar için nasıl önemli bir sorun olduğunu ortaya koymuştur. Kariyeristliğin çürütücü etkisi, kariyer tutkusu taşıyan bireylerin bütün örgütsel, toplumsal ve hatta kişisel ilişkilerini kariyerde ilerlemelerinin bir aracı haline getirme şekillerinde görülecektir.

Aynı şekilde bu manipülatif yaklaşım sıklıkla bazı araştırmacılar tarafından tanımlanan izlenim yönetimi yeteneklerinin yaygın kullanımı aracılığıyla iş yeri şöhreti inşa etme girişimleri içermektedir. Kariyercilik iş yeri kültürlerinin yüksek derecede rekabete dayalı doğasını daha da yoğunlaştırmaktadır. Yukarı yönde ilerlemeye kendini adanmış olan insanlar genellikle daha fazla mesai yapma, az zamanda çok iş bitirme, her yere seyahat etme ve örgüt için coğrafik olarak seferber olma yönünde kendilerini zorunlu hissetmektedirler (Collinson ve Collinson, 1997).

Bu tür örgüt zorunlulukları ailevi sorumluluklarla uyumsuz olabilmekte ve hatta evliliklerin bozulmasına yol açabilmektedir. Ayrıca bireyler yaşlandıkça daha genç, daha aç ve daha saldırgan meslektaşlarıyla rekabet etmekte etkin olamamaktadırlar. Bu yüzden kısa ve uzun dönemde kariyer rekabeti insanların mücadelesini verdiği türden bir güvenlik sağlaması ihtimali bulunmamaktadır. Kişisel gelişim için fazla bir fırsat olmadığını gören yönetilen durumundaki birçok çalışan açısından alternatif bir konformist hayatta kalma uygulaması kendileriyle örgüt arasına bir mesafe koymak ve iş dışında daha özel bir dünyaya kaçmaktır. (Cohen ve Taylor, 1992: 54).

Çalışanlar kendilerini ya fiziksel olarak (örneğin, mesai aksatma ve istifa gibi) veya psikolojik olarak (örneğin, kişilik bölünmesi gibi) yollarla işle aralarına mesafe koyabilmektedirler. İş dışındaki hayata öncelikli önem atfeden çalışanlar kişiliklerini “işte araçsal ve kayıtsız ben” ve “dışarıda gerçek ben” arasında

kimliklerini bölmeye başlayabilmektedirler. Kamusal ve özel benlikler arasında psikolojik bir duvar inşa etmeye çalışan bu bireyler önceliği özele vermekte ve kamusalı önemsizleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu bölünme sürecinin riskli doğası piyasalar bozulunca ve işletmeler işten çıkarmaları ilan edince, sözlük anlamıyla eve dönmek olabilir. Bu tür süreçler kamusal ve özel benlikler arasındaki ve ayrıca ücretli iş ile aile arasındaki çözülmemiş bağlantıların önemine vurgu yapmaktadır. Sonuç olarak, uyum yoluyla bu tür bir materyal ve sembolik güvenlik arayışının olumsuz sonuçları olabilir. Şu kesin bir gerçektir ki, uyumlu benliklerin ortaya çıkışı gözetime dayalı örgütlerin önemli bir ürünüdür (Collinson, 2003: 537).

1.3.1.2. Dramaturjik (Yapay, Yapmacık) Benlikler

Gözetim sistemleri otorite sahiplerinin bakışı altında bireylerin kendilerini görülebilir nesneler olarak daha da fazla duyumsamalarına yol açmaktadır. Bu deneyim konformist benlikler üretebilmekteyse de, her halükarda kaçınılmaz bir durum değildir. Bireylerin iş yerlerinde kendilerini özne olarak ifade etmelerinin alternatif yollarını bulabilmeleri mümkündür. Bireylerin kendilerini görülebilir nesneler olarak duyumsamalarındaki yükselişin bir sonucu olarak, gözetimin temel olduğu örgütlerdeki bireyler kendilerinin ve önemli kişilerin gözündeki, itibarlarının ve imajlarının yetenekli manipülatörleri olabilmektedirler. Dramaturjik benlik anlayışı izlenim yöntemiyle ilgili fikirlerle bağlantılıdır. Bireylerin kendilerini daha olumlu bir ışık altında sunmak, bilgiyi gizlemek, gizemli hale getirmek, önemini abartmak veya hafifsemek amacıyla kullanma eğilimlerine odaklanılmaktadır. İş yerinde dramaturjik benlikler çalışanların kendilerini yüksek düzeyde görülür, tehdit altında savunma pozisyonunda, emir altında ve/veya güvensiz hissettikleri durumlarda ortaya çıkmaları daha muhtemeldir. Yoğun gözetim altında bireylerin bir hayat stratejisi olarak dramaturjik benlikler ortaya çıkardıklarını belgeleyen çeşitli çalışmalar mevcuttur (Collinson, 2003: 538).

Benzer şekilde İngiliz medyasında sık sık kamu kesimi örgütlerinde ve özellikle de tablo üzerinde değerlendirmeler yapılan hastaneler ve okullar gibi örgütlerde performans verilerinin manipölasyonu ile ilgili öyküler yer almaktadır. Dramaturjik benlikler özel sektör örgütlerinde de ortaya çıkabilmektedir. Gözlem altında tutma bireylerin kendilik bilinçlerinin yoğunlaşmasına yol açmakta, çalışanlar alternatif dramaturjik benlikler ve hayatta kalma stratejileri geliştirebilmektedirler. Çalışanlar kendi uygulamalarını koreografileştirmekte ve tepkilerini nasıl gözlemlendiklerine bağılı olarak yönetmede ustalaşmaktadır. Zamanla gözetlenmeye karşı tepkilerinde daha yetenekli ve daha stratejik olmayı öğrenebilmektedirler. Benzer şekilde yeni teknolojiler gözetimin yoğunlaştırılması için kullanılabilmekte, bu da sonuç olarak dramaturjik benliklerin güçlenmesine yol açmaktadır (Lyon, 2006: 120-137).

Zaman ve mekanla ilgili düzenlemeler yapma yoluyla elektronik posta ve cep telefonları gibi teknolojiler, çalışanların nerede olduklarıyla ilgili ne yapmakta olduklarıyla ilgili ve hatta kim olduklarıyla ilgili dramaturjik iddialarda bulunabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Dramaturjik benlikler gözetime ne pasif bir şekilde uyum sağladıkları ne de toptan bir direniş geliştirdikleri için itaat ve muhalefetin, oynak bir karışımı olarak karakterize edilebilir.

1.3.1.3. Direniş Benlikleri

Direniş benlikleri iş yeri süreçleriyle ilgili olarak çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etmede temel araçtır. Örgütlerde sıkı denetim ve gözetim rejimlerinde emir alan çalışanların hayatta kalmalarına yardımcı olabilmektedirler. Direnişe geçen çalışanlar, örgüt tarafından belirlenmiş ve dayatılmış benlik duygusuna karşı alternatif ve daha pozitif bir benlik duygusu inşa etmeye başlamaktadırlar. Son zamanlarda yapılan muhalif öznelliklerin ve uygulamaların çoklu ve değişken karakterini gösteren çalışmalarda birçok direniş uygulamasının sıklıkla örtülü ve yer altından yürütüldüğüne işaret

edilmektedir. Bu uygulamalar arasında umursamazlık ve ayak sürüme, ihbarcılık ve hatta gizli ve ince alay sayılabilir (Collinson, 2003: 539).

Bu tür süreçler daha açık ve daha görülebilir --örneğin, grevler iş durdurma gibi- - direnişlere oranla daha az dikkat çekiyorsa da iş yerine olumsuz etkileri gözardı edilmemelidir. Son zamanlardaki çağrı merkezlerinde yapılan çalışmalar işçi memnuniyetsizliğinin örgüt kültürü bağlamında ve aynı zamanda müşterileri hedef alan şekilde sinik (cynical) benlikler olarak ortaya çıkabildiğini göstermektedir (Fleming, 2002; Fleming ve Spicer, 2003). Collinson'un, Van Mannen'den aktardığına göre (2003: 539) Disney çalışanları sıkı denetim şartları altında dahi zor ve tacizkar konuklara karşı direnme yollarını bulabilmektedirler. Öznelliğin önemine işaret eden Van Mannen çalışanların eylemlerinin motivasyon kaynağının kendilerine olan saygılarını restore etme ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir.

Direnış benliğı kavramsallaştırmasını detaylı olarak ele alan Kondo (1990: 299) direnişle ilgili literatürü sorgulamıştır. Yönetimin tutarsızlıklarını sık sık eleştiren Japon işçilerinin içinde bulundukları karşı kültürün de çelişkiler taşıdığını ortaya koymuştur. Bozulmamış saf bir otantik direniş ve gerçek direnişçi veya sınıf savaşıçısı gibi sabit ve statik kimlik anlayışını reddeden Kondo'nun ulaştığı sonuç "direnış" "uyum" gibi sözcüklerin yetersiz olduğudur. Çünkü direniş görüntüsü sürekli olarak farklı bilinç düzeylerinde çatışma ve uzlaşmayla sulandırılırken, benzer şekilde uyum davranışının da beklenmedik şekilde ters etkileri olabilmektedir.

Özet olarak işyerindeki direniş benlikleriyle ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalar bu davranışların çeşitliliğine, özünde var olan çelişkilere ve potansiyel olarak ters sonuçlar doğurabilmesine dikkat çekmektedir. Bir taraftan direniş davranışı sergilerken, bir taraftan da güvenlik ve istikrar elde etmeye çalışan direniş benlikleri aslında çalışan güvensizliğini güçlendirebilmekte ve yoğunlaştırabilmektedir (Collinson, 1992). Bu durumda direnişin başlı başına bir

ilerleme özgürleşme ve/veya pozitif bir örgütsel değişim yolunu açacağını var saymak hatalı olacaktır. Bunu ifade ettikten sonra direnişin baskın çıkarlar ve değerlere karşı bir meydan okuma oluşturabileceği ve hatta toplumsal ve örgütsel değişim için bir katalizör rolü oynayabileceği de ifade edilmelidir. Özellikle direnişin temel kaygısı kimliği güvence altına alma stratejileri olmamalı ve yönetim uygulamalarını daha görünür ve daha hesap sorulabilir kılmayı hedeflemelidir. Böylece direniş, önemli örgütsel değişimler meydana getirebilecektir (Ezzamel, 1994).

İşyerindeki benliklerle ilgili olarak süregiden tartışmalar bu benliklerle ilgili güvensizlikleri, çelişkileri ve çeşitlilikleri vurgulamakta; örgütlerin nasıl sadece ürünler ve hizmetler üretmekle kalmayıp, aynı zamanda sembolik ve materyal yollarla –bir bakıma- insan da ürettiğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde, özellikle güven ilişkilerini erozyona uğratan disipline edici rejimler yoluyla ciddi anlamda çalışan güvensizliği ve kaygısı üretilmektedir. İşyeri gözlem ve motivasyon sistemleri sadece yoğun iş üretimiyle ilgilenmemekte, aynı zamanda çalışanların güvensizliklerini yoğunlaştırmakla da ilgilenmektedir. Bunun çağdaş örgütlerde çalışanları motive etmenin baskın ve yaygın bir yöntemi olduğu görülmektedir. Özellikle gözetimin temel olduğu örgütlerde çalışanlar konformist, dramaturjik ve direnişçi benliklerin çeşitli bileşimlerini benimseme yoluyla gözetleniyor olmanın olumsuzluklarından kurtulmaya çalışmaktadırlar. Bu benlikler güvenlik sağlamak üzere tasarlanıyorsa da sonuç olarak istenmeyen ve paradoksal sonuçlar üretebilmektedir.

Post yapısalcı yaklaşımın iş yerindeki bu öznellikler ve benliklere yönelik ilgisi muhtemelen gelecekte gelişme gösterecektir. İş yerindeki çalışan öznelliğinin daha yoğun bir şekilde tartışmalı bir mıntıkaya dönüşmesi ihtimali vardır. Son zamanlarda işverenler denetim stratejilerini çalışan öznelliğinin daha derin noktalarına yaymaya ve çalışanların kalplerini ve beyinlerini kazanarak onların tutumlarını duygularını, cinselliklerini, değerlerini, düşüncelerini, nedenlerini, görünüşlerini, davranış tarzlarını, jestlerini ve hatta mizah anlayışlarını

şekillendirmeye başlamışlardır (Burrell, 1992; Fleming, 2002; Collinson, 2002). Örgütlerin çalışanlar üzerindeki baskısı ve aynı zamanda da işlerini yaparken belirli duyguları bastırmalarına ve belirli duyguları da yükseltmelerine yönelik talepleri yoğunlaşacak gibi gözükmetedir (Hochschild, 1983; Fineman, 1999).

Gelecekteki yönetimin özneliği hedefleyen denetim stratejileri yeni teknolojiler tarafından da kolay hale getirilecektir (Lyon, 2006). Örneğin, sanal benliklerin örgüt amaçlarına uygun bir şekilde yapay olarak nasıl inşa edildikleri hali hazırda görülebilmektedir. Hindistan'da çok uluslu işletmeler tarafından istihdam edilen çağrı merkezi çalışanları ABD'den ve Avrupa'dan yapılan aramalara cevap vermek üzere işe alınmaktadırlar. Ancak işletme yönetimi çağrı mrkezini arayanların, Asya'da yerleşik Hindistanlı bir çalışanla muhatap olduklarını keşfetmelerini istememektedir. Sonuç olarak çalışanlardan İngiliz ve Amerikan oldukları, bu ülkelerde çalıştıkları izlenimini taşımaları zorunluluğu getirilmektedir. Uygun aksanları edinmeleri için eğitilmekte, yerel gazeteleri okumaları sağlanmakta (ki böylece haberler ve hava durumu hakkında sohbet yapabilsinler) ve aynı zamanda Hintli isimlerin İngilizce benzerleriyle değiştirilmesi sağlanmaktadır. Çalışanlardan kendilik duygularını yadsımaları ve örgüt tarafından tanımlanan tamamen yeni bir kimliği taşımaları zorunluluğu getirilmektedir (Collinson, 2003: 542).

Benliklere ve özneliliklere ilginin artışı örgüt teorisyenleri için yeni bir tartışma alanı ortaya koymaktadır (a.g.e): Birbirine zıt insan faktörü ve organizasyonla ilgili iki kavramsallaştırma nasıl uzlaştırılacaktır. İnsanlar içinde bulundukları örgüt dünyalarının özneleri olarak mı yoksa nesneleri olarak mı daha iyi anlaşılabilirler. Bir taraftan kendi yapımız veya kendi sesimiz olmayan karmaşık küreselleşmiş örgütlerde ve toplumlarda yaşamaktayız. Genellikle çağdaş örgütlerin asimetrik güç ilişkileri, çalışanların kendilerini güçsüz ve teslim olmuş benlikler derecesinde emir altında hissetmelerine yol açmaktadır. Ancak bir taraftan da, örgütlerin toplumsal olarak inşa edildiğini ve bireylerin tamamen dışsal güçler tarafından belirlenen pasif varlıklar olmadığını da hatırlamak

gerekmektedir. Bireyler ilişki geliştirirken ve çeşitli benlikleri inşa ederken önemli ölçüde içinde bulundukları toplumları ve örgütleri şekillendiren bilgi sahibi ve üretici varlıklardır. İnsanlar, toplumların, örgütlerin ve ilişkilerin aynı anda hem öznelere hem de nesnelere olarak ele alındıklarında en iyi bir şekilde değerlendirilebileceklerdir (Collinson, 2003: 542).

1.3.2. Örgütler Birbirine Benzer

Foucault'nun çalışmaları Burrell'e göre örgütsel formların heterojenliği veya homojenliğiyle ilişkili, örgüt teorisi içinde gitgide daha çok ilgi uyandıran bir tartışma alanına ışık tuttuğu için değerlidir. Örgütler birbirlerine benzer midir yoksa hepsi birbirinden farklı mıdır? Örgütler ne ölçüde benzersiz ve birbirleriyle ne ölçüde ilişkilidir? Örgütlerle ilgili nereye kadar genelleştirme yapabiliriz? Bu sorular ve bunlara benzer başka sorular önemli epistemolojik ve yöntemsel sorunları gündeme getirmektedir (Burrell, 1988: 230). Örneğin, McKelvey ve Aldrich örgüt teorisinde baskın olan ve rekabet halindeki iki paradigma arasında yer alan popülasyon perspektifinin kullanışlı olabileceğine dikkat çekmişlerdir. Bu bakış açısına göre örgüt teorisi alanındaki çalışmalar ya bütün örgütler birbirinin benzeriymiş gibi genelleştirmelere gitmekte, ya da aralarında hiçbir benzerlik yokmuş gibi genelleştirmeden kaçınmaktadırlar. Hepsi birbirine benzer yaklaşımına göre yönetim süreçlerinin sanayi, ticaret, eğitim ve diğer örgüt formlarında özünde aynı olduğu varsayılmaktadır. Öte taraftan hiçbirinin birbirine benzemediği yaklaşımı, örgütlerin benzersizliğine ve özelliğine o kadar vurgu yapmaktadır ki genellemeci ifadeler değersiz hale gelmektedir. McKelvey ve Aldrich (1983) benzemezlik paradigmasının yükselişte olduğunu ima etmektedirler.

Foucault'nun eserlerinde gözleme dayalı olarak ortaya konan son derece zengin tasvirler aracılığıyla örgütsel formların homojenliğini gösteren karmaşık bir fikirler paketi ortaya çıkarmakta ve bunlar bütün örgütlerin özünde benzer olduğuna işaret etmektedir. Foucault'ya göre "hapishaneler fabrikalara, okullara,

kışlalara, hastanelere benzemekte ve bunların hepsi de hapishanelere benzemektedir” (Foucault, 1995: 228). Bu ifadeyi ortaya koymadan önce Foucault ince ayrıntılarına inildiğinde hiçbir zaman birbirine benzer iki şey olamayacağını kabul etmiştir. Aynılık veya analogi, farklı olan her şeyi sınıflandırma yönünde linguistik bir girişim olarak eleştirilmektedir. Farklılıktaki aynılık algılaması ve aynılıktaki farklılık algılaması bütün bilimsel sınıflandırma şemalarının kökeninde yer almaktadır. Foucault’ya göre problem bütün bu sınıflandırma şemalarının, bütün analogilerin suiistimale uğramış kinaye örnekleri olmaktan öteye gidememesidir. Bir insanın bireyselliğinin örnek olay notlarına ve on binlerce çeşit kişiliğin de birkaç insan tipine indirgenmesi özünde hiyerarşik olan sınıflandırma alanındaki bilimsel söylemin örnekleridir. Foucaultcu yaklaşım hem jenerik ilkelerin araştırılmasına, hem de tek bir örgütteki tuhaf lokal gelişmelerin gözlemsel olarak detaylı bir şekilde incelenmesine imkan sağlamaktadır.

Foucault’nun yaklaşımında ortaya konulan, örgüt tiplerinin segmentasyonu ve sınıflandırılmasına yönelik itiraz, örgüt çalışmalarının temeline yönelik çok sert bir saldırı olarak görülebilir. Çünkü segmentasyon ve sınıflandırma alanı normalleştirme sürecinin başlangıcıdır. Foucault’ya göre normalleşme/normalleştirme (normalization) büyük bir iktidar aracıdır. Bu yüzden bazı örgütlerin diğer bazı örgütlere benzer olma seçeneği ilk bakışta mantıklı ve evrensellik zorluklarını profesyonel bir şekilde uzlaştırır görünürken unutulmaması gereken bir nokta vardır; profesyonelliğin ve disiplinin her zaman birlikte yer alması. Özne net yönetilebilir ve hiyerarşik olarak düzenli kategorilere ayrıştırıldığında aslında yapılan şey disiplinin küreselliğine katkıda bulunmaktır. Foucaultcu analiz, örgütsel hayatı ve olayları tanımlarken kullanılan faktörlerin çok yönlülüğüne odaklanmaktadır. Örgütsel formların karmaşıklığına, durumsallığına ve kırılganlığına, tahakküm ve boyun eğme ilişkilerinin geçici görüntüleri olarak vurgu yapmakta; örgütlerdeki tahakküm

ilişkileri oyununun dönemsel ve öngörülemez görünümüleri olarak kabul etmektedir (Burrell, 1988: 231).

Basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, Foucaultcu bir bakış açısı ile zaman içinde belirli bir andaki bütün örgütlerin yüzeysel özellikleri bakımından birbirine benzemez olduğunu saptamak gerekirken, bu örgütlerin geri planındaki dinamikleri anladıkça hepsinin birbirine benzer olduğunu görmek gerekecektir. Örgütlerin hepsi tek bir zaman dilimi içinde hem birbirlerinin aynısı hem de birbirlerinden tamamen farklı durumdadırlar.

Foucault'ya eleştiri yöneltenler olmuş ve Foucault'nun zaman ve mekân görüşleri eleştirilerek önemli bir tartışma başlatılmıştır. Foucault'nun hapishaneyi uç bir örgüt formu olarak görmesi eleştirilmiş ve hapishanenin çağdaş örgütlerin bir örneği olarak görülemeyeceği ileri sürülmüştür (Burrell, 1988: 232). Buna göre bütüncül ve kuşatıcı kurumlar modern toplumların temel kurumsal yapılarında kural değil, istisnadır. Hapishaneler ve akıl hastanelerinin disipline edici iktidarı maksimize etmesi sebebiyle, bu kurumların örgütlerin doğasını diğer kurumlardan daha açık bir şekilde ortaya çıkardığı iddiası çelişmektedir. Bu bakış açısına göre “kapatıcı kurumlar” Goffman'ın total kurumlarına yakın bir anlam ifade etmektedir. Total kurumlar içerdekilerin hayatını hem zaman hem de mekân yönünden kırılamaz bir şekilde tam olarak denetim altına almaktadır. Bu nedenle total kurumlar içerdekilerin günlük hayat rutinleri yüzünden diğerlerinden farklılaşmaktadır. Bu şekilde kavramsallaştırıldığında kapatıcı olmayan daha az kuşatıcı örgütler, üyelerinin çalışma haftası boyunca içine girdiği ve çıktığı ve örgütsel hayatta yaşananların bu nedenle kesintili olması sebebiyle farklı bir karakter taşımaktadır. Ancak, zaman ve mekân ilişkilerine odaklanılması nedeniyle esas önemli nokta gözden kaçırılmaktadır (a.g.e).

Tipik bireylerin sadece bir örgüte ait olduğunu, günün sonunda örgütten ayrıldığını ve böylece eve giderek örgütsel dünyayla karşılaşmasının kesintiye

uğradığını ve örgütsel olmayan sivil toplum dünyasına tekrar giriş yaptığı varsayılmaktadır. Bu coğrafik metafora göre insanların sık sık geçiş yaptığı örgüt ve örgüt dışı arasında mekânsal bir sınırın varlığını kabul etmek gerekir. Ancak bu tür bir metafor sınırlı bir fayda sağlayabilir. Çünkü bireyler sadece bir örgüt formuyla değil, fakat birçok örgüt formuyla karşılaşmakta, etkileşime girmekte ve kuşatılmaktadır. Evimizde otururken bile telefon şirketleri, mobilya imalatçıları ve yayımcılar tarafından bizim için örgütlenmiş bir dünyayla karşılaşmak durumundayız. Çoğumuz hapishaneler ve akıl hastaneleri gibi kapatıcı kurumlarda yaşamamaktayız. Bu yüzden bu kurumların disiplininden kaçabilmekteyiz. Ancak, gözden kaçırılmaması gereken nokta bireyler olarak örgütsel bir dünya içinde kapatıldığımız gerçeğidir. Böylece total kurumlarda yaşamıyor olmamamıza rağmen hayatımızın kurumsal örgütlenmesi total bir karaktere sahip olmaktadır (Burrell, 1988: 232).

Foucault'nun "hapishanelerin fabrikalara, okullara, kışlalara ve hastanelere benzerlik arz ettiği ve bunların hepsinin de hapishanelere benzediği" şeklindeki yorumu bu bakımdan anlaşılmalıdır. Konuya bu yönden bakıldığında baskının bürokratik formu aynı zamanda baskının disipline edici formu olduğu için Foucault ve Weber bağlantılı hale gelmektedir. Bireyler belirli örgütlere giriş ve çıkış yapmakta, ancak birçok amaçla ya belli bir bürokratik form içinde veya en azından bürokrasiyle karşılaşma sonucu şekillenmiş bir hayat alanı içinde kalmaktadır. Weber açısından (1958: 186) insan hayatı bürokrasinin demir kafesi içinde geçmektedir. Foucault açısından da insan hayatı kurumsal bir kapatılma çerçevesi içinde bir varoluştur. Weber modernizmin karanlık geleceğini önceden gören ve tahminleri gerçekleştiren bir düşünür olarak önem taşıırken, Foucault "kurumsallaşmış modern düşüncenin geleneksel olarak sorgulanamaz görülen sütunlarına yıkıcı darbeler indiren" (Cooper ve Burrell, 1988: 110) bir düşünür olarak Weber'le ortak bir noktada buluşmaktadır.

Üçüncü bir konu da bilişim teknolojisinde ve bilgi mühendisliğindeki yükselişin Foucaultcu bakış açısından anlamlı bir teorik alan oluşturduğudur. Araştırmalar

yeni mikro işlemci teknolojilerine ve Panopticon'un bilgisayar ağları ve bilgisayar mühendisliği yoluyla nasıl güncellendiğine yöneltilebilir. Örneğin, "Bentham'ın gözlem için yaptığı geometrik hesaplamaların yerini elektronik gözetlemenin takografik yetenekleri ne ölçüde almıştır?" sorusu üzerinde durulabilir. Elektronik büyük ölçüde optiğin yerini aldığı için bilgisayar ağları bazı bakımlardan kendi zamanında nihai yönetim aracı olan Panopticon'un mimari tasarımına benzemektedir. Lyon yeni durumu nitelerken süperpanoptikon ve hipergözetleme kavramlarını önermekte ve Foucault'nun çok geçmişte kalmış görüldüğü bir aşamaya ulaşıldığını ileri sürmektedir (Lyon, 2006: 231).

Son olarak da modernizm-postmodernizm tartışması ışığında örgüt teorisinin gelecekteki gelişimine bakılacak olursa Foucault'dan gelen mesajın kesinlikle modernist bir mesaj olmadığı görülecektir. Aydınlanma, ilerleme, düşünceler tarihi, gerçek, tartışma ve bilgi, Foucault açısından daha iyi bir yarın sağlayacak modernist bir gidiş ifade etmemektedir. Foucault'un etkisi tam olarak anti modernist bir anlam taşımaktadır. Dahası, Foucault'nun çalışmaları örgüt teorisinin çelişkisini sergilemektedir. En basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, örgüt gerçeğinden anlaşılması gereken, örgütlerin disipline dayalı bir toplum anlayışı ortaya koyduğu ve bunu tekrar ürettiğidir. Örgütler hakkında konuşmak, örgüt analizi için söylemler ve sınıflandırma şemaları geliştirmek bu disiplinin tekrar üretilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle bilгимizle hapsedilmekte cehaletimizle özgür kalmaktayız. Sadece örgüt türleri hakkında konuşmayı bırakabildiğimiz ölçüde disipline dayalı toplumun tekrar üretilmesini engellemede başarılı olunabilir. Bu nedenle Foucault bize örgüt hayatı içindeki rollerle ilgili olarak kötümser bir vizyon sağlamaktadır. Fakat bu vizyon disiplin ve örgütler arasındaki ilişkiyi aşmakla ilgilenenler tarafından verimli ve diyaloga dayalı yollarla geliştirilebilecek bir vizyon olarak düşünülebilir (Burrell, 1988: 24).

1.4. VAROLUŞÇU DÜŞÜNÜRLER

Maalesef varoluşçu felsefe alanı birçok kafa karışıklığı ve yanlış anlamayla çevrelenmiştir. Birçok kişinin gözünde varoluşçu felsefe durmaksızın varoluşun anlamsızlığını tartışan ve bohem bir hayat yaşayan entelektüellerle özdeşir. Birçok kişi de varoluşçu felsefeyi Nihilizm, kaygı, Ateizm ve ölüm gibi kavramlarla ilişkilendirmektedir. Bu imajların ve ilişkilerin kaynağı varoluşçu felsefenin Sartre ve çevresiyle ilişkilendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Günümüzde varoluşçu felsefe terimi geniş ölçüde bunlarla ilişkili olmayan bir düşünürler grubunun yapıtlarına gönderme yapmada kullanılmaktadır. Gerçekte bu düşünürlerin birçoğu 20. yüzyılın ilk yarısında aktif olmuşlarsa da, varoluşçu fikirlerin kökeni felsefe tarihinin çok gerilerine ve hatta insanın kendini anlama yönündeki felsefe öncesi girişimlerine dayanmaktadır (Cooper, 2003: 6).

Varoluşçu felsefe çevresindeki kafa karışıklığının giderilmesine varoluşçu filozofların kendileri de yardımcı olmamıştır. Bu felsefecilerin metnlerinin birçoğu aşırı derecede soyuttur ve başta Kierkegaard olmak üzere fikirlerini özellikle dolaylı bir şekilde ifade etmişlerdir. Örneğin şu parça varoluşçuların üslupları ile ilgili bir fikir verecektir: “ Kendi olmak kendini kendisiyle ilişkilendiren bir ilişki veya ilişkinin kendini kendisiyle ilişkilendirmesidir; kendi olmak ilişkinin kendini kendisiyle ilişkilendirmesidir, ilişkinin kendisi değildir” (Kierkegaard, 2008: 9). Bu tür ifadeleri Kierkegaard’ın istisna olarak kullanmadığını yapıtlarının bu tür ifadelerle dolu olduğunu ifade etmek abartı olmayacaktır.

Varoluşçu filozofların aşırı derecede çeşitli ve bazen de çatışan bakış açılarını savunmuş olmaları varoluşçu düşüncenin tutarlı bir şekilde anlaşılmasını güçleştirmiştir. Örneğin, bazı varoluşçu filozoflar derin bir şekilde dindarken (Kierkegaard, Buber, Marcel gibi) bazıları da iddialı ateistlerdir (Sartre, Nietzsche ve Camus gibi). Benzer şekilde bazı düşünürler bireysellik gereğine vurgu yaparken (Kierkegaard ve Nietzsche) bazıları da ilişki ihtiyacına vurgu yapmışlardır (Buber ve Marcel ve Jaspers gibi). Bazı varoluşçular varoluşun

nihai olarak anlamsız olduğunu düşünürlerken (Sartre ve Camus gibi) bazıları da umudun temel oluşuna büyük önem vermişlerdir (Marcel).

1.4.1. Varoluşçu Geleneğin Kapsamı

Varoluşçuların birçoğu psikolog, psikoanalist veya psikiyatristken birçok ilahiyatçı veya mitolojist, ayrıca romancı, oyun yazarı ve şair de varoluşçular arasındadır. Varoluşçu geleneğin güç kaynaklarından biri temel varsayımların derin bir şekilde irdelenmesine imkân sağlamasıdır. Varoluşçuluğun en önemli katkılarından biri sadece “nasıl” soruları sormakla yetinmemek, yani araçlarla ilgili örneğin nasıl başarılı olunacağıyla ilgili soruların ötesine geçmektir. Varoluşçular, felsefî bir yöntem kullanarak daha derin anlamı olan “niçin” sorusunu merkeze almakta; “Niçin bir insan güncel olarak tanımlandığı şekliyle başarıya ulaşmalıdır” şeklinde sorularla yola çıkmaktadırlar (Pauchant, 1995: 9).

Ayrıca varoluşçu gelenek psikolojiyi kullanarak bireylerin öznel deneyimlerinin daha iyi bir şekilde anlaşılmasının yolunu açmaktadır. Böylece kişi artık sadece iddiaların ve perspektiflerin akla uygunluğunu analiz etmekle yetinmemekte, bu perspektiflerin ardındaki derin ve öznel motivasyonları da anlamakla ilgilenmektedir. Dahası varoluşçular sorgulamalarını yapmak için felsefi ve psikolojik yöntemlerin de ötesine geçerek, insanların deneyimlerini ve bunların sonuçlarını farklı ve daha çarpıcı bir şekilde gösterebilmek için tiyatro, roman, şiir ve sinema gibi sanat dallarını bir araç olarak kullanmaktadırlar (a.g.e: 9).

Tablo 1.1, varoluşçu geleneğin zenginliği ve kapsamıyla ilgili bir fikir verecektir. Tabloda yer alan isimler varoluşçu olarak tanınmış ünlü yazarlar veya eserlerinde varoluşçu gelenekten yoğun bir şekilde faydalanmış ünlü yazarlardır. Birkaç istisna dışında bu yazarlardan hiçbiri modern yönetim düşüncesi ve uygulamasında şimdiye kadar ciddi bir şekilde gözönüne alınmamıştır. Bu yazarların sadece bir sütunda yer alması sınırlayıcı olarak görülmemelidir. Çünkü bu yazarlardan birçoğu (örneğin, Sartre) birden fazla alana katkıda bulunmuştur. Bu listenin önemli bir eksiği varoluşçuluğun sinema

sanatındaki temsilcileridir. Özellikle İsveç'ten Ingmar Bergman, Almanya'dan Michael Haneke, Japonya'dan Akira Kurosawa ve Rusya'dan Andrei Tarkovsky varoluşçu felsefe için çok önemli yönetmenlerdir.

Tablo 0.1: Varoluşçuların Alanlarına Göre Sınıflandırılması

FELSEFE İLAHİYAT MITOLOJİ	PSİKOLOJİ PSİKIYATRİ PSİKOANALİZ	ŞİİR ROMAN TİYATRO
Hannah Arendt	Silvano Arieti	Samuel Beckett
William Barrett	Ernest Becker	William Blake
Simone de Beauvoir	Medard Boss	Miguel de Cervantes
Jacob Boehme	Norman O. Brown	Dante
Martin Buber	James Bugental	Fyodor Dostoevsky
Joseph Campbell	Leslie Farber	T. S. Eliot
Albert Camus	Paul Feyerabend	Jean Genet
Meister Eckhart	Victor Frankl	Jean Giono
José Ortega y Gasset	Erich Fromm	Goethe
Martin Heidegger	Karen Horney	Nikolai Gogol
Karl Jaspers	Walter Kaufmann	Ernest Hemingway
Søren Kierkegaard	Heinz Kohut	Hermann Hesse
Arthur Koestler	Elisabeth Kübler-Ross	Franz Kafka
Gabriel Marcel	R. D. Laing	André Malraux
Maurice Merleau-Ponty	Rollo May	Thomas Mann
Thomas Merton	Alice Miller	Herman Melville
Friedrich Nietzsche	Clark Moustakas	Arthur Miller
Blaise Pascal	Otto Rank	Henry Miller
Jean-Paul Sartre	Carl Rogers	George Orwell
Friedrich Schelling	Erwin Strauss	Rainer Maria Rilke
Paul Tillich	Harry Stack Sullivan	William Shakespeare
	Irwin Yalom	Leo Tolstoy

Kaynak: Pauchant, 1995: 10.

Varoluşçu felsefeyi yansıtan bu yazarlar insanlık durumunu daha net bir şekilde ortaya koyan bir takım temel meselelere de vurgu yapmaktadır. Örneğin, Irwin Yalom (1999: 19) varoluşçu psikoterapi alanının 4 temel varoluş konusunu ele almasını önermiştir. Bunlar ölüm, sorumluluk, yalnızlık ve anlamdır. Yalom'a göre ölümün kaçınılmazlığını fark etmek en kolay bir şekilde anlaşılabilir bir nihai bir kaygıdır, ancak bu aynı zamanda korkunç bir gerçek olarak yaşanmaktadır. Ölüm farkındalığı ile hayatı daha derin bir şekilde sürdürmek isteyen bireyler açısından bu dehşet duygusu genellikle varoluşsal bir gerilim sonucunu doğurmaktadır.

Sorumluluk konusunun kaynağı ise, kişinin kendisini genellikle belirsiz olarak yaşanan kuralların ve yapıların oluşturduğu daha büyük bir dünyanın parçası olarak yaşadığını kavramasıdır. Bu kavrayışın sonucu olarak kişi sıklıkla düzen ve belirlilik arzusuyla düzensizlik ve belirsizlik içinde yaşamının arasında kalmanın doğurduğu bir gerilimle ve bu belirsizliğe rağmen eylemlerinden sorumlu olduğu gerçeğiyle karşılaşmaktadır. Yalnızlık deneyimi, kişinin diğer insanlardan ve dünyadan kopuk olduğunu fark etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu farkına varış, genellikle kişiyi hem aidiyet arzusu içinde olması hem de kopukluk yaşaması arasındaki çatışmalarla yüzleştirecektir. Son olarak anlam konusu, ölümün kaçınılmaz olduğunu, sorumlulukların ağırlığını üstlenmek gerektiğini ve nihai olarak yalnız olduğunu kişinin fark etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Varoluşçu bir çatışma sıklıkla kişinin kendi anlamını oluşturma zorunluluğuyla yüz yüze olması, ancak buna karşılık dışsal bir güç tarafından bir anlam duygusuyla yüklenmeyi arzulaması arasındaki çelişkidir (Yalom, 1999: 19).

Pauchant'ın (1993) işaret ettiği gibi genel olarak toplumda ve özel olarak da örgütlerde varoluşsal sıkıntıların bir takım işaretleri görünür hale gelmiştir. Yapılan çalışmalar, ABD'de çoğu insanın saplantılı bir şekilde kendine odaklandığına, çoğu batılı ülkede genç nüfus arasında intiharların dramatik bir şekilde artmakta olduğuna, kişinin kendini canlı hissetme yanılışmasını

oluşturan uyuşturucuların tehlikeli bir şekilde popüler hale geldiğine, birçok terapistin danışanlarının can sıkıntısı ve nevrotik kaygıdan kaynaklanan ıstıraplar çektiğine işaret etmektedir. Bu işaretlerin örgütlere yansıyan şekilleri olarak uyuşturucu ve alkol bağımlılığında, dramatik davranışlarda ve işkoliklikte artış; ayrıca yöneticilerin memnuniyetsizlikleri, empatiden yoksun oluşları, karizmatik ve gösterişli liderlerdeki artış ve idealize edilmiş bir mükemmeliyet peşinden koşmanın popülerliği gibi eğilimler sayılabilir (Pauchant, 1995: 12).

Can sıkıntısı, kaygı, yabancılaşma, anlam kaybı ve ümitsizlik gibi sorunların sadece finansal getirilerden, güçten, statüden ve başarıdan yoksun veya işlerini kaybetmiş insanlar tarafından yaşandığını düşünmek yanlış olacaktır. Bu durumun günümüzde birçoklarının katılımcı yönetim ve personel güçlendirme, sorumluluk artışı ve başarı duygusunun güçlendirilmesi gibi unsurların örgütlerde geliştirilmesinin ön plana çıkarıldığı bir dönemde özellikle yaygın olduğu görülmektedir. Ancak bazı çalışmalar itibarı, ücreti, gücü, sorumlulukları, statüleri ve başarıları yüksek olan yöneticilerin de benzer belirtiler gösterdiğini ve katılımda artışın faydaları ile ilgili iddiaların en azından varoluşçu bir bakış açısından önemsiz hale geldiğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır (a.g.e).

Bu konuda önemli bir çalışma gerçekleştiren Halper (a.g.e) ABD’de 4000’den fazla başarılı üst düzey yetkiliyle, yöneticiyle ve profesyonelle yaptığı görüşmelerin sonunda bunların bir çoğunun elde ettikleri başarının meyvelerinden hayal kırıklığı içinde olduklarını çünkü, genellikle boşluk ve kafa karışıklığı sonucuna ulaştıklarını bulmuştur. Örgütlerde ve çalışma sürecinde yaşanan varoluşsal acıların varoluşçu düşünürlerin yüzyıllardır ifade ettiği problemlerin tıpkısı olduğunu fark etmek aydınlatıcı bir durumdur.

Becker (1973: 6) modern toplumun krizinin özünde, gençliğin içinde bulunduğu kültürde ve bu kültürün onlar için öngördüğü eylem planının içeriğinde artık kahramanca bir şey bulamaması olduğunu ileri sürerken; Bugental (Kueppers, 2004: 259) yaptığı bir yorumda her birimizin görünmez bir şekilde kötürüm

kılındığını ileri sürmüştü; Heidegger (1996: 166-168) kendine yabancılaşmanın tehlikelerine vurgu yapmış; Nietzsche (1989: 159) çağdaş insanın hastalığının “ruhunun bayatlamış olması” olduğunu ifade etmiş; Sartre da (1990: 76-80) bireylerin ümitsizlikten kaçmak için kendilerini yanılsamalı bir şekilde tanımlayan rolleri ve görevleri benimsediğini ileri sürmüştür. Maslow (1971: 44) da kendini gerçekleştirmenin başaramaması sonucu ruhun hasta olduğunu açıklayarak benzer çizgide yürümüştür.

1.4.2. Varoluşçu Felsefe Aracılığı İle Örgütler ve Ölüm Arasında Kurulan Bağlantı

Varoluşçu felsefenin zor, çelişkili ve iyi tanımlanmamış bir alan oluşu gerçeği hiçbir şekilde bu felsefenin gözardı edilmesi için sebep oluşturmamalıdır. Aslında tek tiplilik üzerinde çeşitliliği, soyutluk üzerinde somutluğu, cevaplar üzerinde ikilemleri ve her şeyi açıklayan büyük teoriler üzerinde öznel doğruları vurgulayan bir felsefeye can suyu sağlayan bu karmaşıklaktır. Gerçekte varoluşçu düşünceyi anlamak güçtür, çünkü varoluşun kendisini anlamak güçtür. Bu fikirlere angaje olmak, belirsiz ve loş bir dünyaya adım atmayı ve hızlı ve kolayca hazmedilebilir cevaplarla belirlilik bulma ihtiyacını bir kenara itmeyi gerektirmektedir.

Varoluşçuların hayatın karanlık yüzüne önem vermeleri, insanların bu geleneğin aşırı derecede kasvetli veya kötümser olduğunu düşünmeleri sonucuna yol açmıştır. Ancak üç sebepten dolayı bu hatalı bir bakış açısidir (Pauchant, 1995: 2). Birincisi; hayatın sadece anlık zevkler peşinde koşmaktan ibaret olmadığını, aynı zamanda geri dönülmez bir biçimde ölüme götüren zorlukların ve trajedilerin de olduğunu kabullenmek bir cesaret ve olgunluk işaretidir. Çünkü, trajediler gerçekten de meydana gelmektedir. Ayrıca, bu gerçeklerin reddedilmesi zihinsel ve fiziksel rahatsızlıklara yol açmaktadır. İkincisi; varoluşçular hayatın sadece karanlık yanına odaklanmamakta başarı, zafer, sevinç ve aşkınlık gibi birçok durumu da göz önüne almaktadırlar. Üçüncüsü; varoluşçulara göre hayatın parlak ve karanlık tarafları sadece zıtlıklar demek

değildir. Varoluşçu ve diyalektik bir bakış açısından hayat ve ölüm birbirine zıttır, ancak aynı zamanda birbirini tamamlamakta, birinin tanımlanması için diğerine ihtiyaç duyulmaktadır. İlaveten varoluşçular açısından hayatın bu iki tarafı her türlü üretici eğilimin sonucudur ve birbirleriyle bağlantılı olmak zorundadır (Pauchant, 1995: 2).

Varoluşçular insanlık durumunun somut deneyimleriyle ilgilenmektedir. Bu deneyimlerin tipik olanları arasında hayat, ölüm, sorumluluk, anlam, yalnızlık, ümitsizlik, trajedi, kaygı, sevinç, sevgi, aşkınlık ve manevi haller sayılabilir. Bu konular günümüzde örgüt toplantılarında veya sınıflarda pek sık tartışılmamaktadır. Genel olarak hayatı dolu dolu kucaklama ve yaşama arayışı birçok örgütten ve genel olarak iş hayatından uçup gitmiş gibi görünmektedir. Günümüzde birçok yönetici ve çalışan kariyer planlamadan, pazarlanabilir yeniliklerden, emeklilik planlarından stratejik avantajlar geliştirme veya finansal ödüller, başarı, güvenlik, güç, statü ve üne ulaşma gereğiyle ilgili olarak konuşmayı tercih etmektedirler (a.g.e).

Varoluşçu geleneğin kaynağında hem hayatın hem de ölümün derinden bir kabullenilişi olduğundan yönetim alanında iki önemli katkı sağlayabilir (a.g.e: 3). Birincisi; örgütsel gerçekliğin farklı bir şekilde anlamlandırılmasıdır. Varoluşçu bakış açısının kullanımı iş faaliyetlerinin amacıyla ilgili olarak farklı bir anlayışa imkân sağlamakta ve bir insanın örgütlerde günümüzde fazlasıyla dile getirilen karmaşıklık ve çalkantıya anlam verebilmesine yardımcı olmaktadır. İkinci katkı ise; örgütlerde nadiren tartışılan ve hatta varlığı bile kabul edilmeyen önemli konuların farklı şekillerde ele alınabilmesi için çeşitli yollar belirlemesi olacaktır.

Varoluşçular hiçbir zaman insanlık durumunun temel konularına kesin bir çözüm önermemişlerdir. Varoluşçu bakış açısından bu konular insan olma durumuyla birlikte varolan kabullenilmesi ve ömür boyu mücadele edilmesi gereken konulardır. Varoluşçuların kesin ve sihirli çözümler efsanesine yaklaşmayı reddetmeleri gerçeğine rağmen, otantik bireylerin kişisel bir anlam duygusunu

yeniden keşfedebilmeleri için uygulayabilecekleri bir takım somut eylemler de önerilmektedir. Bu eylemler genellikle geleneksel yönetim bilimi literatüründe savunulan mükemmeliyete vurgu yapan sürekli yenilik, rekabet avantajı, toplam kalite, değişim mühendisliği, vizyon, personel güçlendirme ve dönüşüm stratejileri gibi eylemlerden çok farklıdır. Örgütsel varoluşçuluk alanı örgüt içinde çalışan veya onlarla etkileşimde bulunan insanların subjektif deneyimlerini ve eylemlerini daha fazla anlamakla ilgilidir ve insanlık durumunun kişisel anlam (temel bilgi ve değer olarak da ifade edilebilir) kaybı gibi temel konularını ele almalarının farklı yollarını ortaya koyar (Pauchant, 1995: 3).

1.4.3. Varoluşçuluğun Yönetimbilimsel Bağlamı

Yönetime uygulanması açısından varoluşçu geleneğe öncelikle şu yönüyle yaklaşılmalıdır (a.g.e: 4): Bir insanın tüm dünyanın bir parçası olarak somut bir hayat yaşadığının kişisel düzeyde fark edilmesi gerekmektedir. İlk bakışta bu farkındalık özellikle bir çalışanın veya yöneticinin örgüt içindeki günlük görevleriyle ilişkili olarak aşırı derecede kavramsal ve hatta önemsiz olarak görülebilir. Ancak bu bir insanın örgütün bütün düzeylerinde yaptığı işlere yol gösterecek son derece somut ve önemli bir farkına varıştır. Çünkü bu farkına varışın birçok sonucu ortaya çıkacaktır. Örneğin, varoluşsal farkındalık insanın kendisinin ve evrenin biyolojik bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirecek ve bu nedenle kişinin ölümün gerekliliğini daha derinden fark etmesine yol açacaktır. Örgütlerde birçok eylemin ölümün bir inkârı olarak görülebileceği bir dönemde bu farkına varış özellikle önemli görülmektedir. Bu kişisel farkına varışın gerektirdiği bir başka sonuç da, bir insanın hem toplumsal ve hem de örgütsel olarak içinde bulunduğu kültürün farkındalığına ulaşması ve belirli bir kültürel sistemin dünyaya bakış ve dünyada hareket açısından tek bir ihtimali temsil ettiğini anlamasıdır. Bu bakış açısı, insanın yaptığı seçimlerden kaçınılmaz bir şekilde sorumlu olduğunu fark etmesine yol açacaktır. İnsanın nihai sorumluluğunu güçlü bir şekilde anlaması günümüzde iş hayatındaki etik olmayan davranışların yaygınlaşması ve artması gerçeği ve içinde yaşadığımız

toplumların kültürel ahlak yapısının giderek artan şekilde ahlak dışı, teknolojik ve faydacı olması gerçeği karşısında son derece gereklidir.

Kişinin bir bütün olarak dünyanın somut bir parçası olarak var olduğunu fark etmesi, aynı zamanda bu iliştilmişliğe rağmen bir paradoks olarak ve nihai tahlilde yalnız ve diğer insanlardan çözümsüz bir şekilde kopuk olduğunu kavraması sonucuna götürecektir. Varoluşçular kişinin kendini fark etmesinin sahici bir diyalog yoluyla, bir başka bireyle karşılaşması sonucu sağlanabileceğine vurgu yaparlar. “Ben” in gerçek anlamda “ben” olabilmesi için bir “sen” e ihtiyacı olduğuna vurgu yapan Buber, Kohut, Marcel, Tillich gibi yazarlar ilişki kalitesini merkezi bir konuma yerleştirmişlerdir. Ancak bu yazarlar aynı zamanda bireyin kaçınılmaz yalnızlığına da vurgu yaparlar. Benlik ve öteki, benlik ve dünya arasında kapatılamaz bir uçurum bulunmaktadır. Daha fazla etkinlik elde etmek için örgütlerin takım ruhu mitini ön plana çıkardığı bir zamanda kişinin yalnızlığını fark etmesi çok önemli sonuçlar doğuracaktır. Çünkü böyle bir durumda kişi, toplumsal bir aidiyetin kendi bireyselliğinden kaçmak anlamına geleceğini anlayacaktır (Pauchant, 1995: 5).

Kişinin kendisinin hem dünyanın bir parçası olduğunu hem de kaçınılmaz bir şekilde ondan kopuk durumda olduğunu ve belirsizliklere rağmen yaptığı seçimler ve eylemlerden temel olarak sorumlu olduğunu ve hayatın ölüme götürdüğünü fark etmesi kişisel anlam duygusuyla ilgili temel sorunu ortaya çıkaracaktır. Varoluşçular hayata yaygın doğrusal mantıkla değil, diyalektik bir bakış açısıyla bakılması gerektiğini vurgularlar. Bu nedenle örneğin ölüm, savaşılmaması veya inkâr edilmesi gereken nihai bir düşman olarak görülmemekte, hayatla çözülemez bir şekilde irtibatlı bir olgu olarak ele alınmaktadır. Ölüm farkındalığı kişinin daha gerçek anlamda canlı olmasına imkân sağlayan bir olgu olarak görülmektedir (a.g.e).

Örgütsel söyleme değişim, karmaşıklık, çalkantı, kriz, kaos ve hayatta kalma gibi terimlerin yoğun bir şekilde girdiği günümüzde doğrusal bir anlayıştan

(çalkantıdan hayatta kalmaya, düzensizlikten düzene veya kaostan istikrara gibi) diyalektik bir bakış açısına geçmek, yöneticilerin ve diğer çalışanların içinde bulundukları duruma ve eylemlerine daha fazla anlam verebilmelerine yardımcı olacaktır. Bu farklı mantık insanların içine yerleştirildikleri durumu daha net bir şekilde anlayabilmelerine ve hayatın zor olduğunu kabullenabilmelerine yardımcı olabilir. Sonuç olarak bu farklı mantık bireylerin sürmekte olan meseleleri cesaretle ele alabilmelerine, çeşitli kandırmacalar ve savunma mekanizmaları kullanarak onlardan kaçınmaya çalışmadan ele almalarına teşebbüs etmeleri yolunu açacaktır (Pauchant, 1995: 6).

1.4.4. Heidegger'in Çözümlemeleri

Ünlü Alman filozofu Heidegger (1996: 351-352) “ölüme doğru özgürlük” veya “özgürlük ölüme doğru”⁹ ifadesini dile getiren kişidir. “Varlık ve Zaman” (*alm.* Sein und Zeit; *ing.* Being and Time) başlıklı çalışmasında ortaya koyduğu gibi ölümü inkâr etmemiz bizi sadece insanlar arasındaki temel eşitliği görmekten alıkoymakla kalmaz, aynı zamanda başkalarınıninkinin yanı sıra kendi özgürlüğümüzü de fark etmemizi engeller. Heidegger'in ifadeleriyle (1996:222): “Ölümün yüzünün hükmedilemez gizlenişi günlük hayata öyle bir inatla baskı kurmaktadır ki, komşular birbirleriyle, ölmekte olan bir kişi hakkında genellikle sanki o kişi ölümden kaçacak ve kısa bir sürede günlük hayatın sükûnetine ve kendi sorunlar dünyasına dönecekmiş gibi konuşmaya devam ederler.”

Heidegger'in bu ifadelerine göre bireyler olarak hepimiz kendi ölümümüzü hayatın bir gerçeği olarak kabullenemediğimiz sürece kendi özgürlüğümüzü yaşama şansımız olmayacaktır. İnsanlar sürekli olarak hayatlarının sonunu görmezden gelerek ölüm gerçeğinden kaçma eğilimindedir. Her bir birey için gerçek olarak görünen bu durumun aynı zamanda kolektif olarak da gerçek olduğu görülmektedir. Çevremizdeki insanların temel niteliği olarak, ölümü kabullenemediğimiz sürece kendimiz için özgür hayatlar sürdüremeyeceğimiz

⁹ “liberty towards death”

gibi, özgürlüğün başkalarıyla olgun ilişkiler sürdürmenin vazgeçilmez bir niteliği olduğunu görmemiz de mümkün olmayacaktır.

Heidegger'in ölüm yönündeki özgürlük fikri aynı zamanda genel olarak özgürlüğün de ön koşuludur. Bu bakımdan özgürlük bireysel veya kolektif ölüm kaygımız ve korkumuz yüzünden tahrip edilemeyecek ve engellenemeyecektir. Bu aynı zamanda başkaları tarafından ölümü inkâr etmeye veya savaş, kötü sağlık koşulları ya da yaptıkları iş ile bağlantılı güvenlik düzenlemeleri yoluyla ölümcül dehşeti yaşamaya zorlanan insanların özgür olamayacakları anlamına gelmektedir. Heidegger'e göre ölümün dehşeti, tahakkümün üretildiği ön koşullara ait bir durumdur. Bu iki bakımdan böyledir. Bir taraftan, ölümcül dehşet, kaygı yönetimi altındaki her türlü gerçeklik deneyiminin ön koşulu olarak hiçbir farklı boyutun yaşanmasını kabullenmemektedir. Diğer taraftan güç sahipleri kendi eylemleri ve emirleri altındaki insanlara empoze ettikleri cezalar yoluyla bu ölümcül dehşeti üretme ve sürdürme konumundadırlar. Sanayi işletmelerinde iş bağlamına dönülecek olursa vakaların çoğunda yönetimin hala işçiler üzerinde ölümcül dehşet uyguladığını varsaymak abartılı görülebilir. Ancak yönetimin ölümü inkâr etme eğilimine ilave olarak sanayileşmenin başlangıcında batılı ekonomilerin çalışanların kaderinin temel olarak kendisinin ve ailesinin hayatta kalabilmesi için sürdürdüğü mücadele tarafından belirlendiğini ifade etmekte fayda vardır. Her ne kadar günümüz sosyal güvenlik düzenlemeleri işsizlerin açlıktan ölmesini önliyorsa da, işsiz kalma korkusu hala ölümcül bir dehşet salabilmektedir (Sievers, 1994: 151).

Genel olarak özgürlük anlayışı ve özel olarak da ölüm yönündeki özgürlük anlayışının ölüm yoluyla eşitliğin takdir edilmesi söz konusu olmaksızın kavramsallaştırılması mümkün değildir. Daha net bir ifadeyle, eğer bir kader olarak ölümün kendisi bir örgüt için çalışan insanların sadece bir kısmını etkiliyor olsaydı, --o örgütte-- ölüm yönündeki özgürlüğün gerçekleştirilmesi söz konusu olamazdı. Bu farklılık kaçınılmaz bir şekilde, ölümsüz olduğunu iddia edenlerin sadece içlerinde hiçbir ölümcül dehşet yaşamamalarının yanı sıra

Yunan mitolojisindeki tanrılara benzer bir şekilde, bu dehşeti --fanileri küçük görmelerinin bir ifadesi olarak-- fanilere dayattıkları bir duruma yol açacaktır. Eğer ölüm yönündeki özgürlükten türetilen özgürlük bir örgütte katılım sağlamanın ön şartı olsaydı, bu özgürlük insan onurunun ayrılmaz bir parçası olarak örgüte mensup bütün bireyler için söz konusu olduğunda gerçekleştirilebilirdi (Sievers, 1994: 151).

1.4.5. Yönetim-Organizasyon Çalışmalarında Varoluşçuluğun Etkileri

Yönetim literatürü örgütlerde varoluşsal sorunları ele almaktan genel olarak kaçınagelmıştır. Sanki yöneticilerin, diğer çalışanların ve işletme öğrencilerinin böyle bir problemi sihirli bir şekilde yaşamayacakları ve bunları ele almak gerekmediği yönünde bir inanç var gibidir. Yine de örgütsel davranış, örgüt geliştirme, kriz yönetimi ve stratejik yönetim gibi alanlarda bazı önemli ve etkili yazarların bu konuları takdir etmeye başladıkları görülmektedir. Warren Bennis, Michel Crozier, Frederick Herzberg, James March, Ian Mitroff, Henry Mintzberg ve Gareth Morgan örgütlerde varoluşsal konuları ele almanın yaygınlık kazanmasına yardımcı olabilecek yazarlardandır. Ancak yakın zamanlara kadar yönetimin varoluşsal boyutuna özel olarak hitap eden çok az eser ortaya konulmuştur. Örneğin Warren Bennis (1989: 39), örgütlerin içinde ve dışında yaşayan bireyler için varoluşsal anlamın kaynağının ancak bireysel ve kolektif hayallerde bulunabileceğini iddia etmiştir. Bennis'e göre ABD'nin kurucuları büyük ölçekli hayalcilerdi; günümüzde ise insanlar hayal kurmamakta sadece para ve mallarla ilgili fanteziler geliştirmektedirler. Rüya görülmeyen uyku ölüm olduğu gibi, hayalsiz bir toplum da anlamsızdır. Bireyler olarak havaya ihtiyacımız olduğu gibi, hayallere de ihtiyacımız vardır. Toplum olarak da kendilerini keşfetmiş sıra dışı kadın ve erkekler olan gerçek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Varoluşsal gelenekten etkilendiği görülen Frederick Herzberg (Pauchant, 1995: 16), ürünlerin ve deneyimlerin niceliksel olarak aşırı derecede zorlandığını, bu

yüzden de insanların kendi anlam kayıplarını unutabildikleri gözlemini yapmıştır. Ayrıca Herzberg, yöneticilere ve çalışanlara kendi karakter arayışlarında eşit derecede yardım edilmesi gerektiğini vurgulamıştır: “Kurumlarımızda artık önem verilecek bir şey bulamıyorum. Moral verici konuşmalar ve şirket beyannameleri insanların karakterlerini ve ahlak anlayışlarını geliştirmek için anlam ve önem ararken güvenebilecekleri bir anlam taşımayacaktır.” Beşeri bilimler eğitime yeterince önem vermezsek, insanlar kendileriyle konuştuklarında hiçbir şey duyamaz hale geleceklerdir. Herzberg’in bu çağrısını hatırlatan bir şekilde James March, Stanford Üniversitesi işletme bölümünde verdiği örgütsel liderlik derslerinde Cervantes’in Don Kişot, Shakespeare’in Othello, Tolstoy’un Savaş ve Barış isimli yapıtlarını zorunlu ders kitabı olarak kullanmıştır. March, bu derslerde varoluş sorunlarını gündeme getirdiğini ve eğitimde, iş hayatında başarı reçetelerinin yeri olmaması gerektiği kanaatinde olduğunu ifade etmektedir (March ve Weil, 2005: XI).

Kriz yönetimi üzerine yaptığı bir çalışmada Ian Mitroff benzer şekilde varoluşsal boyutun daha iyi anlaşılmasının ve ele alınmasının gereğine vurgu yapmış; ancak, bunun “sınırlı duygusallık” şartları yüzünden aksadığını ifade etmiştir (Pauchant, 1995: 17). Mitroff ve Pauchant krize eğilimli bir örgütle krize hazırlıklı bir örgüt arasındaki temel farklılığın varoluşsal anlamıyla sorumluluk kavramında yattığını ifade etmiştir. Adı geçen yazarlar, krize hazırlıklı örgütleri yöneten bireylerin krizlerin tetiklediği kaygıyla yüz yüze gelmede ve kararlı bir şekilde davranmada daha etkin olduklarını ifade etmişlerdir. Daha az sınırlandırılmış duygusallığa sahip olan bu bireyler etik, duygusal ve bilişsel olarak kendilerine, çalışanlarına, iş ortaklarına, içinde bulundukları çevreye karşı daha sorumlu olacaktırlar. Henry Mintzberg de işletme politikası ve stratejik yönetim alanında ender olarak ele alınan bir faktör olan işletme stratejilerinin varoluşsal fonksiyonuna vurgu yapmıştır: “Strateji sadece çalışanların dikkatine odaklanmamakta, aynı zamanda çalışanlar ve halk da dâhil olmak üzere herkese bir varoluş duygusu sağlamaktadır. Strateji

karmaşıklık, belirsizlik ve parçalanmış bilgi sonucu ortaya çıkan kaygının bir tedavisidir. Stratejilerin örgütlerde temel rolü büyük sorulara cevap önermektir" (Pauchant, 1995: 17).

Son olarak da işletme okullarında belirli bir popüleriteye ulaşan kitabında Gareth Morgan (1998: 255-258), Becker'in ölümün inkârı ve ölümsüzlük arayışı ile ilgili çalışmasına değinmekte ve Beckett, Camus, Melville, Sartre ve Shakespeare'in eserlerinin örgütlerin öznel ve ideolojik boyutlarını anlamada sağlayacağı potansiyel değere (a.y., 2006: 395) dikkat çekmektedir.

Varoluşsal boyut, örgüt teorisi eğitimi, araştırmaları ve uygulamaları açısından önemli olmakla birlikte, yönetim alanında çok az yazarın doğrudan bu gelenekten faydalanan araştırma çalışmaları yayınladıkları görülmektedir. 70'lerin sonu itibariyle bir literatür taraması yapan Burrell ve Morgan (2003) radikal hümanist yaklaşım olarak nitelendirdikleri türden yönetim çalışmaları örnekleri bulmakta zorlanmışlardı. Bu çalışmada bir düzine civarında özel olarak örgütlere hitap etmekten çok, genel olarak toplumdan yola çıkan çalışmadan bahseden Burrell ve Morgan (2003: 319) özel olarak örgütsel düzeyde yapılmış üç çalışmaya atıf yapmaktadır. Bunlar, Beynon'un *Working for Ford* (1973), Clegg'in *Power, Rule and Domination* (1975) ve Esland ve arkadaşlarının *People and Work* (1976) başlıklı çalışmalarıdır.

Joe ve Louise Kelly'nin (1998) çalışması da bu yönde önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. Örgüt yönetiminde sistem yaklaşımının varoluşçu bir gözle ele alındığı bu çalışmada bir örgütün yapısı, süreçleri ve değerleri temel olarak alınmakta, çalışanların anlam arayışları, anlamı kaybedişleri ve kendilerini kandırmaları akıcı bir şekilde değerlendirilmektedir. Alex Pattakos'un (2004) Frankl'ın psikoterapi yaklaşımından yola çıkarak çalışma hayatına bir takım öneriler getirdiği araştırma da unutulmamaması gereken çalışmalardandır. Bu öneriler yedi başlık altında ele alınmaktadır (a.g.e: vi): Kişinin tutumlarını belirlerken özgür davranması, anlam arayışında iradeli olması, hayatın anlam

taşıyan anlarını elden kaçırmaması, kendisine karşı çalışmaması, kendine uzaktan bakmayı öğrenmesi, ilgi odağına saplanıp kalmaması, hayatını ve kendini derinleştirmesi. Ayrıca, liderlikle ilgili birçok çalışmada da varoluşçu ilkelerin ve özellikle otantikliğin liderliğe uygulanması yönünde yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Özellikle Leadership Quarterly dergisi bu konuda çalışma yapan yazarlara imkân sağlayarak konuyla ilgili birçok makaleye sayfalarında yer vermiştir.

1.5. VAROLUŞÇU PSİKOTERAPİSTLER

1950'li yıllarda hümanist hareket psikolojide self-determinasyon, kendini gerçekleştirme ve anlamlılık temalarını merkeze alan yeni bir güç olarak ortaya çıkmıştır (<http://www.ahpweb.org> 14 Mayıs 2009). Avrupa'daki varoluşçu felsefenin temalarından olan kendi kendini belirleme (self-determination veya yaygın ancak yanlış kullanımı ile self-determinasyon), bireylerin içinde bulundukları şartları yönetme güçlerini kısıtlayan dışsal güçlere rağmen, sahip oldukları seçim yapabilme özgürlüğüne vurgu yapmaktadır (Yalom, 1999: 36-37). Daha sonra varoluşçu psikoloji olarak bilinecek bu yaklaşımın temelinde herkesin kendi hayatlarının yazarı olduğu ve hayatlarının tasarımlarının genel çerçevesini kendisinin belirlediği inancı yer almaktadır (Corey, 1996: 174).

Victor Frankl (2000: 99) her türlü koşulda ve hatta çok büyük acıların ve sefaletin bile söz konusu olduğu durumlarda yapılacak seçimler olduğuna inanmaktadır. Frankl yaşamak için sebebi olan bir bireyin kendisine dayatılan hemen hemen her koşula tahammül edebileceğini iddia eden Nietzsche'ye atıf yapmaktadır. Varoluşçu psikoloji, bireylerin içinde bulundukları şartların kurbanları olmadığını büyük ölçüde yaptıkları seçimlerin ürünleri olduğunu anlatmaktadır (Corey, 1996). Corey seçim yapma yetisinin, bireyin potansiyelini gerçekleştirme sorumluluğu ile birlikte ortaya çıktığını ve cesaretin değişimle birlikte gelen cefalarla ve belirsizlikle yüzleşebilmeyi gerektirdiğini ileri sürmektedir. Diğer psikoloji ekollerinin varoluşçu teoriye karşıt görüşlerine

rağmen bazı çağdaş teorisyenler kişinin biçimlenmesinde self-determinasyonun önemli olduğunu ifade etmektedirler. Psiko-analizin öncülerinden Carl Jung, insanlığın anlamdan yoksun bir dünyaya uyandığını ve bu yüzden de sürekli olarak olan bitenleri yorumlama mücadelesi içinde olduğunu yazmıştır. Gelişimci psikolog Erik Erikson (a.g.e), Freud'un pisişik teorisinin şuur halinin bireysel gelişim üzerindeki etkisini açıklamada başarısız olduğunu kabullenmektedir. Erikson'un psiko-sosyal teorisine göre anlamlı faaliyetlerin ve temel gelişim ödevlerinin tamamlanabilmesi sağlıklı bir gelişim olabilmesi için gereklidir. Bu iddialar Frankl'ın ortaya koyduğu kötümser bakış açısını desteklemektedir. Frankl'a (2000: 129) göre modern birey genel olarak yaşamak için gerekli araçlara sahip olmakla birlikte yaşamak için hiçbir anlama sahip değildir¹⁰. Varoluşçu uygulamacılar daima danışanların (client, psikolojik probleminden dolayı terapistte başvuran kişi) hayatlarındaki anlamları keşfetme yönünde mücadele etmeye odaklanmaktadır.

Yalom'un (1999) yaklaşımına göre varoluşçu psikoloji çekilen acıların dört varoluş durumu olan ölüm, özgürlük, yalnızlık ve anlamsızlık kavramlarıyla kurulan ilişkinin şekline bağlı olduğu inancını temel almaktadır. Bu varoluş durumları kaçınılmaz olgulardır ve en kaçınılmaz olanı da açık bir şekilde görülecektir ki ölümdür. Ölümün sonlandırıcı gücü, varoluşumuzun parametrelerini belirlemekte ve daha dolu bir varoluş sürdürebilmemiz için gerekli olan motivasyonu sağlamaktadır. Özgürlükle birlikte hayatlarımızı biçimlendirmemizde sahip olduğumuz seçimlerin farkında olmamız sorumluluğu da gelmektedir. Frankl'a göre (2000): "Bir insandan sahip olduğu her şey alınabilir ancak; insan özgürlüklerinin en sonuncusu olan her türlü koşul altında kişinin benimseyeceği tutumu, kendi yolunu seçme özgürlüğü alınamaz". Ergenlik döneminde ortaya çıkan soyut düşünme yeteneğimiz ilk defa olarak dünyadaki yalnızlığımızın farkına varmamıza imkân sağlamaktadır (de Avila, 1996). Bu yeni bulunan kendi olma duygusu, kendi ve öteki arasındaki ayrılığı

¹⁰ "the modern person has the means to live by, but often no meaning to live for."

da ortaya sermektedir. Her ne kadar ötekiyle bağlantı kurmaya uğraşsak da yalnız olarak yaşayacağımız ve öleceğimiz gerçekliği ile yüzleşmek kaçınılmaz olmaktadır (Yalom, 1999). Anlamsızlık var oluşumuz için açık bir amacın bulunmaması anlamına gelmektedir (de Avila, 1996). Jung (1973: 340) bu konuda, hayatta hiçbir şeyin hiçbir anlamı olamayacağını, insanın varoluşundan önce olan biteni yorumlayabilecek hiç kimsenin olmadığını ileri sürmektedir. Bu dört durumla açık bir şekilde ifade edilmiş olan paradoksa göre de biyolojik olarak hayatımızı yaşamayı erteleme imkânına sahip olmadığımız gibi burada neden bulunduğumuza dair de kesin bir anlamdan yoksunuzdur.

Psikoterapi alanında varoluşçu yaklaşımın ortaya çıkışının nedeni genellikle psikoanalitik ve davranışçı psikoterapi yaklaşımlarındaki determinizme karşı bir tepki ile açıklanmaktadır (Corey, 1996: 174; Hiles, 2000). Bu görüşe göre, psikoanalitik yaklaşımda bireyin özgürlüğü bilinçaltı güçleri, irrasyonel güdüler ve geçmiş olaylar gibi faktörler tarafından sınırlanmaktadır. Eylemlerimizi bu faktörler belirlemektedir. Davranışçı yaklaşımda ise belirleyici ve sınırlayıcı faktör çevresel ve sosyo-kültürel koşullandırmalardır.

Varoluşçulukta seçeneklerin harici durumlar tarafından sınırlandığı kabul ediliyorsa da seçilen eylemlerin belirlendiği fikri reddedilmektedir. Avrupa'daki varoluşçu felsefenin bir teması olan self-determinasyon bireylerin içinde bulundukları şartları yönetmede bu güçlerini zorlaştıran dışsal güçlere rağmen sahip oldukları seçim yapabilme özgürlüğüne vurgu yapmaktadır (Yalom, 1999). Temel varsayım özgür olduğumuz ve bu yüzden yaptığımız seçimlerden ve eylemlerimizden sorumlu olduğumuz şeklindedir. Herkes kendi hayatının yazarı veya mimarıdır ve başımıza gelen olaylarda rolümüz, mağduru oynamaktan ibaret olamaz. Varoluşçu psikoloji içinde bulunduğumuz şartların kurbanları olmadığımızı, büyük ölçüde yaptığımız seçimlerin ürünleri olduğumuzu anlatmaktadır (Corey, 1996:174). Bizim için en önemli olan yönü ise varoluşçu bakış açısının gelişmeci bir model üzerine oturması ve hastalığın değil, sağlığın kavramsallaştırılmasıdır.

1.5.1. Daseinterapi

Varoluşçu psikoterapi yaklaşımının felsefi bir arka planı vardır ve bu yaklaşımın kurucuları Kierkegaard, Nietzsche, Heidegger ve Sartre gibi varoluşçu düşünürlerin etkisinde kalarak teorilerini oluşturmuşlardır. Özellikle, Medard Boss tarafından geliştirilen ve varoluşçu felsefenin kurucularından Alman filozof Martin Heidegger tarafından ortaya konulan “dasein” kavramını merkez alan “daseinterapi” yöntemine kısaca değinmek aydınlatıcı olacaktır. Dasein, varoluşçuların insan varoluşunu kastederek kullandıkları bir kelimedir (Cooper, 2003: 18). Sözlük anlamı “orada olmak” (being there) demektir, ancak karmaşık çağrışımları vardır. Günlük Almanca’da varoluşun idamesi, direnme ve hayatta kalma gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Vurgu “orada” anlamına gelen “Da” öneki üzerindedir. Böylece olan biten her şeyin ortasında yer alma duygusu pekiştirilmiş olmaktadır. Aynı zamanda burada değil orada olma fikrinin vurgulanması da tam olarak ait olduğumuz yerde olmadığımız, başka bir yerlere doğru sürüklendiğimiz anlamını ortaya koymaktadır. Heidegger’in özellikle üzerinde durduğu nokta dasein’in orada öylesine olmak şeklinde anlaşılmaması gerektiği, orada olmakla olan bitene müdahil olunduğu ve hayata bağlanıldığı anlamına geldiğidir. Orada olmakla yapılabilecek birçok şey vardır; ancak, ilgilenmemek bu yapılacak şeylerden biri değildir. Daseinterapi’nin odak noktası algılanan fenomenlerin açıklanması değil, onların görülmesidir. İnsanlar psikolojik sorunları için açıklamalar bularak değil, onları görerek aşmak durumundadırlar. Çünkü olguları açıklamaya kalkışmak onları aynı zamanda biçimlendirmek olacaktır. Bunun yerine yapılması gereken, olguları görmek ve olguların kendilerini yansıtmalarına imkân vermektir (www.positive-psychotherapy.de/ Hum-Ursachi ve Tudor: 50).

Nasıl davranacağımıza ve hangi seçimi yapacağımıza, ancak durumumuzun sınırlarını doğru anlayarak ve kabul ederek, rasyonel olarak karar verebiliriz. Terapistin görevi danışanların (hastaların) mevcut durumlarını anlamalarına ve kabullenmelerine yardımcı olmak ve hayatlarındaki baskı ve stres kaynaklarına

karşı bir cevap olarak yaptıkları seçimlerin sonuçlarını anlamalarını sağlamaktır (derrington.org/Financialtimes/1997/Existential.htm).

1.5.2. Logoterapi

Varoluşçu psikoterapinin kurucularından Viktor Frankl'ın hayat hikâyesi bu konuda ilginç ipuçları içermektedir (Frankl, 2000). 1905 Viyana doğumlu bir Yahudi olan Frankl, 1942 ile 1945 arasında Nazi toplama kamplarında tutsak olarak kalmıştır. Bu kamplarda bütün ailesinin; annesinin, babasının, kardeşlerinin, eşinin ve çocuklarının öldürülmelerine tanıklık etmiştir. Bu yaşadıklarından daha önce varoluşçu yaklaşımı geliştirmeye başlamış olan Frankl, Nazi kamplarında yaşadığı korkunç olaylardan sonra düşüncelerini kendi kendine teyit etmiştir. Varoluşçu filozof ve yazarların görüşlerinin doğruluğuna şahsen tanıklık etmiş ve yaşamıştır. Bu görüşlerden biri insanların arzu duyabilecekleri en yüksek ereğin sevgi olduğu görüşüdür (Frankl, 2000). Konumuz açısından önemli olan ise her durumda karşımızda yapabileceğimiz seçimler olduğu görüşüdür.

Frankl, en korkunç durumlarda bile tinsel (spritüel, ruhani) bir özgürlük alanımızın kalacağına ve beynimizin bağımsız kalacağına inanmaktadır. Frankl her türlü koşulda ve hatta çok büyük acıların ve sefaletin bile söz konusu olduğu durumlarda bile yapacağımız seçimler olduğunu vurgular. Bir insandan zorla her şeyin alınabileceğini ancak bir tek şeyin asla alınamayacağını yaşayarak görmüştür: “İnsan özgürlüklerinin son parçası, yani veri bir ortamda kişinin kendi istikametini belirleme, alternatifler arasından seçim yapma özgürlüğü”. Frankl’a göre insan olmanın özü anlam ve amaç arayışında yatmaktadır (Corey, 1996: 172). Nietzsche’nin “Yaşamak için bir **niçini** olan kişi her türlü **nasıla** katlanabilir” deyişine sık sık gönderme yapmıştır. Nietzsche’nin “Beni öldürmeyen beni daha güçlü yapar” deyişi alıntı yapmayı sevdiği ve kendi hayatı ile de bağlantı kurduğu bir başka ifadedir (Yalom, 1999: 700).

Frankl'a göre modern insanın problemi, yaşamak için gerekli her türlü araca (means) sahip olması, ancak yaşamak için gerekli anlama (meaning) sahip olmamasıdır. Zamanımızın hastalığı, anlamsızlık veya insanların kendilerini rutin işlerle meşgul edememelerinin sonucu olarak ortaya çıkan "varoluşsal boşluk"tur. Tedavide esas, bireylerin hayatın diğer yönleri, ızdırap çekme, çalışma ve sevgi aracılığı ile anlam ve amaç duygusu edinmeye zorlanmasıdır (Corey, 1996: 177).

Varoluşçu terapide genel olarak kişinin kendi varoluşunun farkına varmasının sağlanması, ölüm ve yok oluş fikri ile yüzleştirilmesi, özgürlük ve sorumluluktan kaçışının önlenmesi, anlam arayışına cevap verilmesi, kendi kimliğini keşfetmesi ve başka insanlarla anlamlı ilişkilere girmesi amaçlanmaktadır. Varoluşçu psikoterapi yaklaşımında amaç, tedavi için başvuran "danışan"ların günlük hayatın zorlukları ile yapıcı bir şekilde karşılaşma ve mücadele etme yöntemleri bulmalarını sağlamaktır. Odak noktası, varsayımların sorgulanması ve hayatın imkânları ve sınırlılıkları ile yüzleşmektir. Varoluşçu paradigma beş temel soru ile ifade edilebilecek beş tema ile tanımlanabilir (Hiles, 2000):

- "İnsan olmak nedir?" (varoluşçu tema)
- "Subjektif olarak yaşananların doğası nedir?" (fenomenolojik tema)
- "Potansiyelimiz nedir?" (gerçekleştirme teması)
- "Gelişim ve değişim en iyi ne şekilde sağlanabilir?" (gelişim/klinik teması)
- "Neyin bir parçasıyız?" (spritüel/insan ötesi tema)

Bunlardan özellikle üçüncü ve dördüncü temalar, örgütler içinde sıkışmış kalmış ve gerçek potansiyelinin çok gerisine düşmüş bireyleri yakından ilgilendirmektedir. Üçüncü tema özellikle Maslow'un kendini gerçekleştirme kavramı ile yakından ilişkilidir. Varoluşçu felsefe bağlamında davranış değişikliği ihtiyacı, insanların karşısına çıkan bir varoluşsal krizden kaynaklanabilmektedir. İç çatışmalar nedeniyle insanlar seçim yapamaz hale gelmekte ve donup kalmaktadırlar. Böyle durumlarda terapistin sunduğu davranışsal reçeteler

hastayı varoluşsal durumlarla karşı karşıya getirerek tıkanıklığı aşıp özgür iradesi ile seçimler yaptığı bir geleceğe doğru ilerlemesini sağlayacak şekilde olmalıdır. Bu bakımdan kişisel değişim nasıl sağlanabilir sorusu aslında çalışanların güçlendirilmesi ve geliştirilmesi sorununa da hitap etmektedir. Bu soru, örgüt içinde güçsüzleştirilen bireylerin, bu edilgenliklerine sebep olan güçleri aşmalarını sağlayacak bir çerçevenin varlığına işaret eden bir sorudur (Hartman ve Zimberoff, 2003: 118-119).

1.5.3. Varoluşçu Psikoterapiye Genel Bir Bakış

Varoluşçu psikoterapi'nin öngördüğü danışmanlık şekli, insanların hayatın ikilemleriyle başetmesi ve bunları anlaması yönünde yardımcı olmaktır. Varoluşçu terapinin ele aldığı konular hastalık ve sağlıktan çok, ahlaki ve insani kavramlarla ifade edilen konulardır. Referans çerçevesi tıbbi, sosyal veya psikolojik olmaktan çok felsefidir. Temel varsayım insanların problemlerine ve kendi kendilerine bir anlam vermeleri için öncelikle hayatlarını anlamlandırabilecek yollar bulmaları gerektiğidir (Barnett, 2009: 29).

Genellikle insanlar hayatlarının bilincinde olmadıklarının sadece kriz zamanlarında farkına varabilmektedirler. Böyle zamanlarda hayatı daha iyi anlamak, kaos ve kafa karışıklığının ortasında bir anlam bulabilmek için ani bir aciliyet ortaya çıkmaktadır. Böyle durumlarda sıklıkla insanlar özlemini çektikleri berraklık ve anlayış sürecinde yardım için başvurabilecekleri bir yer veya kişi bulamamaktadırlar. Bazıları dine yönelmekte, bazıları da tıbbi tedavi veya psikoterapi yoluyla sorunlarına çözüm bulmaya çalışmaktadırlar. Varoluşçu düşünürlerin fikirlerinin psikoterapi pratiğine geçirilme süreci büyük ölçüde ihmal edilmiş durumdadır. Çeşitli varoluşçu analiz ve psikoterapi okulları köşesine çekilmiş ve son derece teorik kalmıştır. Bu yaklaşımların dili de genellikle yüksek düzeyde entelektüel, soyut ve bir bulmaca gibidir; bu yüzden de terapistlerin çoğu bu yaklaşımla arasına mesafe koymuştur. Başka bir takım varoluşçu yaklaşımlar ise, politik ve toplumsal boyutlara vurgu yaparak pratiğe

dönük gerçek bir çerçeve sağlamakta başarısız olmuşlardır (Van Deurzen, 2002: XIII).

Hümanist danışmanlık ve terapi forumları genellikle yüksek düzeyde tekniğe dönüktür; hızlı ve sihirli çözümler bulmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımların odak noktası, bireysel seçim ve özgürlüğe ulaşma yoluyla kendini gerçekleştirme ve kişisel gelişim elde etme üzerinedir. Bunlar Amerikan insan potansiyeli hareketinin ürünleridir. Avrupalı varoluşçu filozoflar hiçbir zaman böyle basit çözümler önermemişlerdir ve insan hayatının karmaşıklıklarını son derece dikkatli bir şekilde incelemişlerdir. Hiçbir zaman insan bulmacasının çözümünü sağlamak gibi bir illüzyon oluşturmaya kalkışmamışlardır. Avrupalı varoluşçu filozofların çalışmalarında, sakinleri kendini gerçekleştirmiş bireyler olan bir yeryüzü cenneti önerisi bulmamaktadır. Avrupalı geleneğin hedefi, hayatın ortaya koyduğu kaçınılmaz paradokslarla ilgili kavrayışlar sağlamak ve bu bilgiden güç elde etmektir (Van Deurzen, 2002: XIV).

Cooper'ın da (2003: 2) ifade ettiği gibi "Varoluşçu terapi nedir?" sorusu cevaplandırılması güç bir sorudur. Çünkü, varoluşçu terapi terimi bir çok farklı terapi uygulamalarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Yalom'un (1999) varoluşçu psiko-terapi yaklaşımı danışanların dört nihaî varoluş meselesiyle yüzleşmesini teşvik etmektedir. Bu dört unsur (a.g.e), ölüm, özgürlük, yalnızlık ve anlamsızlıktır. Van Deurzen (2002) ise, danışanların dört dünyevi oluş boyutunu keşfetmelerini teşvik etmektedir. Bunlar; fiziksel, kişisel, toplumsal ve manevi boyutlardır. Benzer bir şekilde Bugental'in (1999:185) varoluşçu hümanist yaklaşımı danışanların kendi subjektif deneyimlerine odaklanmalarını teşvik ederken; Frankl'ın (2000) varoluşçu analizi, genellikle danışanların başkalarına karşı sorumlulukları temelinde dışarıya karşı odaklanmalarını teşvik etmektedir. Birçok yorumcunun da ifade ettiği gibi varoluşçu terapiyi tek bir şekilde tanımlamak mümkün değildir. Hepsinin ortak özelliği, ortak bir kaygı yani insanın yaşadığı varoluş etrafında dönen iç içe geçmiş terapi uygulamalarının oluşturduğu zengin bir mozaik olarak anlamak en doğrusu olacaktır. Bir başka

ifadeyle, tek bir varoluşçu psikoterapiden bahsetmekten çok varoluşçu psikoterapilerden bahsetmek daha yerinde olacaktır.

Varoluşçu terapi tek bir otorite kaynağına dayandırılmamaktadır. Yaklaşımın ortak teorik ve pratik temelini sağlayan bir kurucusu yoktur. 20. yüzyılın ilk yıllarından itibaren varoluşçu terapi yaklaşımları spontane ve birbirinden bağımsız bir şekilde batı Avrupa'nın farklı bölgelerinde ve daha sonra da ABD'de ortaya çıkmıştır. İkincisi varoluşçu terapi uygulamasının temel aldığı felsefi alan yani varoluşçu felsefenin kendisi de son derece büyük bir çeşitliliğe sahiptir. Bu yüzden, bu fikirlerden yola çıkan uygulamacılar da çok farklı kanaat ve varsayımlardan etkilenmişlerdir. Üçüncüsü, varoluşçu felsefi eserler sıra dışı bir şekilde karmaşık ve anlaşılması zor metinlerdir. Bu yüzden de varoluşçu filozofların söyledikleri şeylerle ilgili yapılan yorumlar --ve bazen de yanlış yorumlar-- terapi uygulamalarının son derece çeşitlilik içermesi sonucunu doğurmuştur. Dördüncüsü, varoluşçu terapistler enerjilerinin çoğunu geleneksel terapi yaklaşımlarına, özellikle de psikoanalize tepki göstermeye harcamışlar ve uyumlu ve bütüncül uygulama modelleri üretmede proaktif olamamışlardır. Sonuncu olarak da varoluşçu duruşun özünde her şeyi açıklayan büyük sistemlerin reddedilmesi, bireysel ve otonom uygulamaların tercih edilmesi olduğundan, çok az varoluşçu terapist tek bir varoluşçu terapi uygulaması kurmakla ilgilenmiştir (Cooper, 2003: 3).

Birçok terapi formu insanların çektiği çilelerle ilgili olarak bilimsel veya gözleme dayalı iddialar ortaya koymaktadır. Örneğin, modern psikiyatri, insanın mücadelesini hastalık gibi daha çok biyolojik terimlerle ifade etmektedir. Bilişsel davranışsal terapistler bu mücadeleyi dışsal olarak istenmeyen davranış ve içsel olarak da irrasyonel biliş olarak tanımlamaktadırlar. Duygu yönelimli terapistler tipik olarak güncel problemlerin özünde çocuklukta yaşanan travmaları bulmakta ve bu ıstırapın üstesinden gelebilmek için duygusal dışavurumu teşvik etmektedirler. Kabaca tanımladığımız bu terapi yaklaşımı bir fayda sağlayabilmekte ise de bunların her biri indirgemeci ve dar bir şekilde

tanımlanmış insan doğasına dayanmakta, insan var oluşunun belirli yönlerine aşırı vurgu yapmaktadırlar. Bundan daha çarpıcı olarak var oluşçu terapist şu soruyu sormaktadır: “Düşüncelerimiz, duygularımız ve yaşadığımız deneyimler bizim için nasıl bir anlam taşımaktadır?” Bu yüzden varoluşçu terapistler; var oluşun yani belirli oluş formlarından farklılaşabilmenin, olduğunun farkına varabilmenin ve yaşananların ne anlama geldiği üzerine kafa yorulmasının, fikir üretilmesinin varoluşun bütün diğer boyutlarından öncelikli olduğunu iddia etmektedirler (www.highlandcounseling.net). Bir bakıma temellere inmekte ve bu çalışmada ifadesini bulan “temel bilgi ve değer” üzerine yoğunlaşmaktadırlar.

1.5.4. Örgütsel Bağlamda Varoluşçu Psikoloji

Bireyin krizi, kendini örgütsel efendilere satmamış veya yeni örgütsel gerçekliği kabul ederek birey kavramını gönüllü olarak terk etmemiş bütün geleneksel psikolojilere nüfuz etmiştir. Ernest Keen'e göre (1970) bir bireyin varoluşuyla ilgili olarak takınabileceği 3 yüzü vardır. Varoluşçu psikologlar bu varoluş yüzlerinden en az birinin aşırı derecede vurgulanması sonucu olarak modern dünyanın bireyin özündeki bütünlüğe bir tehdit oluşturduğu kaygısı taşımaktadırlar. Bu yüzler sırasıyla şöyledir (a.g.e.: 59).

1.5.4.1. Dünya’da Oluş

Birey kendini dünyaya aktif olarak angaje olmuş bir şekilde yaşamaktadır. Dünyaya katılarak dünyayı doğrudan tecrübe etmektedir. Dünyada yolunu aktif bir şekilde açan özne kendisidir. Maslow'un kendini gerçekleştirme terimine uygun bir durum içindedir. Bu oluş durumunda önemli olan dünyanın yansımali bir şekilde değil, doğrudan yaşanmasıdır. Kendisine ve eylemlerine belirli bir mesafeden dönerek bakmamaktadır. Eylemin içindedir.

1.5.4.2. Kendisi İçin Oluş

Birey kendisine belirli bir mesafeden yansımali bir şekilde bakarak dünyada oluş durumunda yapmadığı şeyleri yaparak kendini değerlendirmektedir. Bu kendini bir nesne olarak yaşama sonucunda bir kendilik kavramı ortaya çıkmakta ve böylece ne yapacağı, nasıl davranacağı gibi durumlar için karar almada kullanabileceği güçlü bir benlik tanımı ortaya çıkmaktadır.

1.5.4.3. Ötekiler İçin Oluş

Bu aslında başkalarının bireyi nasıl bir obje olarak gördükleri anlamına gelmektedir. Ancak birey diğerlerinin kendisini gerçekte nasıl algıladığını hiçbir zaman doğrudan yaşayamayacağı için ötekiler için oluş, bireyin kendisini başkalarının kendisini kabullenebileceklerini umduğu bir tarzda sunması anlamına gelmektedir. Kişi kendisini başkalarının gözleriyle yaşamakta ve ötekinin bir objesi olmaktadır.

Güçlü bir bütünselliğe sahip bireyde bu üç oluş durumu arasında bir denge söz konusudur. Ancak, bir örgüt içindeki hayat, bireyi belirli bir yönüne aşırı bir vurgu yapmaya zorlamaktadır. Bu ötekilerin veya daha belirli bir ifadeyle iş arkadaşları ve hiyerarşi içindeki üstlerinin hoşlanacağı bir tarzda oluşmaktadır. Başkalarına böyle bir yüz sunmak kişinin kendisini biliş şekliyle şuurlu bir çatışma anlamına gelmekte ve bir bakıma birey başkaları için yalan konuşmaktadır. Bu öteki için yalan konuşma deneyimi ilk olarak çocuklukta yaşanmaktadır. İlk olarak çocuk kendisini anne ve babasına kendisini algılama biçiminden radikal bir biçimde farklılaşan bir tarzda sunabildiğini fark etmesiyle yaşanmaktadır. Bu çocuğun gelişiminin önemli bir aşamasıdır. Çünkü, çocuk anne ve babasının düşüncelerini okuyabildiğine inanmaktadır. Ancak sorun daha sonra ciddileşmektedir. Çünkü hayatta öyle bir aşamaya gelinmektedir ki, çocuk kendi yalanlarına inanmaya başlamaktadır. Aslında modern insanın örgütlerde karşı karşıya bulunduğu sorun budur. Kişi o derece başkalarının

kendisini beklediği şekilde olmaktadır ki, kendi özünü kaybetmektedir (Hummel, 1987: 146).

Keen bu durumu şöyle örneklendirmektedir (1970: 330-331): “Örneğin, işletme tarafından saldırgan olmaya teşvik edilen bir satıcı düşünelim. Bu satıcının yöneticisi de saldırgandır. Bu yönetici, onun için bir model oluşturmaktadır. İktidar yapısı sayesinde yönetici etrafında bir uydulaşma meydana gelmekte ve birey saldırganlığın iyi olduğu şeklinde bir değeri içselleştirmektedir. Bu değer kendisini ölçmek için kullanacağı bir kriter olmaktadır. Zamanla kendisini saldırgan olarak görmeye başlamakta ve saldırgan davranmadığında gerçek kendisi olmadığı şeklinde bir duyguya kapılmaktadır. Kişinin kendisini bir kavram etrafında idealize etmesi ve bu ideal imgeyi tam olarak yaşayamamaktan kaynaklanan suçluluk duygusu büyüyerek, kendisi için yalan söylemek bir kısır döngüye dönüşmektedir. Kişi ne kadar kendini suçlu hissederse standart olarak benimsediği değeri daha güçlü bir şekilde haklı görme yolları bulmaktadır. Kısa sürede satıcı kendisini bu rolle o kadar özdeşleştirmektedir ki dünyayı algılaması da değişmektedir. Alakasız insanlar potansiyel satış hedefleri haline gelmekte ve kişisel ilişkiler satış hedefinden daha önemsiz bir duruma düşmektedir”. Kolayca anlaşılacağı üzere bir örgüt böyle bir çalışana sahip olmaktan son derece mutlu olacaktır. Ancak bu satıcının toplumdan örgüt dünyasına giden serüvenini gözlemleyen herhangi bir kişi muhtemelen ürperecektir.

Keen burada Freudcu analiz içinde kişilik bütünlüğünün kaybedilmesi gibi bir durumun söz konusu olduğunu ifade etmektedir. Keen bürokratların bürokrasi içinde acı çekmelerine rağmen neden kendilerini bürokrasi içinde kalmak zorunda hissettiklerini sormakta ve bunu bireyin kendisi için oluş durumu kalmaması ile açıklamaktadır. Örgütçe belirlenen dışsal standardın bireyce bir oluş durumu olarak benimsenmesi sonucunda bireyin sadece kendi oluşu ortadan kalkmamakta, bir benliğe sahip olma şansı bile sona ermektedir. Bir

örgüt içindeki birey daima, iş yeri dışında hiçbir kimliğe sahip olamayacağı korkusu yaşamaktadır (Keen, 1970: 332).

Bir dış gözlemci açısından bir bürokratin iş yerine ve göreve böylesine yoğun bir şekilde kendisini adanması bir statü ve mevkii faktörü olmaksızın anlaşılabilir bir durum değildir. Hummel'e (1987: 147) göre bu açık bir şekilde bürokratin iş yerinin bir cezaevi ve bürokratin görevinin de zincirleri olduğu anlamına gelmektedir. Benzer bir şekilde Weber'de (1958: 186) kaderin fermanıyla paltonun (yani kişiyi bir palto gibi kaplayan dışsal standartların, bir bakıma bürokratik ilkelerin ve kuralların) demir bir kafese dönüştüğünü ifade etmiştir. Hummel bürokratik psikolojinin içsel olarak bir bütünlük taşımadığını örgütle dışsal bir bütünleşmenin söz konusu olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Bu durumun bütün modern örgüt yapılarında özel ve kamu ayırt etmeksizin söz konusu olduğunu gösteren araştırmalar vardır. Amerikan Yönetim Derneğinin (American Management Association, AMA) 1408 işletme yöneticisini içeren bir araştırmasının bulguları büyük özel sektör örgütlerinde çalışan yöneticilerin üç özelliğe sahip oldukları göstermiştir (Hummel, 1987: 148):

- Belirli rol beklentilerine uyumlu olmak,
- Suya sabuna dokunmamak ve bürokratik rolün gerektirdiği standartları ihlal etmemek,
- Bir birey olarak yöneticiye ve örgütün otorite yapısına yönelik olarak güçlü bir kişisel sadakat sergilemek.

Görüldüğü üzere, örgütlerde genel olarak Yeniçeri'nin (1999: 184) "liyakat değil sadakat", "hayır değil evet", "patronun yanlışı benim doğrudan daha doğrudur" şeklinde ifade ettiği bir anlayış hâkimdir. İtirazın isyanla, dalkavukluğun itaatle, fikirlerin özgürce ifadesinin ihanetle eş değer olarak görüldüğü günümüz örgütlerinde taklitçiliğin gelişeceği çok şaşırtıcı bir iddia değildir. Yukarıdaki bulgular psikolojik analizlerin ve deneyimlerin işaret ettiği ve Yeniçeri'nin betimlediği duruma tam olarak uymaktadır. Doğal olarak süper egosunu ve

egosunu örgütün rol beklentilerine ve rol standartlarına teslim eden bir bireyin varoluşunu sürdürmek için başka bir seçeneği olmayacaktır. Bireyin, süperego ve ego fonksiyonlarına el koyan yapılara ve bu yapıları işgal edenlere güçlü bir kişisel sadakat göstermesi doğal bir sonuç olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

PROBLEMİ AÇIKLAYICI KAVRAMLAR VE METAFORLAR

Bu bölümde metafor ve kavram çözümlemeleri yoluyla literatürden elde edilen verilerin bir anlama ve düzene sokulması amaçlanmaktadır. Punch'ın (2005: 212) da ifade ettiği gibi, insanlar metaforlara yaşadıkları olayları anlamlandırma ve bu anlamları açıklama ve iletme amacıyla başvurumaktadırlar. Niteliksel çözümlemelerde de aynı amaçla metaforlar kullanılmaktadır. Ayrıca, kelimelerin sözlük anlamıyla kullanıldığı bir söylem, insanların deneyimlerini kavramsallaştırmada sık sık yetersiz kalmaktadır. Tsoukas (1991: 571) bu zorluğun aşılabilmesi için metafor kullanımının kaçınılmaz olduğuna işaret etmektedir.

Yönetim ve organizasyon alanında metafor çözümlemesinin en tanınmış eserlerinden birini veren Morgan'ın (1997: 14-16) şu sözleri metaforların önemini net bir şekilde vurgulamaktadır: "Metafor genellikle söylemi süslemeye yönelik bir söz sanatından ibaret sayılır, ama önemi bundan çok daha fazladır. Metafor kullanımı, genel olarak dünyayı kavrayışımıza sinen bir düşünme biçimi ve bir görme biçimi anlamına gelir... Metafor yapısı itibarıyla çelişkindir... Çünkü bir metaforla yaratılan görme biçimi (aynı zamanda) bir görmeme biçimi haline gelir. Ne var ki bunu kabullendiğimizde metaforun gerçek gücünü ve yönetimdeki gücünü harekete geçirmeye başlayabiliriz. Teoriyi metafor olarak kabul edince, hiçbir teorinin bize kusursuz ya da her amaca uygun bir bakış açısı vermeyeceğini hemen kavrarız. Asıl gerekli olanın, metafor kullanma

sanatında beceri kazanmak, yani örgütlemek ve yönetmek istediğimiz durumları görmenin, anlamanın ve biçimlendirmenin yeni yollarını bulmak olduğunun farkına varırız.”

Örgüt çalışmalarında metafor kullanımıyla ilgili çok sayıda çalışması bulunan araştırmacı Cornelissen, 2005'te Kafouros ve Lock ile birlikte yaptığı bir çalışmada, örgüt araştırmacılarının nasıl metafor seçtiklerini ve geliştirdiklerini incelemiştir. Bu çalışmalarında örgüt araştırmacılarının metafor analizine yönelmelerinde son zamanlarda bir artış olduğunu belirtmektedirler (Cornelissen vd., 2005: 1547). Daha önceden metaforlara ikincil bir önem veriliyor oluşunu eleştiren Cornelissen ve arkadaşları, bunun dil ve anlamla ilgili konularda nesnelliğe katı bir şekilde önem veren kabullerin uzun yıllar devam eden popülerliğinden kaynaklandığını ifade etmektedirler.

Bu yazarlar yönetim ve organizasyon alanında önde gelen 23 yayının 2001 ve 2003 yılları arasındaki nüshalarını incelemeleri sonucunda 786 örgütle ilişkili metafor ve 75 örgüt metaforu tespit etmişlerdir (a.g.e: 1555). Yazarlara göre başlıca iki metafor çözümleme yaklaşımı söz konusudur. Bunlar mukayese (comparison) yaklaşımı ve alan etkileşim (domains-interaction) yaklaşımıdır. Bu çalışmada başvuru alan yaklaşım, genel olarak alan etkileşim yaklaşımına uygun düşmektedir. Bu yaklaşıma göre metafor yoluyla yeni bir anlam yapısı ortaya konulması söz konusudur. Bir anlam yapısının özelliği, bir bütün olarak ele alınması zorunluluğu ve kendisini oluşturan parçalara indirgenememesidir. Metaforun kavranılması sürecinde iki farklı kavramın nasıl benzerlik arz ettiğinin yapılandırılması esastır. Bu yapılandırma yoluyla ilgili konuların belli bir şekilde harmanlanması için bir çerçeve veya bağlam sağlanmış olacak ve böylece yeni bir anlam ortaya çıkacaktır. Böylece aynı zamanda çok sayıda ve heterojen bilgi parçasının karmaşıklığından kurtarılarak anlamlı bir şekilde yapılandırılması sağlanmış olacaktır. Metafor kullanımıyla ilgili önemli çalışmaları olan yazarlardan biri olan Schmitt'e (2005: 360) göre metafor kullanımının başlıca işlevlerinden biri de budur. Yani, niteliksel bir araştırma sonucu ortaya dökülen

çok sayıda bilgi kırıntısını anlamlı bir düzene sokmaktır. Bu çalışma açısından da, literatürden elde edilen bilgilerin düzenli bir şekilde yapılandırılmasında, metaforların fayda sağlayacağı öngörülmüştür. Çalışmanın bu bölümünde çeşitli metaforlar çözümlenerek, belirli bir sistem içinde yeni bir anlam inşa edilmektedir.

2.1. DÜŞÜNEBİLEN ÖRGÜTLER

Giriş bölümünde Hertz'in yönetim ve bilim arasındaki ilişkiye karşılıksız bir aşk ilişkisi olarak baktığına ve bilimin neredeyse yönetim kavramının esiri haline geldiğini iddia ettiğine değinilmişti. Bu duruma kaynaklık eden örgüte endeksli olma kavramına geri dönülecek olursa bazı araştırmacıların bu konuya değişik açılardan dikkat çektikleri görülebilir. Örnek olarak, Felin ve Hesterly (2007) bireysel düzeyde bilgi ve değer üretiminin bile yaygın bir şekilde gözardı edilmekte olduğuna ve yeni bilgi ve değer üretiminin ancak örgütsel düzeyde gerçekleşebileceğinin genel bir ön-kabul haline gelmiş bulunduğuna dikkat çekmektedirler.

Spender'a (1996) göre ise örgütler çalışanlarından veya en azından çalışanların şuurlarından bağımsız olarak bilme yeteneğine sahiptirler. Bu başta bahsedilen ve bilim-kurgu filmlerinin kaynaklık ettiği kaygıyı haklı kılan bir iddiadır. Bunun doğal, ama dile getirilmeyen bir sonucu ise çalışanlarının bilinçlerine hükmetme yeteneğine sahip örgütleri gözönüne almamız gerektiğidir. Bunun mekanizmaları psikoloji bilimindeki ilerlemeler sayesinde oldukça kolaylaşmış bulunmaktadır. Bu konuyu ele aldığı çalışmasında Collin (1996: 9) psikolojinin uygun bir birey kavramı inşasında önemli rol oynadığını ve insan yeteneklerinin, üzerinde hesaplamalar yapılabilecek bilgiye dönüştürülebilmesini sağlayan gereçlerin psikoloji bilimince nasıl sağlandığını detaylı bir şekilde açıklamaktadır. Psikometrik testlerin gelişmesi ile bireyle ilgili en ince ayrıntılar üzerinde düzenlemeler yapılabilir hale gelmiştir. İnsan beyniyle ilgili çalışmaların (cognitive science ve cognitive neuroscience) günümüzde geldiği noktada artık

insan beyninin nasıl çalıştığı ile ilgili birçok şey belirlenebilir hale gelmiştir (Flanagan, 2003: 6). Bütün bu gelişmeler insanı araçsallaştırmakta ve belirleyici rolü öğrenme, düşünme ve bilgi üretme yeteneği olan “örgüt”lere devretmektedir.

Bu düzenleme ve denetleme gücündeki artışın kökeninde yatan faktörlerden biri de Postman’ın ifade ettiği gibi dünyanın bir bilgi çöplüğüne dönüşmesidir (http://en.wikipedia.org/wiki/Neil_Postman). 20. Yüzyılın en önemli iletişim kuramcılarında biri olan Postman, ‘Televizyon: Öldüren Eğlence’ başlığı ile Türkçeye de çevrilen kitabında, ‘gelecek tasarımları’ karamsar olan iki düşünür-romancıyı (Orwell ve Huxley) karşılaştırmakta ve günümüz dünyasının Orwell’i değil, Huxley’i haklı çıkardığını söylemektedir. İki romancının ortak noktası karanlık bir gelecek resmetmeleri ve insanlığın tam bir denetim altına gireceğini iddia etmeleridir. Ancak aralarında önemli bir farklılık söz konusudur. Orwell, gelecekte toplumların ‘yasaklar ve enformasyonsuz bırakma’ yoluyla denetim altında tutulacağına inanıyordu. Huxley ise bizi pasifliğe sürükleyecek kadar enformasyon yağmuruna tutacak olanlardan korkuyordu (Postman, 1986). Günümüz insanının maruz kaldığı enformasyon bombardımanı gözönüne alındığında öncelikle Orwell’in yanlış olduğunu görmemiz gerekmektedir. Huxley’in öngördüğü gibi insanlık bilgi denizinde boğulmuş durumdadır ve kolayca denetlenebilmektedir. Bu kadar bilgi karşısında insan kendini özgürleştirecek bilginin değerini takdir etmekten aciz kalmaktadır.

Artık “örgüt yönetimi” kitapları veya dersleri söz konusu olduğunda anlaşılması gereken, insanların örgütleri nasıl yönettiği veya yönetmesi gerektiği olmayacaktır. Çünkü, örgüt yönetimi bir isim tamlaması olarak doğru anlaşılacak olursa, düşünen bir unsur olarak örgütlerin insanları yönetmesi anlamına gelmesi gerekmektedir. Bu tamlamayı artık, Bush yönetimi, Clinton yönetimi veya koalisyon yönetimi, tek parti yönetimi gibi ifadelerle uygun bir şekilde ele almak gerekmektedir.

2.2. SAVAŞ METAFORU

Günümüz örgütlerinde sıkça kullanılan metaforlardan biri savaş metaforudur. “Şirket savaşları”, “ihale savaşları”, “pazar payı savaşları” “medya savaşları” ve benzeri ifadeler sıkça telaffuz edilmekte ve böylece kıt kaynakları ele geçirmek, müşteri kazanmak, kâr maksimizasyonu sağlamak ve dünya pazarlarına egemen olmak için yapılan mücadelelere atıf yapılmaktadır. Savaş sözcüğünün, bu şekilde, sadece bir edebi mecaz olarak kullanıldığını sanmak ve bu düşünceyi desteklemek için bu savaşlarda kan dökülmediğini, ölen veya yaralanan olmadığını ileri sürmek ticari örgütler dünyasında olup bitenleri ve bunlardan kaynaklanan “kayıpları” hafife almak olacaktır. **Karoshi**¹¹ ve benzeri birçok olguyu unutmamak gerekir. Bir gün bu olgunun da, sadece Japonlara özgü bir felaket olmadığına ortaya çıkması şaşırtıcı bir gelişme olmayacaktır.

Ancak, çağdaş neo-liberalizmin serbest piyasa ve sınırsız rekabet söyleminin arkasına gizlenen işletme ilişkilerinin gerçek yüzünü açığa çıkartmak artık iyiden iyiye zorlaşmış durumdadır. Kullanılan dil Foucault’nun bahsettiği normalizasyon sürecini tersine işletmekte; insanların rahatsızlık duyacağı bir söylemden kaçınılarak bütün olan bitenlerde şaşılacak bir şey yokmuş gibi konuşulmaktadır. Zizek’in aktardığı bir anekdotta bu dilin parametrelerine dikkat çekilmektedir. İtalyan gazeteci Marco Cicala *La Repubblica* gazetesini için hazırladığı makalesinde kapitalizm sözcüğünü kullanmıştır. Gazete baskıya girmeden önce yayın editörü, Cicala’yı arar. Bir isteği vardır: *Kapitalizm* yerine onunla eşanlamlı bir başka kelime olan *ekonomi*’yi kullanması. Bu, Zizek’e göre kapitalizmin zaferini ilan etmesi olarak anlaşılmalıdır (alternet.org). Tıpkı şeytanın en büyük hilesinin insanları var olmadığına inandırması meselinde

¹¹ Japonya’da çalışanların mutsuzluğu had safhaya ulaşmış ve aşırı çalışmadan dolayı meydana gelen ölümler ciddi bir toplumsal sorun halini almıştır. Bu konuda geniş bilgi edinmek için Meek’in (The dark side of Japanese management in the 1990s: Karoshi and iijime in the Japanese Workplace Christopher B Meek *Journal of Managerial Psychology*; 2004; 19, 3; pg. 312) ve Mehri’nin (Death by overwork: Corporate pressure on employees takes a fatal toll in Japan, *Multinational Monitor*; Jun 2000; 21, 6; pg. 26) çalışmalarına bakılabilir.

olduğu gibi, kapitalizm de kendi adını gündemden düşürmede gerçekten başarılı olmuştur.

Guardian gazetesinin eski köşe yazarlarından Julie Burchill'in de dikkat çektiği gibi¹² komünizm ve faşizmin sorumlu olduğu insan kayıplarının sayısı aşağı yukarı belli iken, kapitalizmin tarih boyunca sebebiyet verdiği ölümlerin sayısı ifade edilmesi mümkün gözükmemektedir. Çünkü faşist ve komünist sistemlerden farklı olarak kapitalist sistemlerde insanlar örgütsel amaçlar uğruna doğrudan öldürülmemekte, öncelikle sağlıkları ellerinden alınmaktadır. Her ne kadar çalışma şartlarında bir takım iyileştirmeler sağlanmışsa da sistemin temel mantığında bir değişim meydana gelmemiştir. Bunu literatürde ele alınan konuların nasıl büyük bir ağırlıkla işletmelerin kârlılığına odaklandığını görerek anlamak mümkündür. Buna karşın, günümüz yönetim ve organizasyon literatüründe örgütlerde yaşanan aşırı şiddet, sadizm, tacizler, acılar ve trajediler çok sık ele alınmamaktadır (Sievers, 2000: 1).

Bunlar çok önemli insani kayıplardır. Ancak, bu tür sıkıntıların tarihin bütün dönemlerinde rastlanılan türden olduğunu da inkâr etmemek gerekir. Bu kayıplar, “sadece aydınlanma devriminin ve modernitenin yerine getiremediği vaatlerin bir kısmıdır” şeklinde yaklaşılması gereken kayıplardır ve bu çalışmanın kapsamına dolaylı olarak girmektedir. Öte yandan, çalışma hayatında devam eden savaşların, kanlı savaşlarda da rastlanan türden ve modernite ile hayatın geniş katmanlarına da sirayet etmiş bulunan çok önemli bir zayıfatı daha söz konusudur. Buna kısaca “gerçek” denebilir. Her zaman

¹² “We can quantify the deaths caused by both communism and fascism, but we will never know how many deaths have been the result of capitalism of nothing more noble than a rich man wanting to be even richer, and sacrificing the health and lives of millions of workers to achieve this. Don't even try to count how many people capitalism has killed, because not only will you not know where to begin, but also it will never end.” <http://www.guardian.co.uk/lifeandstyle/1999/oct/30/weekend.julieburchill> (erişim tarihi:13 Ocak 2009).

söylendiği üzere bir savaşın ilk kaybı, gerçektir. İşletmeler arası (intercorporative) ve işletmeler içi (intracorporative) savaşlarda da gerçek kaybolmakta, bireyler nereye kürek çektiklerini bilmeyen kürek mahkûmları gibi davranmaktadırlar.

Bu kayıp daha kapsamlı bir şekilde ifade edilecek olursa işin içine “gerçeklik duygusu”, “anlam”, “kendilik bilinci” gibi kavramlar girecektir. Bu çalışmanın odağını da özellikle bu “temel” bilgi ve değer kayıpları oluşturmaktadır. D’Cruz ve Noronha’nın (2006: 343) Hindistan’ın Bangalor ve Bombay şehirlerinde çalışan çağrı merkezi elemanları ile ilgili olarak yaptıkları çalışmaları sosyal ve ideolojik şartlandırmaların işçilerin kendilik bilinçlerini nasıl etkilediğini görmek açısından önemli bir çalışmadır. İşverenlerin belirlediği bir profesyonellik anlayışı içinde faaliyet gösteren çağrı merkezi elemanları bir çeşit asker bilinciyle hareket etmekte ve yine işverenlerin beklentisi doğrultusunda müşteri memnuniyeti için büyük bir istek göstermekte ve hatta müşterilerin ağır hakaretleri karşısında bile profesyonelliklerini kaybetmemektedirler. Aslında bu durumun birçok yönetim ve organizasyon yazarı açısından olması gereken bir yaklaşım olduğunu bilmekteyiz. Ancak bunun pratikte de gerçekleştiğini ve nasıl bir süreçten sonra gerçekleştiğini görmek açısından bu çalışmanın katkısı önemlidir.

Özellikle satış elemanlarına uygulanan hizmet içi eğitim, sosyalizasyon ve performans sistemlerinin bu bireylere adalet duygularını kaybettirecek derecede etki edeceğini ve cephe savaşı askerleri gibi davranmalarının beklendiğini görmek için bu konuya yönelik olarak hazırlanmış internet sitelerini ziyaret etmek yeterli olacaktır. Örneğin, işletmelere nasıl hareket etmeleriyle ilgili tavsiyelerde bulunmak üzere yazılar yayınlayan ve başta Wall Street Journal olmak üzere birçok önemli medya organının dikkatini çeken allbusiness.com sitesine girer girmez “galiplerle tanışın” şeklinde bir başlıkla karşılaşılacaktır. Söz konusu sitede Chase Landy tarafından kaleme alınan bir yazı şöyle başlamaktadır (<http://www.allbusiness.com>): “Çoğunuz iş dünyasının ön

saflarındaki askerleri olma rolünüzden büyük zevk almaktasınızdır.” Bunu ifade ettikten sonra satış elemanları gerçek “şirket savaşçıları” olma unvanıyla taltif edilmektedir (Landy, 2008). Burada ne tür bir aktiviteden zevk alınacağı kimler tarafından belirlendiğine dikkat etmek gerekir. Cümle kurulduğu şekliyle incelendiğinde alınan bu zevkin çalışanların tattığı bir zevk olduğu anlaşılıyorsa da bunun çalışanlara hatırlatılmasına gerek duyulması bazı Amerikan komedilerinde duyduğumuz kahkaha efektlerinden farklı gözükmemektedir. Gülünecek yerlerde kahkaha efekti kullanılması televizyon sektörünün ilginç bir buluşudur. Aslında bu buluş ister istemez komedi dizilerinde kullanılan esprilerin gücü konusunda şüpheler uyandırmaktadır. Çalışanlara zevk aldıkları şeyin hatırlatılmasının da benzer şekilde bu zevkin gerçek bir zevk olup olmadığı hakkında şüphe uyandırmaması mümkün değildir.

İşletmelere öneriler sunan benzer birçok internet sayfası bulmak mümkündür. Ancak önemli olan D’Cruz ve Noronha’nın saptamalarının belli bir bölgeyi ilgilendirmediğini görmektir. Doğal olarak, D’Cruz ve Noronha’nın çalışmasının bir doğu toplumunda olduğunu düşününce bu durumun batı toplumlarında çok daha ileri bir noktada olduğunu varsaymak zorlama bir akıl yürütmesi olmayacaktır. Bu arada kısaca 1983’ten bu yana popülerliği giderek artan “örgütsel vatandaşlık davranışı” alanının temel metaforunun “iyi asker sendromu” olduğunu da burada yazdıklarımızı pekiştirmek açısından hatırlamakta fayda vardır (Organ, 1988).

Bütün bunlar Foucault’nun (1995: 135) bahsettiği “uysal beden”¹³ arayışıyla doğrudan ilişkilidir. Foucault onsekizinci yüzyılda orduların gereksinim duyduğu “bedenleri” nasıl elde ettiğini ayrıntılı bir şekilde anlatırken, disiplin yoluyla

¹³ Türkçe kaynaklarda genellikle “les corps dociles” karşılığı olarak “uysal bedenler” ifadesi tercih edilmektedir. Docile kelimesinin sözlük karşılığı olarak uysal, yumuşak başlı, uyumlu gibi karşılıklar bulunacaktır. Bunlara ilave olarak muti ve müsait sözcüklerinin de oldukça açıklayıcı olduğu belirtilmeli ve uysal bedenlerden bahsederken bu sözcükler de hatırd tutulmalıdır.

bedenlerin eğitilmesi ve makineleştirilmesi ön plana çıkmaktadır. Bir köylüyü veya proleter olmayan bir şehirliyi bir askere dönüştürme yöntemine ilk olarak 2. Frederick'in Prusya ordularında rastlanmaktadır. 2. Frederick'in kazandığı zaferlerin diğer ülkeleri nasıl etkilediği ve bedenlerin her yerde benzer ve hızla gelişen yöntemlerle denetim altına alınması, uysal bedenlere dönüştürülmesi "Discipline and Punish"de canlı bir şekilde anlatılmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta Foucault'nun hiçbir şekilde insan ve birey kelimelerini kullanmamasıdır. Çünkü süreç ortada insan veya birey bırakmamaktadır. Artık söz konusu olan bir malzemedir, materyaldir ve mantıklı olan bu malzemenin değer yüklü olmayan nesnel bir kelimeyle isimlendirilmesidir.

Foucault (1981, 17) 1971'de Maoçu militanlarla yaptığı bir söyleşide ordunun bir fonksiyonunun da proleterlerle proleter olmayanlar arasında bir mesafe oluşturmak olduğuna, böylece bir ayaklanma durumunda işçilere destek verebilecek büyük kitlelerin sadece pasifize edilmekle kalmayıp, aynı zamanda işçilere karşı kullanılabilecek bir güce dönüştürüldüğüne dikkat çekmiştir. Bu da disiplin yoluyla insanların kendileri için hiçbir anlam ifade etmeyen amaçlar doğrultusunda kullanılabilmesinin, insanların birey olmaktan çıkarak uysal bedenlere dönüşmesinin çarpıcı bir örneğidir. Bu uygulama tabii ki orduyla sınırlı kalmayacak, hastanelere, hapishanelere, okullara ve fabrikalara sirayet edecektir (Foucault, 1995: 140-144).

Günümüz örgütlerinde insanlar uysal bedenlere artık çok daha ince yöntemlerle dönüştürülmektedir. Disiplinin ve eğitim süreçlerinin yerini çok daha ustaca ve görünmez yöntemler almıştır. Kültürel ideolojik denetim yöntemleriyle çalışanların değerleri, fikirleri, inançları, duyguları ve kimlikleri hedeflenmekte, kendilerini yeni imajlarla düşünmeye davet edilmekte ve yönlendirilmektedirler (Alvesson: 2001: 879-880). Ancak yukarıda bahsedilen söyleşide Foucault, proleter olmayanların yani askerlerin arada sırada da olsa bütün yönlendirmelere ve disipline rağmen işçilere ateş açmaları emredildiği halde itaatsizlik etmelerine de rastlanıldığını belirtmiştir. Zaten Foucault'ya (1981: 142)

göre iktidar ve direniş birbirinden ayrılamaz, birinin olduğu yerde diğeri de kaçınılmaz olarak var olacaktır.

Bunun bireysellik olarak anlaşılması gerekir. Çalışanların da yönlendirmeler doğrultusunda uysal bedenler haline geldiği ifade edilebilir. Ancak, bir örgüt açısından bu yeterli değildir. Çünkü beden olarak denetlenen insanlar da çok ustaca direnme yöntemleri geliştirebilmektedirler. Bu noktada yönetim ve organizasyon bilimlerinde merkezi bir kavram olan “motivasyon”un ele alınması gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

2.3. MOTİVASYON METAFORLARI

Bu çalışma açısından motivasyon, insanların kendileri olmaları yolunda gelişmelerini imkansız hale getirdiği için önemlidir. Son zamanlarda insanların sosyal bir varlık olmaları tekrar keşfedilmiş gözükmektedir. Anahtar sözcük artık “recognition” yani kabul görme, takdir edilmedir. Bu şekilde çalışanların sadece sadakatlerinin, değil aynı zamanda kendilerini adamalarının (commitment) da elde edilmesi hedeflenmektedir. Ancak sevindirici olan, herkesin bu yöntemler karşısında eşit derecede motive olmamalarıdır. Çalışanların bu yöntemlerden etkilenmeleri düşük olduğu ölçüde özgürleşme ve kendileri olma yönünde ilerleme şansları daha yüksek olacaktır. İnsanların kabul görme istekleri aslında son derece doğal, insani ve masum duygulardır; ancak, bunun ileri boyutlarda olması bireyin kendi özsaygısı ile ilgili bir soruna işaret etmektedir. Bu kırılganlık da Makyavelist duyguları yüksek bazı bireyler için önemli bir fırsat sağlamaktadır. Makyavelizm’in motivasyon ve etkileme taktikleri ile ilişkilerini ele aldıkları makalelerinde Reimers ve Barbutto (2002) motivasyon ve etkileme taktiklerinin sonuçlarının kişiden kişiye nasıl farklılık gösterdiğini de incelemişlerdir.

Bu etkilenme farklılıklarını birçok bakımdan ele almak mümkündür. Çalışmada bu değişikliklerin ölüm farkındalığı ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Ölüm düşüncesinin ön plana çıkmasında varoluşçu psikiyatri alanında yapılan okumaların ve özellikle bu akımın kurucularından olan Viktor Frankl'ın eserlerinin ve hayatının etkili olduğunu belirtmek gerekmektedir. Ölümün varoluşsal bir sınır durumu olarak insanı kendisi olma yönünde harekete geçirme kapasitesini fark eden varoluşçu psikoterapistler, ölümün farkında oluşun insanı önemsiz meşguliyetlerden (buna örnek olarak başkalarının onayını alabilmek için harcanan çabalar verilebilir) uzaklaştırıp hayata derinlik, lezzet ve tamamen farklı bir bakış açısı kazandıracağını ileri sürmüşlerdir (Yalom, 1999: 261).

2.3.1. Baştan Çıkarma

Prusya ordusunun zaferleri ortaya çıkmadan önce savaşlarda galibi belirleyen en önemli unsur büyük olasılıkla -- taraflar arasında aşırı bir dengesizlik yoksa-- savaşan askerlerin motivasyonuydu. Bütün birbirinden farklı görünümlü yöntemlerin tamamı aslında bu temel kavramdan türemektedirler; motivasyon. Motivasyon aslında yönetim ve organizasyon bilimlerinin yerine konulabilecek bir disiplin adı olabilirdi.

Taylor'a göre bir çalışanın ideal zihin ve zekâ yapısı bir öküz düzeyinde olmalıydı. Ne de olsa yapılacak işler belliydi ve daha yüksek bir zeka düzeyi işleri karıştırmaktan başka bir şeye yaramazdı (Taylor, 1967: 59-60). Taylor'dan sonra bütün mesele çalışanlara yapılması gereken işlerin nasıl yaptırılabilceği sorusuna cevap verme uğraşına dönüşmüştür. Çünkü Taylor'un öngördüğü düzeyde çalışanlar bulmak pek kolay değildi ve bireylerin yapacağı işler ne kadar belli olsa da en verimli bir şekilde yaptırmak mümkün olamamaktaydı. Kressler'in (2003: 81) de ifadesi ile bir şeyin nasıl yapılacağını bilmek ve bunu yapma gücüne sahip olmak, bir bilgi işlem projesinin yerine getirilmesi gerekli olan donanımına benzemektedir ve potansiyelin gerçekleştirilmesi için tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü yazılım olmaksızın donanım bir işe yaramayacaktır. Bu ilişki de yazılım işlevini yerine getirecek olan motivasyon ve

davranıştır. Kişiyi harekete geçirecek bir motivasyon olmaksızın potansiyelin gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır.

İşte bu noktada özgürleşmenin neden en temel ahlakî sorun olduğu konusunda itiraz edenlere de yanıt ortaya çıkmaktadır. İnsanlar motivasyon devreye girdiğinde üst yönetimin gözünde materyale dönüşmekte ve Kant'ın kategorik buyruğu ihlal edilmektedir. Bu çalışmada benimsenen ahlak anlayışının teleolojik ahlak değil, deontolojik ahlak olduğunu yeri gelmişken belirtmek gerekiyor¹⁴. Motivasyon ne kadar insani bir görünüme bürünse de son tahlilde bireylerin zayıflıklarından faydalanılarak biçimlendirilmesi amacını göz ardı etmek mümkün olamamaktadır. Bu konuda en çarpıcı örneği Vroom'un 1970'de yayınlanan "Motivation and Management" kitabının kapağında görmek mümkündür. Bu kitabın kapağını son derece hoş görünümlü bir havuç süslemektedir. İnternet üzerinden kitap satan sitelerde anahtar sözcük olarak "carrot" (havuç) girildiğinde başlığında bu sözcük geçen birçok motivasyon kitabı görmek de mümkündür. Bu tür kitaplarda yöneticilere genel olarak insanları verimli çalıştırmak için bir takım yöntemler önerilmektedir. Ancak insanların çalıştırılmak için bir takım yöntemlerin objesi durumuna getirilmelerinin ortaya çıkaracağı etik sorunlar tamamen yok sayılmaktadır (Michaelson, 2005: 235-236).

Baştan çıkarma ifadesinin eşanlamlısı olan iğfal sözcüğünün kökeninden türeyen bir başka kelime olan gaflet aslında Taylor'un hedeflediği ve daha sonra motivasyon üzerinde duranların ustalaştığı bilinç düzeyi hakkında ipuçları sunmaktadır. Gaflet unutmakla yakın anlamlar içermektedir ve motivasyonla unutturulmak istenen insanın kendisidir. İnsanın örgüte tam olarak bağlanması,

¹⁴ Kant'ın deontolojik ahlakının temelinde bireylerin davranışlarında diğer bireyleri araç değil amaç olarak görmesi ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkenin çok açık ve ayrıntılı bir şekilde açıklandığı bir çalışma Altman (2007) tarafından yapılmıştır. Açıklayıcı değeri çok yüksek olan bu çalışmada Kant'ın kategorik buyruğunun iş hayatına uygulanabilirliği ilginç bir şekilde eleştirilmektedir.

kendini adaması için önce kendini unutması gaflete düşmesi, bir başka ifade ile iğfal edilmesi gerekecektir. Bu iğfal karşılıksız değildir. İnsan iğfal edilmeyi, kendini unutmayı kabul etmek karşılığında bir takım kazanımlar elde etmektedir. Burada sorunlu olan, elde edilen kazanımların ödenen bedeli karşılayıp karşılamayacağı sorusunun yaşatacağı ikilemdir. Çünkü, elde edilecek primlerin, sosyal ilişkilerin, takdir görmenin ve başarı duygusunun sağlayacağı doyumun karşılığında ödenen bedeli, yani kendinden vazgeçmeyi karşılayabileceği şüphelidir.

2.3.2. Makyavelizm

Bilindiği üzere Machiavelli düşüncesine göre (2005: 60) bir sonuç elde etmenin iki yolu vardır. Birincisi insanlara has yaklaşım, ikincisi de hayvanlara özel yaklaşımdır. Genellikle insanlara has yani hukuka ve kurallara uyma yöntemi etkisiz kaldığından, hayvanlar gibi güç ve şiddet kullanmak gerekmektedir. Bu yüzden bir hükümdarın iki yaklaşımı da nasıl kullanacağını iyi bilmesi gerekmektedir. Motivasyon, Makyavelizm ve etkileme arasındaki beklenen ilişkileri açıklamak üzere üç model geliştirilmiştir (Reimers ve Barbuto, 2002: 29-30). Birinci model, düşük ve yüksek Makyavelist kişiliklerin etkisini içeren durumsal modeldir. İkincisi, ilk etkileme girişimi ve bunun daha sonraki tekrarlarında yer alan etkileme taktikleri ile Makyavelizm arasındaki doğrudan ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Üçüncü model de Makyavelist kişiliğin motivasyon kaynaklarıyla etkileme taktiklerinin kullanımı arasındaki ilişki üzerindeki ılımlılaştırıcı etkisini açıklamaktadır.

Machiavelli'den bu yana 500 yıldır liderlik davranışları her yerde tartışıla gelmiştir. Machiavelli'nin bakış açısı örgütlerde politik dinamikleri incelemek ve anlamak için bilim adamları tarafından benimsenmiştir. Machiavelli'nin en meşhur genellemesi, amaçların araçları meşru kılacağıdır. Bu durumda ahlak dışı davranış eğer hedeflere ulaşmayı veya politik durumu muhafaza etmeyi sağlayacaksa kabul edilebilir ve hatta gerekli bir davranıştır. Ancak bu bakış

açısı Machiavelli'nin yazılarında anlatmak istediği imajın soluk bir halidir. Örneğin Martinez (1987), yüksek düzeyde Makyavelist eğilimleri olanların düzenbazlık ve fırsatçılığı onaylamakla birlikte, birçok alanda Makyavelist eğilimleri düşük düzeyde olanlar kadar ahlaki yaklaşım sergileyebileceklerini saptamıştır. Bu da aslında Machiavelli'nin araçları ikinci plana atan yaklaşımına uygun düşmektedir.

Güç, etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık etkileme bireyin davranışlarında, inançlarında ve tutumlarında meydana gelen değişiklik olarak tanımlanabilir (Hinkin ve Schriesheim, 1990). Pfeffer (1994: 30) ise etkilemeyi arzulanan bir hedefin veya sonucun gerçekleştirilmesinde karşılaşılan direncin üstesinden gelmek için güç kullanabilme olarak ele almaktadır. Proaktif etkileme taktiklerini, ilk olarak, Kipnis ve arkadaşları (1980) örgüt içinde etkileme taktikleri kullanan unsurları inceleyerek açıklamıştır. Bu taktikler çalışanların üstlerine karşı kendilerini korumak için kullandıkları stratejilerdir. Orijinal sınıflandırma altı etkileme taktiği ortaya koymuştur. Bunlar; iddialı olma, makul olma, gözüne girme, takas, koalisyon ve yukarıya dönük cazibedir. Yukl ve Falbe (1990) etkileme taktiklerini hem hedef hem de etkileyen unsur açısından incelemişlerdir. Bu araştırmacılar Kipnis ve arkadaşlarının çalışmasını ilave taktikler belirleyerek genişletmişlerdir. Bu taktikler; esinleme yoluyla cazip olma, meşrulaştırma, danışma, baskı ve kişisel etkileyiciliktir. Yukl ve Falbe danışma ve rasyonel iknanın en çok başvurulan ikna taktikleri olduğunu saptamışlardır.

Bu sonuç Hinkin ve Schriesheim'in (1990) araştırma sonuçlarına uygun düşmektedir. Bu araştırmaya göre rasyonel ikna yöntemi daha pozitif olarak görülen güç tabanlarıyla (uzman ve danışıcı) anlamlı bir pozitif ilişkiye sahiptir. Barbuto, Fritz ve Marx (2002: 612) bir liderin bir görevle ilgili olarak ne ölçüde dirençle karşılaşacağı ve hedeflerin itaatini sağlamak için kullanılan etkileme taktikleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Barbuto'nun (2000) daha önce yaptığı bir çalışmada liderlerin ve yöneticilerin genellikle çalışanların istenen görevleri yapmaya gösterdikleri direnci yanlış yorumladıkları ve hatalı olarak, bir

astın görevlerini yapma yönündeki istekliliğini düşük gördükleri saptanmıştı. Barbuto ve arkadaşları (2002) liderlerin çalışanlardan yüksek düzeyde direnç beklediklerinde yumuşak taktikler kullandıklarını belirtmişlerdir. Liderlerin kendi motivasyon kaynaklarıyla takipçilerinin motivasyonunu algılama biçimleri arasında güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Bu da kullanılan motivasyon yaklaşımının tercih edilme sebebinin ahlaki oluşu değil, hedefi elde etmek için işe yaraması olduğunu gösteren önemli bir belirtidir.

2.3.3. Vekil Olmak

Literatürde baskın durumda olan motivasyon teorilerinin özünde sınırlı ve tek taraflı imgelerinin ve kavramsallaştırmalarının insanları, örgütleri ve bunların birbirleriyle ilişkilerini metalaşmış türevlere indirgeyişi çarpıcı boyuttadır. Motivasyon teorisyenlerinin çoğu çalışanların motivasyonunu temel sorun olarak görmektedirler. Her ne kadar bu baskın yönelim Maslow'a atıf yapılarak yumuşatılmaya çalışılıyorsa da Sievers'e (1986: 335) göre Maslow'un özellikle kendini gerçekleştirme kavramı ve motivasyon kavramını kullanım şekli, yönetim ve organizasyon teorisine hiçbir zaman kabul edilmemiştir. Maslow'un düşünceleri öncelikli olarak bu baskın yaklaşımların bilimsel açıklamasına ve uygulamasına kendisini adanmış olanların suçluluk duygularını azaltmak için kullanılmaktadır. Sievers çağdaş örgütler bağlamında motivasyon teorileriyle ilgili çekincelerini 5 varsayımda özetlemektedir (a.g.e: 336-338):

- **Birinci Varsayım:** Motivasyon kavramı mikro bir bakış açısıyla sınırlıdır ve sebep-sonuç ilişkilerine dayanan açıklamaları tercih etmektedir. Güdü ve motivasyon kavramlarının hem halk arasındaki hem de bilimsel alandaki kullanımı belirli psikolojik ve biyolojik varsayımlara gönderme yapmaktadır. Güdüler bu yaklaşıma göre bir insanın sadece iş dünyasının bir parçası olarak kalmamakta fakat aynı zamanda dış dünyada bireyin belirli bir parçası ile yani davranışıyla ilişkilendirilmektedir. Bu durumda motivasyon, güdüler ve davranışlar arasında bir sebep-sonuç ilişkisi kurma yönünde

bilimsel bir girişim olarak görülebilir. Bu sebep-sonuç ilişkisinde güdü, davranışı belirlemektedir. Her ne kadar son zamanlarda güdülerin içeriği ihtiyaçlar ve başarıları içerecek şekilde dönüşmüşse de motivasyon teorisyenleri hala bilimsel açıklamalarla meşgul olmakta, insanların ve eylemlerinin daha iyi bir şekilde kavramsallaştırılmasına ve anlaşılmasına imkan sağlayacak imgeler, analogiler ve metaforlarla ilgilenmemektedirler.

- **İkinci Varsayım:** Bir sorun olarak motivasyon insanı ve insanın bireysel oluşumunu anlamaya yardımcı olacak bilimsel bir kavram olmaktan çıkmış, insan davranışını etkilemeye yarayan pragmatik bir araca dönüşmüştür. Özellikle motivasyonu ele alan ilk psikologlardan biri olarak kabul edilen Freud'un çalışmaları kişinin daha bilinçli bir şekilde anlaşılması yönünde görünmekteydi. Bu şekilde bir kendini keşif çabasıyla karşılaştırıldığında günümüzde yönetim ve örgüt teorisi bağlamında motivasyon bir müdahale, manipülasyon ve denetim aracı haline gelmiştir. Bu araçlar kullanılarak girişimciler ya da girişimcilerin yetki verdiği kişiler çalışanlardan arzuladıkları belirli davranışları elde edeceklerdir. Çalışanların motivasyonundan anlaşılması gereken yönetimin emri altındakilerin belirli bir şekilde davranmalarının sağlanmasıdır. Bu bakımdan görünüşe göre bilimsel bir başarı olarak motivasyon, büyük ölçüde daha önceden baskın etkileme yöntemleri olan güç ve korkutmanın bir ikamesi (vekili) olarak kullanılmaktadır. İnsanların sadece kendilerini motive edebilecekleri ve diğerlerinin sadece dolaylı ve sınırlı bir şekilde görevleri, sınırları ve örgütün diğer kaynaklarını kullanarak böyle bir kendi kendine motivasyona imkân sağlayabilecekleri şeklindeki varsayım hiçbir şekilde hesaba katılmamaktadır.

- **Üçüncü Varsayım:** Davranışsal yönelimin baskın hale gelmesi yüzünden motivasyon teorisyenleri insanlar ve örgütlerle ilgili olarak sahip olunması gereken geniş bakış açısını kaybetmiş durumdadır. Motivasyon teorisyenlerinin girişimlerinin üzerine kurulduğu nesnellik ve rasyonellik arayışı sadece psikolojik ve örgütsel bir indirgemecilik sonucunu

doğurmamakta, aynı zamanda insanlar ve örgütler arasındaki ilişkiyi de sadece bireyler ve örgüt arasındaki uyumun optimize edilmesi arayışına indirgemektedir. Günümüzde örgüt davranışı çerçevesinde ifadesini bulan motivasyon teorileri, birey inşası yoluyla insanı geniş bir imge olarak ele almaktan uzak düşmüş bulunmaktadır. Bireylerin örgütlerin içinde bir takım davranışları söz konusudur ve örgütlerin bu bireyleri beklenen çıktıyı elde etmek üzere motive etmesi gerekmektedir. Gerek insanlar ve içinde bulundukları örgütler arasındaki ilişki, gerekse insanların kendi aralarındaki ilişkinin kavramsallaştırılması her ne kadar arada sırada insanların karmaşıklığına atıf yapılsa da, belirli bir çerçeve ile sınırlandırılmış durumdadır. Maslow bu çerçevenin evrensel bir psikoloji ile karşılaştırıldığında kötürüm bir psikoloji olarak ele alınabileceğini ifade etmiştir. Hayata ait daha geniş kapsamlı kavramlar örneğin, bilgelik, olgunluk, anlam ve ölüm motivasyon teorisindeki baskın birey anlayışından dışlanmış durumdadır. Çalışanların kaçınılmaz bir şekilde olgunluktan uzak kalacağı şeklinde bir varsayımın benimsendiği görünmektedir.

- **Dördüncü Varsayım:** Motivasyon teorileri karmaşık toplumsal gerçekliği sadece tatmin ve etkinlik bağlamına indirgemektedir. Yukarıda ifade edilen psikolojik ve örgütsel indirgemecilik, çağdaş işletmelerin öncelikli hedefinin sürekli olarak iş etkinliğini artırmak olduğu şeklindeki varsayımla daha da güçlendirilmiştir. Bu hedefe ulaşmanın en iyi yolu, yüksek performans gösteren bireylerin katkıları karşılığında optimal bir tatmin elde etmeleri olabilir. Örgütsel etkinlik varsayımı, bireyin işletmelerde rolünü ekonomik ve ticari sürecin metalaşmış bir faktörü haline getirmektedir. Bu faktöre doğal olarak insan kaynakları olarak atıf yapılabilmekte ve hatta portföy yönetimi tarafından bile idare edilebilecek duruma indirgenmiş olmaktadır.
- **Beşinci Varsayım:** Evrensel gerçeğin arayışı içinde olmasına rağmen temel aldığı varsayımlar nedeni ile motivasyon teorileri politik ve tarihi olmayan, toplumsuz bir önyargıya dayanmaktadır. Hofstede, farklı ulusal

kültürleri karşılaştırmış ve hemen hemen tamamı ABD’de geliştirilen yönetim teorileri bağlamındaki motivasyon yaklaşımlarının ultra düzeyde bir bireyselliğin kişisel çıkarın ve erkeksiliğin ifadesi olduğuna dikkat çekmiştir. Bunlar da Amerikan kültürünün bilinen özellikleridir. Ayrıca bireyler ve örgüt arasındaki ilişkinin bir uyum ve düzen sorunu olarak ele alınması da Amerikan kültürünün bir ifadesi olarak görünmektedir. Düzensizlik ve çatışma unsurları sadece sermayenin ve emeğin temsilcileri arasında mevcut olabileceği varsayımıyla hesaba katılmamaktadır. Temel kavramlarının indirgemeci ve kurgusal karakteri nedeni ile motivasyon teorileri bireysel ve toplumsal gerçekliğin nasıl algılanabileceği yönünde bir perspektif sağlamaktan tamamen uzak durumdadır. Motivasyon teorileri, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ayrışmayı çalışanların tamamen yöneticiler tarafından yönlendirilmesi ve motive edilmesi zorunluluğunu öngörmesi nedeniyle de metalaştırmış olmaktadır.

Sievers’in (1986) motivasyonla ilgili olarak ortaya koyduğu hipoteze göre motivasyonun hem işin örgütlenmesi hem de yönetim ve örgüt teorileri için bir konu haline gelmesi çalışmadaki anlamın kaybolmasıyla olmuştur. İşte yaşanan anlam kaybı, işin görülme şekliyle, parçalanma ve bölünmenin artışıyla doğrudan bağlantılıdır. Böylece, motivasyon teorileri anlam arayışının yerine vekalet etme işlevi de görmektedir.

Çalışma hayatının pozisyonlar ve izole edilmiş faaliyetler halinde bölümlendiği, parçalandığı ve çalışanların büyük bir yüzdesi için çalışma yoluyla bir insanın herhangi bir anlam geliştirmesinin gerçekleştirilmesi olasılığının kalmadığı bir ortamda motivasyon keşfedilmiştir. Anlamın kaybedilmesi, bir insanın kendi eylemleriyle ve başkalarıyla etkileşimiyle eylemlerinin ve başkalarıyla etkileşiminin herhangi bir anlam arayışında koordine edici ve birleştirici herhangi bir niteliğinin kalmamasıyla motivasyon zorunlu olarak keşfedilmiştir. Motivasyon yoluyla çalışma hayatında anlamdan yoksun olma durumu bir

soruya dönüştürülmekte ve bu soru anlam yoksunluğunun yerini almaktadır: “Normalde çalışmaya motive olmayacakları şartlar altında insanlar nasıl harekete geçirilebilir ve üretim yaptırılabilir?” (Sievers, 1986: 344).

2.3.4. Bireyin Parçalanması

Motivasyon teorilerinin açıklamaları, bireylerin içinde yaşadıkları sosyal sistemi algılayamayacakları, anlayamayacakları ve ilişki kuramayacakları varsayımına dayanmaktadır. Bireylerle ilgili bu kasvetli yaklaşım, aynı zamanda bireylerin içinde bulundukları kurumlarla ilişkilerinin onlar adına yönetilmesi gerektiği varsayımını da içermektedir. Bu nedenle bireyle ilgili bilimsel varsayımlar bireyin öznelliğini değerlendirmeye almamaktadır. Bu varsayımlar insanları temel bireysel ihtiyaçlarını tatmin etmekten öte bir ilgisi olmayan anlamdan ve toplumdan kopuk bir unsur olarak mekanik bir şekilde açıklamaktadır. Bireylerin kendilerini ve içinde bulundukları dünyayı tanımlama yönündeki yaklaşımlarına ve girişimlerine izin vermek yerine, bireyin kitlesel toplumun üretim ve tüketim sistemlerinin gereklerine uydurulmasını sağlayacak bilimsel modellerin geliştirilmesi tercih edilmektedir (a.g.e: 339).

Baskın bilimsel yaklaşımlar, insanı kendi kaynaklarıyla ilişkilendirmektense makineyle ilişkilendirmeyi tercih etmektedir. Sievers'e göre (a.g.e.) motivasyon anlayışı bir buluştur. Baskın motivasyon teorilerinin temel aldığı sosyal gerçeklik ve insan imajı kurgulardan oluşmaktadır. Motive olmuş bir insan imgesi, sadece insanın toplum içindeki rollerinden biri olan tüketiciliği somutlaştırmakla kalmamakta aynı zamanda, bilimsel olmayan bir tarzda çağdaş toplumsal parçalanmışlık süreçlerini de teyit etmektedir. Bu parçalanma birey ve kurum ikilemine dayanmakta, hem insanın kendisi hem de kurumlar parçalanmakta ve artık birbiriyle hiçbir ilişkisi ve bağlantısı olmayan küçük parçacıklar halinde saçılmaktadır. Bu durumda dünyanın parçalanmışlığı çok çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Birey gözönüne alındığında gerçeklik toplumsal, politik ve özel alanlara dağılmakla kalmamakta, bireylerin düşünceleri, eylemleri, deneyimleri ve duyguları arasındaki bağıntı kopacak derecede bireyler bu kurgunun gereklerini yerine getirmeye alışmaktadır. İçinde bulunduğumuz kurumlar parçalandığı gibi bu kurumlar çeşitli şekillerde bizim yaşantımızı da parçalamaktadır. Özellikle batı toplumlarında, özel hayatların toplumsal veya politik hayatla bir ilişkisinin olmadığı şeklinde bir kurgunun teyit edilmesi insanlara daima cazip gelmektedir. Örgütler o şekilde tasarlanmaktadır ki işin planlanması, yönetilmesi ve denetlenmesi işin yerine getirilmesinden ayrı konumlandırılmaktadır. Çağdaş toplumun iş bölümü versiyonuna göre bir grup insan sadece makineleri kullanmakta, bir başka grup insan da bu insanların ve makinelerin örgütlenmesi hakkında düşünmektedir. Çok uzun süre örgütlerde çalışmak, bazı insanların yöneteceği ve diğerlerinin de işçi olduğu, sanki yöneticilerin hiçbir şekilde çalışmamaları gerektiği ve işçilerin de belirli bir işi yerine getirmek için hiçbir şekilde yöneticilik yapmaması gerektiği şeklindeki kurguyu teyit etmektedir (Sievers, 1986: 340).

Örgütlerin çoğu sadece sürekli olarak yöneticiler ve işçileri birbirinden ayıran bir karaktere sahip olmakla kalmamakta aynı zamanda yetki, sorumluluk, beceri, bilgi ve hatta faaliyet arasında bölümlendirmeye gidilmektedir. Bütün insanların eşit olduğu şeklindeki politik efsaneye karşı bazı insanların daha eşit olduğu görülmektedir. Bir örgütün bütün üyelerinin içinden sadece çok azının yetkili, sorumlu ve gerekli beceri ve bilgiye sahip olması ve dolayısıyla örgütün amaçlarına kendilerini aktif olarak adıyor görülmeleri gerekmektedir. Gerçekte ise bu ayrışma daha da derinleşebilmekte ve bir örgütün üyeleri çok az kişinin her şeye sahip olduğu ve çoğunluğun hiçbir şeye sahip olmadığı varsayımına dayanarak hareket etmektedir. Psikoanalitik bir bakış açısıyla bu durumu ifade etmek gerekirse, örgütün tepesindekilerin her şeyi bilme ve her şeyi yapabilme gücüne sahip olduğu kabul edilirken, diğerlerinin cahil ve iktidarsız oldukları öngörülmektedir (a.g.e: 341).

Örgütlerdeki bu temel ayrışma sadece bir toplumsal sistem niteliği değildir. Örgütün tepesindekiler daha aşağıdakileri yeterince güçlü görmemekte veya kendilerini yönetemeyecek kadar pasif görmektedirler. Bunun anlamı örgütün tepesindekilerin kendi zayıflıkları, yeteneksizlikleri, pasiflikleri, yerlerini kaybedebilirlikleri ve iktidarsızlıkları ile mücadele etme yöntemi olarak bunları başkalarına yansıtma yolunu seçmeleri şeklindeki psikolojik gerçektir. Bu yansıtma aynı zamanda bilinçaltında kendilerine bir iktidar ve benzersizlik özelliği yükleme mekanizmasıdır. İşçiler olarak nitelenen kesimde de buna karşılık gelen bir kafa karışıklığı söz konusudur. Bu yansıtma yoluyla işçilerin de örgüt dışındaki ilişkilerinde doğal olarak sahip oldukları kendi güçlerini kaybettikleri ve aynı zamanda örgütün kötü özelliklerini kendilerine yükledikleri görülmektedir. Özetle, bu şekilde işçiler de kendilerine saygılarını kaybetmektedirler (Sievers, 1986: 341).

Çalışma hayatında anlam duygusunun kaybedilmesiyle çalışanın iç dünyası da ya parçalanmakta ya da parçalanmış olarak görülmektedir. Bu durumda bireyler kendi içlerindeki parçaları yahut kendi dışlarındaki örgüt dünyasındaki parçaları uyumlu bir şekilde artık bir araya getiremeyeceğinden, bu parçalanmanın ve bunun nihai sonucu olacak tehlikeli bir kaosu üstesinden gelebilmek için mekanistik modeller geliştirilmesi ve kullanılması zorunlu olacaktır. Motivasyon, örgütün ve yöneticilerin iç dünyasının kaosu için bir çerçeve olurken, kaosu kendisinin çalışanlara yansıtılması gerekli olmaktadır (a.g.e: 345). Teşvikler yoluyla çalışanların motive edilmesi, bu işle bağlantılı küçük görmenin ve suçluluk duygularını gizlemenin bir yoludur. İşlerin çoğu doğal olarak doldurulmaktadır. Çünkü bu işler istihdam sağlamaktadır ve temel faydası kişinin hayatını sürdürebilmesi için mali kaynak ve tüketici rolünü tekrar üstlenebilmesini sağlamaktır. Görüldüğü kadarıyla istihdamın sağladığı esas avantaj, rollerin ve rol ilişkilerinin tamamen kaybedilmesini ve işsizlik durumunda yaşanan hiçlikle yüz yüze gelinmesini önlemektir. Bu durumda örgütlerde ortaya çıkan ikili ayrışma sadece buzdağının su üstündeki kısmı

olarak çağdaş batı toplumlarındaki yüzeyin altında kalan bir başka temel ayrışmayı gizlemektedir. Bu ayrışma hayatla ölüm arasındadır (Sievers, 1986: 342).

2.4. SAĞLIK METAFORU

Sağlığımız genelde vücudumuza yabancı bir maddenin (çarpma veya bakteri ve virüs olarak girmesi gibi) girmesi sürecinde bozulmaktadır. Bu bir kirlenme halidir. Örgütlerde de çeşitli şekillerde kirlenme (insan varoluşuna uygun olmayan unsurların girmesi) sonucu sağlığın veya bir başka ifade ile temel bilgi ve değerlerin kaybedildiğini ortaya koymak mümkündür.

Örgütlerde bilgi ve değer kayıpları temel olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır veya en azından bu çalışmanın kapsamı bu iki yolla meydana gelen kayıpları içermektedir. Birinci türde insanlar tacizler (mobbing veya bullying), suistimaller, istismarlar, üstlerin astlara karşı mütehakim yaklaşımları veya ender de olsa astların üstleri istismar etmesi gibi durumlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireyler örgüte karşı küskünleşmekte, hatta düşman hale gelmektedir. Bu dolaysız olarak insani bilgi ve değerlerin örgütten kaçması ile sonuçlanacaktır. Nefret nefreti doğuracak, iletişimsizlik veya negatif iletişim yoluyla örgüt atmosferi kirlenecektir. Bir benzetme ile ifade etmek gerekirse bu durum, suların kimyasal veya biyolojik atıklarla kirlenmesi ve içindeki canlıların zehirlenerek yaşayamaz hale gelmelerine benzetilebilir. Bu kirlenmenin en uç örnekleri Japonya'da yaygınlaşan Karoshi vakalarında görülebilir.

İkinci tür bilgi ve değer kaybı ise dolaylı veya gizli kayıplardır. Bu durumda görünürde örgüt içi bir çatışma veya rahatsızlık yoktur. Herkes örgüt açısından uyumlu davranış kalıpları sergilemektedir. Ancak bu durumda örgüt üyeleri kendilerine ait olmayan, başkaları tarafından geliştirilmiş rolleri oynamakta ve daha da vahimi bu rolleri kendi rolleri zannetmektedirler. Veya bu rolleri bir maske gibi takınmakta, gerçek kişiliğini, gerçek varoluşunu yansıtmak gibi bir

kaygının içinde olmamaktadır. Bir savaşın ilk zayıtının “gerçeklik” olduğu söylenir. Benzer bir şekilde küresel olarak sürüp gitmekte olan şirket savaşlarının en büyük kaybı da sıhhat yani doğruluk olmaktadır. Su benzetmesine dönülecek olursa, bu durum da sulara radyasyon nüfuzuna benzetilebilir. Görünürde bir kirlilik yoktur, ancak aslında her şey bitmiştir. Suda yaşamakta olan canlılar görünürde yaşamaya devam etmektedirler, ancak bütün reproduktif güçleri tükenmiştir ve kısa bir süre sonra öleceklerdir. Radyoaktivite kavramıyla ilgili olarak oldukça ciddi çalışmalar yapılan fizik akademiasından farklı olarak, yönetim ve organizasyon dünyasında örgütlerle ilgili bu tür --insanın insanı kontrolünden kaynaklanan sağlıksızlıkla ilgili-- çalışmalar yapılması adeta alan dışına çıkılması gibi değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın esas ilgi alanını da bu ikinci tür kayıplar oluşturmaktadır.

Örgüt içi psikostrüktürler bu kirlenmeyi öyle bir noktaya getirmiştir ki; sağlıklı davranışla sağlıksız davranış, sağlıklı bireyle sağlıksız bireyi birbirinden ayırt etmek çok zorlaşmıştır. La Bier’in (1986: 78) “modern delilik” dediğı bir çeşit dirençlilik (daha doğrusu doping) hali doğallığı ortadan kaldırmak üzeredir. La Bier, araştırmasında görüştüğü başarılı ve kariyer sahibi bireylerin bir kısmında depresyon, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı ve anksiyete gibi bir takım psikolojik rahatsızlıklar açık bir şekilde ortada iken, bu bireylerin temelde içlerinde bir rahatsızlık taşımadıklarını; buna karşılık hiçbir duygusal bozukluk belirtisi göstermeyen başarılı ve kariyer sahibi bireylerin ise içten son derece rahatsız kişiler olduklarını ortaya çıkarmıştır. La Bier’in araştırması ister istemez Kierkegaard’ın (2001: 204) şu sözlerini hatırlatmaktadır: “Eğer konuşmacı hayatta hiç kaygıya (anxiety) kapılmamak gibi büyük bir özelliğe sahip olduğundan eminse, kendisine şu açıklamayı yapmaktan mutluluk duyarım: Siz gerçekten çok ruhsuzsunuz”. Günümüz örgüt yapıları içinde sağlıksızlık sağlık, sağlıksa sağlıksızlık anlamına gelmektedir. İnsanların toplumsal olarak uyumlu olmalarına günümüzde o kadar önem verilmektedir ki, neye uyum sağlandığı

(örneğin, uyum gösterilen örgütlerin psikostrüktürünün sağlığı) gözardı edilir olmuştur.

Günümüzde yaygın olarak benimsenen “Hedonic” sağlık anlayışı insanın mutluluğunu, pozitif bir ruh halini esas alan bir yaklaşımdır. Bu bakış açısı insanların gerçek sağlık durumunu ortaya koymamaktadır. Sıfırın altında yirmi santigrat derecede üzerinde sadece bir atletle dışarıya çıkan bir insan eğer nezle bile olmuyorsa, bu sağlık anlayışına göre bu insanı dirençliliğinden dolayı tebrik etmek gerekmektedir. Hâlbuki, insanî ve doğal olan, rahatsız olunacak durumda rahatsız olmaktır. Örgüt psikostrüktürü çıldırtıcı bir noktaya gelmişse çıldırmamak artık bir sağlık değil, sağlıksızlık işaretidir. Tabii her insanın farklı direnç düzeyleri olduğunu unutmamak gerekmektedir. Fakat bunun da mübalağalı olmaması lâzımdır. Sınırları zorlayarak “karoshi” olgusu ele alınacak olursa: öyle bir örgüt ortamı olabilir ki o ortamda sağlıklı, veya başka bir ifade ile kendine saygısı olan bir insanın ölmesi gerekebilir. Birilerinin ortama dayanamayıp hayatını kaybettiği bir örgüt yapısı içinde pozitif bir psikoloji sergileyenler varsa, bu insanlarda bir problem var demektir. “Oyuncak Hikâyesi” filminin kahramanlarından *Kovboy Woody’nin Buzz Işıkyılına* söylediği gibi, “panik yapmanın tam sırası” ise tuhaf olan paniğe kapılmamaktır¹⁵.

Hedonic sağlık anlayışından farklı olarak, eudaimonic sağlık anlayışında esas olan insanın bir insan olmanın gerektirdiği fonksiyonları tam olarak yerine getirmesidir. Her ne kadar birçok kaynakta Eudaimonia mutluluk olarak tanımlanıyorsa da, aslında bu sağlık anlayışında esas olan mutluluk değil, insanın kendisi olarak özgür olması, hayatiyeti ve canlılığıdır. Eudaimonic iyi

¹⁵ “Oyuncak Hikâyesi” filminde kahramanlar Kovboy Woody ve Buzz Işıkyılı büyük bir şehrin ortasında kaybolurlar. İki oyuncak için son derece korkutucu olan bu durum karşısında Woody aklını kaybetme noktasına gelmiştir. Ancak Buzz kendisini gerçek bir astronot zannettiği ve oyuncak olduğunun farkında olmadığı için son derece serinkanlıdır ve Woody’yi sert bir şekilde ikaz eder: “Kovboy, şimdi panik yapmanın sırası değil.” Woody çıldırmış bir halde Buzz’ın boğazını yakalar ve sarsar: “Saçmalama, panik yapmanın tam sırası.”

olma hâlinin gerçekleşebilmesi için, kişinin eylemlerinin kendi içinde gerçekten yüksek tuttuğu değerlerle uyum içinde olması gerekmektedir. Bu bir bakıma hayatı dolu dolu yaşamak ve otantik olmak demektir (Ryan ve Deci, 2001:143-148; Flanagan, 2007: 2).

Kontrollü ve dopingli başarıların insanı memnun edemeyeceğini öngören bu bakış açısı insanın aklına Türk mitolojisinin önemli örneklerinden biri olan Kürşad Efsanesini getirmektedir. Bu öyküde Çin İmparatorunun sarayını kırk arkadaşı ile basmaya kalkışan Kürşad ve arkadaşlarının teker teker Çinli askerler tarafından öldürülüşü anlatılmaktadır. Görüldüğü üzere Kürşad ve arkadaşları yönünden üzücü ve sonu mutlu olmayan bir öyküdür. Çinliler açısından da binlerce kişinin hep birlikte kırk kişiyi öldürmesinde bayram edilecek bir durum gözükmemektedir. Buna karşılık, sonu ölümle de bitmiş olsa Kürşad ve arkadaşlarının eylemlerinden sağlık ve canlılık fışkırmaktadır. Çünkü, onlar bu eylemle tutsaklığı kabul etmediklerini ve kendilerine olan özsaygılarını ilan etmiş olmaktadır. Yeniçeri'nin (2001: 133) ölmeden olunmuyorsa ölmelidir şeklindeki ifadesi birçok kişiyi rahatsız edecektir, ancak olmanın çerçevesi belirlendiğinde buna çok da tepki gösterilmemesi gerektiği ortaya çıkacaktır. İnsanlık tarihine bakıldığında bu yaklaşımın istisnâ bir durum olmadığı görülecektir.

Ancak günümüzde, hedonizm baskın hale geldiği için (Becker, 1997: 268), bu tür öyküler çılgınlık olarak görülebilmekte, uyumlu ve pozitif bir hayat sürdürmek akla uygun davranış tarzı olarak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde, sağlıklı bir beyine sahip insanın ölüm korkusu içinde olmasının doğal olamayacağı, çünkü insanın doğuşta böyle bir korkusu olmadığı fikri genel olarak kabul görmektedir. Bu yüzden bir bireyin ölüm düşüncesi ile meşgul olması, onun psikolojik bir sağlık sorunu olduğu şeklinde algılanmaktadır.

2.5. BİR METAFOR OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME:

Bir virüs bulaşması veya alınan bir darbe sonucu bireyler sağlıklarını kaybeder, hasta olur ya da yaralanırlar. Ancak akıl hastası olmak veya aklın yara alması farklı bir gelişme çizgisi takip eder. İnsanlar zihinsel bir rahatsızlığa kapılma sürecinde kendileri de aktif olarak süreç içinde yer alırlar. Bunun anlamı, insanlar kendi kendilerini hasta ederler demek değildir. İnsanlar hayat hikâyelerinin yazılımı sürecine çok sıkı bir şekilde dâhil olurlar demektir. Yüzerken su ile bütünleşilir, bir olunur. İstikamet doğrultusunda ilerleyebilmek için kişi kendini sarmalayan suya etkide bulunur. Ancak, bu etkileme asgarî düzeydedir ve hiçbir zaman onu tam olarak kontrol edemez. Boğulmaya başlandığı zamana kadar su da kişiyi kontrol edemez. Boğulmaya başlanıldığında ise kontrol tamamen kaybedilir, ancak bireyi o noktaya taşıyan eylemler kendisine aittir.

Paralel bir şekilde, bir dereceye kadar bireylerin hayatlarını yaşadığını, fakat aynı zamanda hayatlarının da bireyleri yaşadığı ifade edilebilir. Belli bir noktaya kadar ne birey hayatını tam olarak kontrol edebilir ne de hayat bireyi. Bireylerin yaşadıklarının özünde yatan paradoks budur. İnsanlar hayat hikâyelerini anlattığında bir yandan da bu paradoksla çekişmekte, hayatı tam olarak kontrol edememenin sıkıntısını da aktarmaktadırlar. Denizlerde girdaplar olduğu gibi hayatta da girdaplar vardır ve buralarda kontrol tamamen yitirmekte, Şair Hüseyin Akın'ın "kumaştan çalan terzi" dediği hayata geçmektedir. Böyle durumlarda düşünle gerçek birbirine karışmaktadır. Sudaki fiziksel ölüm tehlikesine karşı hayatta zihinsel ölüm tehlikesi ile karşı karşıya gelinir. Böyle durumlarda en çok ihtiyaç duyulan şey suyun (hayatın) bireyi içine çekmesine veya bir başka deyişle yutmasına, karşı koymasına yardımcı olabilecek bir güçtür.

Aynı durumun çalışma hayatında da karşılığı vardır. Nasıl birey bir hayat yaşarken hayat da onu yaşıyorsa, işlerini yaparken işler de onu yapmaktadır.

Yaptığımız işin anlamlılığı veya anlamsızlığı bireye bağlıdır. Anlam kaybolmadığı sürece karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Ancak bir nokta gelir ki iş anlamsızlaşır. Bu noktadan itibaren kontrol kaybedilir, iş bireyi öğretmeye başlar. Tamamen mekanikleşir ve hiçbir şeyden etkilenmez. Bu noktadan sonra bireyin bir makine parçasından farkı kalmamaktadır.

Bu da bir çeşit duygusal ölüm olan, tüm hayatı ilgilendiren ve etkileyen yabancılaşmadır. Önemli olan bu tür durumların başa gelmesinde sahip olunan paydır. Çünkü, kişi ancak kendi sorumluluğunu anlayarak durumla mücadele edebilir. Başkalarını suçladığı sürece yapması gerekenleri yapacak gücü kendinde bulamayacaktır. Doğal olarak, durumundan başkalarını sorumlugören bir birey bir çaba göstermesinin bir anlamı olmayacağını düşünecektir. İnsan kendi sıkıntısına kendisinin sebep olduğunu anlamadığı sürece değişim için gerekli motivasyonu kendinde bulamayacaktır (Yalom, 1999: 365). Bu bakımdan zihinsel ölüm ve yabancılaşma ölümü, denizde ölmekten farklılaşıyor gibi görünmektedir. Gene de denizde boğulan bir insanın bile yaptığı hataları anladığında geri dönebileceği bir nokta vardır. Gerekli gücün kaynağı kendi özündedir. Bu çalışmanın amacı da bu öze ulaşabilmede kullanılabilecek bir yöntemi incelemektir. Varoluşçu Psikoterapi denilen bu yöntem, örgütlerde yaygın olarak rastlanan güçsüzlük hastalığıyla mücadele etmede ve onu tedavide faydalı olabilecek ipuçları içermektedir.

1980'li ve 1990'lı yıllardan itibaren dünyanın değişim hızına ayak uydurmada yaşanan zorluklar, geleneksel kontrol araçlarının yetersiz hale gelmesi, müşteri beklentilerindeki yükselme, teknoloji'deki hızlı değişim, rekabetteki yoğunlaşma, örgütlerin çevreye uyum sorunlarının kendini güçlü bir şekilde dayatmasına ve esneklik ve yeniliğin vazgeçilmez değerler haline gelmesine yol açmıştır. Gelişmeler karşısında hızlı bir şekilde karar verebilecek ve eyleme geçecek inisiyatif gösterebilecek çalışanlar, örgütlerin rekabet avantajlarının sürdürülmesinde kritik önem kazanmıştır (Doğan, 2003: 15-16). Tarihin bu aşamasında ilginç bir paradoks'un ortaya çıktığını görmekteyiz. Yüzyılın

başlarında çalışanların uğrunda mücadele ettikleri, ancak işletmelerin kabullenmekte nazlandıkları, hatta sert tepkiler gösterdikleri güçlendirme kavramına yüzyılın sonlarında aynı işletmelerin saydığımız problemlere çare olur ümidiyle sarılır hale geldiklerini görmekteyiz. Öte yandan sendikaların da vaktiyle uğrunda büyük mücadeleler verdikleri bu kavrama karşı ciddi itirazlar yükselttiklerini görmekteyiz (Collom, 2003: 62).

Bu durum aslında işletme oyununun üç temel oyuncusu arasındaki güç paylaşım dengesinin çalışanlar aleyhine, hissedarlar ve tepe yöneticileri lehine değiştiğini göstermektedir. Yani güçlendirmenin hedefi büyük ölçüde artık işletmelerin finansal belgelerindeki durumu düzeltmek olmuştur. Finansal tablolardaki olumlu gelişmeler ise çalışanları çok dolaylı bir şekilde ilgilendirmekte veya hiç ilgilendirmemektedir. Buna karşılık işletmenin sahipleri, hissedarları ve tepe yöneticileri için finansal belgelerdeki görünüm doğrudan ilgi alanına girmektedir. Sendikacılar ve yönetim bilimleri alanında eleştirel teoriyi benimseyen araştırmacılar ise güçlendirmenin çalışanların sömürülmesi için yeni bir yöntem olduğunu ileri sürerek karşı çıkmaktadırlar (Grice ve Humphries, 1997; Boje ve Resile, 2001: 91).

Bu tartışmada problem bizzat yönetim ve organizasyon disiplininin kendisinden kaynaklanmaktadır. Yönetim ve organizasyon literatürü örgütleri ezici bir ağırlıkla yöneticilerin bakış açısından ele almaktadır. Bütüncül bir bakış açısına ender olarak rastlanmaktadır ve en iyi niyetli (yani çalışanların refahını göz önüne alan) çalışmalar bile nihai olarak ortaya koyduğu önerinin veya fikrin örgütün verimliliğini ve etkinliğini artıracaklarını, böylece rekabet üstünlüğü kazanılacağını (yani finansal tablolar yüz güldürecek) belirtmektedir. Bu belirtmeler adeta bir meşruiyet arayışı duygusu içinde yapılmaktadır. Bunun geri planında, bir değer olarak mülkiyeti emekten üstün gören bir toplumsal kabul olabilir. Ancak bu çalışma bu tartışmaya girmek durumunda değildir.

Anlaşılması gereken, bu uygulamaların öznesinin çalışanlar olmadığıdır. Çalışanlar edilgen konumdadırlar ve kendilerine dışarıdan bahşedilen bir imkânı örgüt amaçları doğrultusunda kullanma pozisyonundadırlar. Barker'ın (1993) da ifade ettiği gibi güçlendirme kavramı bir bakıma çalışanların örgüt amaçlarını içselleştirmeleri için koşullandırılması olarak görülebilir. Bu durumda güçlendirme bir kenara bırakılmalı ve unutulmaya mı terk edilmelidir? Büyük bir olasılıkla sendikacılar bu fikirden hoşlanacaklardır. Ancak, yönetim bilimleri alanında çalışanlar bütüncül bir bakış açısı arayışına girmeli ve örgütlerin nasıl gerçekten güçlendirici bir yapıya kavuşabileceklerini araştırmalıdırlar. Ayrıca Thomas ve Velthouse (1990: 671-673) tarafından ortaya konulan bilinç durumları da gözönünde bulundurulduğunda güçlendirmenin öyle bir kalemde silip atılabilecek insanlık dışı bir kavram olmadığı, yapılması gerekenin bu kavramın işletme oyununun bir kanadının diğer kanadını manipüle etme aracı olma tehlikesinden korumak olduğu ifade edilebilir. Bunun için yapılması gerekense çalışanların –sadece örgüt amaçları doğrultusunda değil- gerçekten güçlendirilmesi, onlara Kant'ın evrensel etik ilkesi “categorical imperative” (koşulsuz buyruk)'a uygun olarak bir araç olarak değil bir amaç olarak bakılmasıdır (Altman, 2007).

Bu durumda da şöyle bir problem ortaya çıkacaktır. Finansal tablolarda veya örgüt etkinliğinde meydana gelmesi muhtemel olumlu etkiler dışında başka hangi sebep yöneticileri böyle bir uygulamaya gitmeye sevk edebilir? Bu durumda yöneticilerin veya hissedarların vicdanlarından mı inayet beklenecektir? İşte bu soru cevaplandırılması zor bir sorudur ve uzun bir tartışma konusudur. Radikal hümanist yönetim yaklaşımının önde gelen isimlerinden Aktouf'un (1992: 409) çok yerinde bir şekilde ifade ettiği gibi “geleneksel teorinin deli gömleği” kavramsallaştırma alanımızı kısıtlamaktadır. Gene Aktouf'a (1992: 410) başvurarak ifade etmek gerekirse “çoğu yönetim bilimleri kuramcısı yönetim felsefesinde, iş ve işçi kavramlarında ihtiyaç duyulan dramatik dönüşümün farkında değildir.” Yukarıda sorulan soru ancak böyle

dramatik bir paradigma dönüşümünden sonra anlamlı bir şekilde cevaplandırılabilir. Bütün bunlardan dolayı, bu çalışma yönetim bilimlerinde böyle bir yaklaşım değişiminin gereğini benimsemekte ve finansal tablolarda ne gibi sonuçlar doğurursa doğursun güçlendirmenin --veya daha doğru bir ifade ile çalışanların potansiyellerini kullanmalarının-- önündeki engellerin kaldırılması gereğini bir ön kabul olarak almaktadır.

Bu düşüncenin çalışanlarla hissedarların karar alma mekanizmaları üzerindeki etkilerinin güçlendirme yoluyla eşitlenmesi ahlaki bir gerekliliktir gibi bir yargıya da yol açmaması gerekir. Hatta yatırımcıların karar mekanizmalarında herkesten fazla söz hakkına sahip olmasının ahlaki bir gereklilik olduğu söylenebilir. Çünkü onlar sermayelerini ortaya koyarak risk almaktadırlar. Bu yüzden kendilerini daha fazla korumaya ihtiyaçları vardır. Ancak burada esas olan çalışanlara araç (veya gönüllü köle) olarak davranılmamasıdır (Mayer, 2000). Oyunun bütün aktörlerinin özünde eşit bireyler olduğu takdir edilmeli ve şahsiyetlerine saygı gösterilmelidir. Güçlendirme uygulamasının muhatabı olan personele en azından kendisinde gerçek bir güç vehmetme gafletine düşmemesi gerektiği belirtilmeli veya varoluşçu anlamda gerçek bir güçlendirme programı uygulanmalıdır. Şimdi, yöneticilere ve hissedarlara eşitlikçi ve bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşarak çalışanların güçlendirilmesinin nasıl anlamlı bir şekilde uygulanacağı üzerinde duralım.

İnsanların sorumluluktan kaçmak için kullandıkları birçok mazeret sayılabilir. Bunlar kişinin kendi olabilmesinin önündeki engellerdir. İnsanı statükoya çakan ve hiçbir hareket imkânı bırakmayan bu tür koşullandırmalardan sıyrılabilmek için gelişme yönünde ciddi ve zorlu bir çalışma gerekmektedir. Maslow'un (1968:204) ifadeleriyle: "İleriye doğru atılan her adım bilinmeze doğru atılmıştır ve muhtemelen tehlikelidir. Ayrıca, bildiğimiz, iyi ve doyurucu bir şeylerden de vazgeçmek demektir. Dolayısıyla bütün bu kayıplara rağmen ilerlemek, bireyin cesarete, iradeye ve güce sahip olmasını ve bunların yanı sıra da teşvik edici bir çevrenin içinde olmasını gerektirir."

Varoluşçu psikoterapi yaklaşımına göre bireyin çevresindeki koşullar ne kadar cesaret kırıcı olursa olsun, kendi özgür iradesini kullanarak seçimler yapması mümkündür ve bunun için yapılması gereken insanın kendi kendisi ile yüzleşmesini, varoluşunun farkına varmasını sağlamaktır. Varoluşçu psikoterapi genellikle nevrozlarda tedavi amaçlı olarak kullanılan bir yöntemdir, ancak çalışanların işleriyle ilgili psikolojik durumları nevrotik bir hastalıktan pek de farklı değildir. İnsanlar anlamsız buldukları işleri yapmakta ve anlamsız emirlere itaat etmektedirler. Birçok kuruluştta, çalışanlar güçsüzleştirici politikaların mağduru olmakta ve işinde mutlu olmayı düşünmek hayalden öteye gidememektedir. Personel güçlendirme uygulamalarına başvuran kuruluşlarda bile güçlendirme anlayışı genellikle yetki devri ve katılımcı yönetim uygulamaları çerçevesinden öteye gidemediği içindir ki Argyris'in (1998) "imparator'un yeni kıyafetleri" dediği sahte ve yapmacıklı ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kimse gerçek potansiyelini harekete geçirme arzusu içinde olmamakta, potansiyelini elde edilen sonuçlar için mazeret üretmeye yoğunlaştırmaktadır. Aslında bu da kendi seçimimizdir, fakat eylemlerimizden ve kendimizden kaçarak kendi kendimize yabancılaştığımız bir seçim.

Çalışanların güçlendirilmesinin en önemli zorluklarından biri, kendilerinin yerine başkalarının karar vermesini tercih ediyor olmaları, kendi adlarına karar vermeye hazır olmamalarıdır (Hogan, 1992: 29; Doğan, 2003: 84). Karar vermek sadece verilen kararı beyan etmekten ibaret görülmemelidir. Uygulamaya konulmayan karar da aslında kararsızlık veya beyan edilenin aksi bir karardır. Böyle bir durumda karar olarak ortaya konan ifadenin iradeye dönüşmemiş olduğu ve dolayısıyla gerçek bir karar olmadığı anlaşılmaktadır. İnsanlar neden karar verme krizine girerler? Çünkü, karar vermek başlı başına acı verici bir eylemdir ve insanı bireysel durumdan sorumlu olduğu gerçeği ile yüz yüze getirmektedir (Yalom, 1999: 513).

Güçlendirmenin en önemli parçalarından biri de çalışanların sorumluluğudur. Varoluşçu psikoterapistler seanslarda özellikle kişinin kararlarının veya

kararsızlıklarının kendi tercihi olduğunu kabul ettirmek üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Örneğin, kişi “yapamam” ifadesini kullanıyorsa terapist ondan bunu “yapmayacağım” şeklinde bir irade beyanına dönüştürmesini istemektedir. Böylece eyleme geçmemesinin sorumluluğunu üstlenmesini, bu kararı başka faktörlerle açıklayarak bir zorunluluktan kaynaklandığını ileri sürmesini engellemeyi amaçlamaktadır (Corey, 1996: 186). Bir örgüt içinde çalışanların da kendilerinin, özgürlüklerinin ve sorumluluklarının farkına varmalarını sağlayacak şekilde bir program düzenlemek mümkündür. Aslında sorumlulukla ilgili olarak bir zihinsel hastalıktan bahsetmek de pek mümkün değildir. Böyle bir durum, daha çok bir yönetim sorunu olarak ele alınmaya müsait bir durumdur.

Bireylerin tercihler yapma ve eyleme dönüştürülecek kararlar almalarını sağlamak kolay bir süreç değildir. Bunu hızlandırmak ve hayattaki anlam duygusunu ortaya çıkarabilmek için terapistler “danışan”ların ölüm düşüncesiyle yoğun bir şekilde yüz yüze gelmelerini sağlamaktadırlar. Onlardan ölmek üzere olduklarını düşünerek hayatları ile ilgili olarak konuşmalarını istemektedirler. Bu “danışan”ların ellerinde kalan zamanı daha ciddi bir şekilde göz önüne almaları sonucunu doğurmakta ve bu zamanı en verimli bir şekilde kullanma yönünde harekete geçirmektedir. Hayatı dolu dolu yaşamaktansa bir zombi gibi ömür sürüp ölüp gitmek düşüncesi insanlarda sarsıcı bir etki oluşturmaktadır (Corey, 1996: 194). Bu durumda yapmak istediklerimizi yapmak için sınırsız bir süreye sahip olmadığımızdan dolayı, yaşanan an anlam kazanmakta, hayata bir anlam ve amaç kazandırma gayreti güçlenmektedir. Varoluşçu terapi, insanların hayatlarını yönlendirme yönünde tercih yapma güçlerinin farkına varmalarını sağlayıcı özelliği ile her türlü gelişme ve değişme krizinde tikanıklıkları açıcı bir potansiyel taşımaktadır.

İnsan olmanın bir gereği olarak doğuştan itibaren hepimiz özgür iradeye sahip bireylerizdir. Bu özgür irade ile haklarımızı ve çıkarlarımızı korur ve onları elde etmek için çabalarız. Eksik olan tek şey yaptığımız her şeyin kendi gücümüz ve

potansiyelimizin ürünü olduğunun bilinçli bir şekilde farkına varmamızdır. Sınırlarımızı kendimiz, ilişki içinde bulunduğumuz gruplar ve genel olarak toplum belirlemektedir. Ancak bu sınırları kabul etmek veya etmemek gene kendi elimizdedir.

Evliya Çelebi'nin ünlü Seyahatnamesi'nde hep tuhaf olaylardan ve adetlerden bahsedilmektedir. Gittiği ülkelerden birinde de etrafına bir şekilde çember çizilen bir kişinin o çembere hapsedildiğini eğer iyiliksever biri gelip de o çemberin bir kenarını silmezse ömrü boyunca asla oradan çıkamayacağını nakletmiştir. Acaba Evliya Çelebi böyle hiçbir yerde rastlanması mümkün olmayan saçma sapan bir adeti sadece komiklik olsun diye mi anlatmıştır, yoksa evrensel bir insanlık haline, yani özümüzde taşıdığımız gücün farkında olmamamıza bir misal olsun diye mi anlatmıştır? Gerçek olan şudur ki; birçok yapay ve kolaylıkla aşabileceğimiz sınırlamaları kabullendiğimiz ve bu sınırlara riayet etmekte olduğumuzdur. Esas olan kendi ilgilerimiz ve çıkarlarımız doğrultusunda davranma gücüne sahip olduğumuz ve kimsenin müsaadesine ihtiyacımız olmadığıdır.

Örgütlerde ve her yerde ihtiyaç duyulan birey tipi de böyle düşünen bireylerdir. Bir eyleme girişmek gerektiğinde sağına ve soluna bakmadan, etrafına çizilmiş çemberlerin dışına çıkmaktan ürkmeyecek ve gerekeni gerektiği yerde yapacak bir çalışan. Çalışanlarını böyle güçlendirilmiş bir düzeye getirmek ise basit bir yetki devrinden farklıdır. Çünkü yetki devrinde çalışana dışarıdan bir şey verirken, söz konusu durumda çalışanın içinden bir şey çıkartmak gerekmektedir. İnsanın içindeki potansiyel gücün farkına varmasının ve eylemlerinin sorumluluğunu üstlenmesinin sağlanması gerekmektedir. Bu da geniş ölçüde varoluşçu psikoterapi alanını ilgilendiren bir faaliyettir.

2.6. ÇALIŞANLARIN ÇOCUKLAŞTIRILMASI VE AŞAĞILANMASI

Özellikle batılı ülkelerdeki çalışanların kendini ilişkilendirebileceği yegane kalıp olarak anne ve babası karşısında çocuğun durumu görünmektedir. Yaptıkları işin doğası gereği olarak işveren kuruluşlar çalışanları çocuklaştırmaktadır. İşverenler çalışanların gelişmesine ve olgunlaşmasına imkan vermemekte, onları basit ve birbirine benzer tepkilerle sınırlandırmaktadırlar. Lawrence (1986: 221) çalışanların içinde yer aldıkları örgütle ilişkilerinde dâhil oldukları çocuksu psikolojik ve politik boyutları şu şekilde açıklamaktadır: “Çalışan emir komuta zincirinin her zaman emir alan son ucundadır. İşletme içindeki otoriter politik sistem deneyimi, çocukluktaki otorite yapısını hatırlatmaktadır. Bir çalışanın doğrudan yapmakta olduğu iş ile ilgili kararlar daima başkalarının elindedir. Örneğin, üretim çizelgelerinin düzenlenmesi ve vardiyalı çalışmanın ayarlanması kendisi tarafından belirlenmemektedir. Bu durum çocukluktaki duygusal ilişkide yaşanan paranoyaya benzer bir sonuca yol açmaktadır”. Bu paranoyayı ifade etme şekli kayıp bir nesne veya bir başka ifadeyle kaybolmuş “iyi” anne arayışıdır. İyi bir yönetim veya iyi ilişkiler isteği, kaybolmuş iyi anne arayışının yerini almaktadır. Lawrence’ye göre bu kayıp veya özlem duygusu psikolojik yapıya hakim olmakta ve bağımlılık durumları şiddetlenmektedir.

Bu tür çocuksu istekler normal şartlar altında karşılanamayacağından, nefret ve saldırganlık durumlarının ortaya çıkmasına yol açacaktır. Böylece yönetim “kötü” bir nesne olacaktır. Ancak, yönetime kötü bir nesne olarak davranılamayacağından, bu tür negatif duyguların depresyon şeklinde kişinin kendi içine öfke olarak dönmesi durumu gerekecektir. Bu karşılıksız kalmış bağımlılık isteklerinin katılımcılık kavramı şeklinde bir fanteziye dönüştürüldüğü görülmektedir. Bu psikolojik süreçte çalışanların katılımı özen gösteren bir ebeveynle çocuğun ilişkisi şeklinde bir metafora dönüşmektedir. Çalışanların bakış açısından katılımın da bir “kötü” nesne çağrışımı söz konusudur. Bunun daha ileri aşamasında çalışan bir muvazaa’ya düşmektedir. Bağımlılık arzusuna rağmen çalışan bir çocuk gibi muamele görmek istememektedir. Çalışanların

çoğunluğu nefret ve öfke duygularını tekrar kendi içlerine çevirerek veya kendileriyle örgütleri arasına mesafe koyarak şizoid bir konumu tercih ederken, bazıları da isyankâr bir konuma yönelebilmektedir (Sievers, 1994: 65).

Şizoid geri çekilme, günümüzün kolektif ve kültürel şartları altında, çalışanların kendilerini dış dünyadan soyutladığı baskın bir tepki formu olmuştur. Şizoid kişilikler başkalarıyla yakın ilişkiye girmekten kaçınmakta, öfkelerini ve nefretlerini doğrudan ifade edememekte ve otistik bir şekilde kendine dönük geri çekilmiş kişilik özellikleri sergilemektedir. Laing (1990: 17) şizoid kişiliği şu şekilde açıklamıştır: “Şizoid terimi, yaşantısının bütünlüğü iki yönden bölünmüş bir bireyi ifade etmektedir. Birincisi, kişinin içinde yaşadığı dünyayla ilişkisi arasında bir yarıklık vardır. İkincisi ise, kişinin kendisiyle ilişkisi dağılmıştır. Böyle bir kişi başkalarıyla birliktelik yaşayamayacak veya kendini bu dünyada evinde hissedemeyecektir. Tam tersine yalnızlık ve soyutlanmışlıktan kaynaklanan bir ümitsizlik yaşayacaktır. Dahası kendisini bütün bir insan olarak hissedemeyecek ve çeşitli bakımlardan bölünmüş olarak hissedecektir”.

Bu konumdaki baskın kaygı kişiye sıkıntı veren nesne veya nesneler bireyi o derece kaplamaktadır ki, sadece ideal olan değil aynı zamanda kendilik duygusu da tahrip olmaktadır. Şizoid geri çekilme kişinin kendini dış dünyadan tamamen ayırdığı bir konumdur. Başkalarıyla ilişkiye girmeyi ihmal ederek, kendilerini diabolize etmekte, kötülük odağı halinde tasavvur etmektedirler. Bu durum öfke ve depresyon duygularından kaçınmalarına imkân sağlamaktadır. Çalışma hayatlarında yaşadıklarının ve ilişki kuramamalarının sonucu olarak bu çalışanlar şizoid bir geri çekilme konumunu benimsemekte ve bütün katılım ümitlerinden vazgeçmektedirler. Bu tür çalışanlar katılım yöntemlerini ya bir hile olarak ya da yönetimin bir manipölasyon girişimi olarak görmekte, kendilerinin paranoid ve korkutucu bir deneyim içeren bir ilişkiye zorlanacaklarını düşünmektedirler. Bu şizoid geri çekilme hali, bilinç halinde meydana geldiği için bu tür çalışanları motive etmek etkisiz ve uygunsuz olmaktadır. Çalışanlar

hayatlarını olgun bir şekilde tekrar düzenleme şanslarının çok az olduğunu hissetmektedirler. (Sievers, 1994: 65).

Olgunluktan uzak bir başka pozisyon da isyan pozisyonudur. Azınlıkta kalan çalışanlar tarafından benimsenen bu konum, öfkeyi dışarıya yöneltme ve tercihen baskıcı ve otoriter bir yönetime karşı olma girişimidir. İsyankârlık talepleri reddeden, kafa karıştırıcı ve tutarsız bir nesne olarak yaşantıya giren bir yönetime karşı rahatlatıcı bir tepki olabilir. Kets de Vries'e (1978) göre böyle bir isyankârlık gerçek bir bağımsızlık işareti olarak kabul edilebilirse de, böyle bir konumu "sahte bağımsızlık" olarak nitelemek daha doğru olacaktır. İsyankârlık ve buna bağlı eylem belirli bireyleri, belirli bir süre için harekete geçirebilmekte, ancak zaman geçtikçe desteklenmeyen ve bir sonuca ulaşmayan bir isyandan doğan hayal kırıklığıyla başa çıkmak zorlaşmaktadır. İsyankar çalışanlar açısından katılım, onların yönetimi diabolize etmesini yani olumsuzlamasını engelleyen bir oyundan başka bir şey değildir. Grev ve ekonomik kriz gibi durumlarda bu tür bireyler eylemlilikleri sayesinde çalışma arkadaşları tarafından öncü pozisyonuna getirilebilmektedirler. Bu tür bir seçim iş arkadaşlarının negatif duygularını isyankâr sözcülerine aktarmaları olarak anlaşılabilir. Ancak, bu tür bireyler nihai olarak ne diğer duyarlı çalışanlarla ne de yönetimle ilişki kuramamakta ve çok daha yoğun bir yalnızlık durumuna sürüklenmektedir.

Çalışanların şizoid geri çekilme ve isyankârlık gibi çocuksu konumları, yönetim için problemleri bir durum ortaya çıkarmaktadır. Yöneticiler bu kaçma veya savaşıma konumlarını anlayamamakta ve işçilere tepki gösterme veya yanıt verme tuzağına düşmektedirler. Aynı zamanda, örgütü temsil eden yöneticiler de kendi üretim, statü ve iktidar kaygılarının ağına takılıp kalmaktadırlar. Sonuçları gözönüne alındığında yöneticilerin yanıt verme veya tepki gösterme arasında yapacakları seçim gerçek bir seçim olmamaktadır. Çatışma şiddeti artırılarak problemin çözümü denenebilse de, bunun sonucunda kabuğuna çekilme davranışının kışkırtılması ihtimali söz konusudur (Lawrence, 1982:31).

Yönetim düşük verimliliğin kaynağında esas olarak örgütün rolü olmadığını, düşük verimliliğin kaynağının kasıtlı olarak daha az katkıda bulunmaya karar veren işçiler olduğunu düşünebilir. Zihinlerinde bu düşünce olduğunda yöneticiler geleneksel yönetim araçlarına kayabilecekler ve çalışanların daha etkin bir katkıda bulunması için baskı uygulamaya yönelebileceklerdir. Motivasyon, kontrol ve katılım geleneksel yönetim araçlarındandır. Böyle bir durumda katılım, çalışanlara içinde bulundukları şizoid konumdan kendilerini kurtarmaları için sunulmuş bir ödül gibi olacaktır. Bu ödülün maksadı çalışanları manipüle ve motive etmek ise de, onları övmek içinmiş gibi sunulacaktır. Yönetimin, çalışanların kasıtlı olarak geri çekildikleri ve işletmenin zenginleşmesine ve geleceğine kasıtlı olarak katkıda bulunmadıkları şeklindeki kanaatine rağmen, çalışanlara sanki çok güçlü bir katılım arzusuna sahiplermiş gibi davranılacaktır. Bu nedenle, yönetimin çalışanlara yönelik öfke ve nefret duygularını tam tersine çevirmeleri zorunluluğu ortaya çıkacaktır (Sievers, 1994: 66).

Yöneticiler, negatif duygularını açık bir şekilde ifade etmeleri durumunda, çalışanların şizoid konumlarının daha da derinleşeceğinden korkmaktadırlar. Bu yüzden de çalışanlardan hoşlanıyorlarmış gibi yaptıkları bir oyun oynamak zorunda kalmaktadırlar. Böylece katılım, yönetimin muvazaasının bir ifadesi olmakla kalmamakta, yönetim ve çalışanlar arasındaki karşılıklı muvazaa daha da derinleşerek sahtekârca bir araca dönüşmektedir. Şizoid konum olarak kabuğuna çekilmiş çalışanlar açısından katılımcılık teklifi bir tecavüz, kandırmaca ve kişiliklerine yönelik bir şiddet gibi görülmektedir. Sonuç olarak katılımcılık oyununun karakteri, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkisizliğin gözardı edilerek, aralarında bir yakınlık olduğu düşüncesini teyit ettirme girişimi olmaktadır (Sievers, 1994: 67).

Çalışanların çocuklaştırılmasının bir anlamı da yaptığı işten sorumlu olmamalarıdır. Günümüz dünyasındaki çalışma örgütlerinin temel bölünmüşlüğüne bir ifadesi olan bu duruma göre örgütün tepesindeki

kendileri ve başkaları tarafından yetişkin bireyler olarak görülürken alt seviyedekiler çocuk olarak görülmektedir. Sievers'e göre, bu aşağılama bir örgüt içindeki taraflar ve insanlar arasındaki belirleyici dinamikleri teşkil ettiği ölçüde katılımcılık çabalarının yakalandığı muvazaa halinin temel bir parçası olmaktadır. Bu karşılıklı küçük görme yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi zehirlenmekte ve gizlendiği ölçüde muvazaa oluşturmaktadır. Bu aşağılamanın direkt olarak ifade edilmesinden kaçınılması gerekmekte, çünkü yıkıcı etkiler oluşturması tehlikesi bulunmaktadır. Bu nedenle resmi düzeyde konunun dile getirilmesi üstü örtülü, belirsiz ve zararsız bir şekilde olmaktadır (a.g.e: 74).

Karşılıklı küçük görme muvazaası tarafların birbirlerini nesneleştirilmesiyle ifadesini bulmaktadır. Böylece hem yöneticiler hem de çalışanlar birbirlerini öznellikten ve sonuç olarak da insanlıktan yoksun hale getirmektedir. Karşılıklı aşağılamanın ders kitaplarında nadiren bahsedilmesinin sebebi kısmen bilim adamlarının ve yazarların çoğunun bir sanayi işletmesinde yer almamış olması veya bir görev yapmış olsalar da sınırlı bir yönetsel rol dışında bir konuma gelmemeleri olabilir. Bu yazarların teorileri okuryazarlık geleneği olarak ifade edilebilecek bir durumla sınırlıdır. Bu tür teoriler üniversitelerin işletme yönetimi müfredatında sürdürülen ve ders kitapları içinde ifadesini bulan örgütlerin sosyal gerçekliğini yansıtmaktadır. Buna karşılık sözel gelenek olarak ifade edebileceğimiz ve literatürde daha az yer verilen bir anlayış ise dinlemeyi, keşfetmeyi ve şüphelenmeyi temel almaktadır ve toplumsal araştırmacıların ve bilim adamlarının çoğunun dinleyemediği örgütlerin iç dünyasına ulaşabilmekte ve örgütsel gerçekliğin içindeki aşağı görme durumları bu araştırmacılar açısından şaşırtıcı olmamaktadır. Kendileri de işçi olarak çalışmış olan araştırmacılar arasında Weil, Aktouf, Haraszti, Pfeffer başta gelmektedir. Mary Jahoda çalışanların mümkün olan her şekilde küçük düşürüldüğüne dikkat çekmektedir. Jahoda'nın da ifade ettiği gibi bu tür araştırmacıların çalışanlarla ilgili olarak yaşadıkları aşağılama ve güvensizlik durumu sistemin özünden kaynaklanmaktadır (Jahoda, 1982:41).

Sözel gelenek içinde bir örgütte kullanılan dilin karşılıklı aşağılamayı nasıl yansıttığı da görülebilmektedir. Cezayir ve Kanada'da çeşitli işlerde çalışan Aktouf yönetim ve işçilerin kullandığı dilin, özünde birbirinden farklılaştığını ileri sürmektedir. Doktora tezinde katılımla ilgili bir çalışma yapan Aktouf örgütlerdeki temel zıtlasma ve ayrışmanın öncelikli olarak dil yoluyla ifade bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu dillerin ayrılığı iletişim eksikliğinin, liderlerle takipçileri arasındaki kopmanın ve ayrışmanın bir aynasıdır. İki tarafın aynı gerçekliği nasıl farklı şekillerde yaşadıkları bu şekilde görülmektedir. Çalışanların kullandığı dil derin kökleri olan bir terk edilmişlik duygusu ifade ederken, onları ihanet ve alçaklık sözcüklerinin merkeze oturduğu bir dünyaya konumlandıran hiyerarşiye gönderme yapmaktadır. Öte yandan, yönetimin dili ise resmi türden ritüellere ve şartlara bağlı kalmakta, hiyerarşik düzeni hem tesis etmekte hem de sürdürmektedir. Bu iki dünya arasındaki büyük mesafenin bir başka ifadesi de, genel olarak birbirlerinden üçüncü şahıs zamiri ile bahsetmeleridir. Bu durumla ilgili olarak Chanlat, Quebec Su İşleri İdaresinde yaşadıklarını şöyle anlatmaktadır: “Ötekilerle ilgili olarak sık sık üçüncü şahıs zahirine başvurmak diğerlerini gayri şahıs yani nesne olarak görmenin bir işaretidir. Ötekilerin kişi oluşunu ve tepkilerini inkar etmek, otoriter yöntemlere başvurmayı meşru göstermeye imkan sağlamaktadır. Böyle bir döngünün sonucunda taraflar karşılıklı olarak birbirini reddetmekte ve bir güvensizlik ikliminin gelişmesine katkıda bulunmaktadır” (Sievers, 1994: 76).

Üstlerinin gözünde işçiler doğal olarak çalışmaktan nefret eden aptal ve hiçbir şekilde güveni hak etmeyen kişilerdir. İşçiler acımaksızın savaşılmaları gereken düşmanlardır. İşçilerde ne hırs ne de hırçınlık olmadığı, sadece tembel oldukları düşünülmektedir. Sonuç olarak işçilerin kötü huylu, olgunlaşmamış ve sorumluluk sahibi olmayan kişiler olarak görülmesi zorunlu hale gelmektedir. Öte taraftan yönetimin yanı sıra işletmenin kendisi de işçilerin bir aşağılama hedefi olmaktadır. İşçiler yöneticilerin iki yüzlülük ve ihaneti temsil ettiğini düşünmekte, en tepedeki yöneticiler ise her şeye gücü yeten ve olan biten her

şeyi gözetleyen, verimlilik ve kârdan başka kaygısı olmayan meçhul kişiler olarak görülmektedir. Çalışanların hemen üstündeki kademedeki yöneticiler ise bekçi köpekleri olarak görülmekte, yeteneksiz olmalarının yanı sıra kaba ve ikiyüzlü, öfkelenmek için sebepler arayan, rakamlardan başka kaygısı olmayan kişiler olarak görülmektedir. Aktouf işçilerin doğrudan emir aldıkları yöneticileri hainlik, yaltaklanıcılık, zayıflık, onurdan, kendine saygıdan ve hatta erkeklikten yoksunluk gibi çağrışımlar taşıyan ifadelerle nitelediğini belirtmektedir. Yukarıdaki örneklerin de işaret ettiği gibi işçiler ve yöneticiler arasında karşılıklı aşağı görme o derece büyük ve o derece korkutucu düzeydedir ki, hem sosyal bilimciler hem de işçiler ve yöneticiler tarafından gizlenmesi zorunlu olmaktadır. Sosyal bilimcilere, araştırmacı ve danışman olarak örgütlerin derinliklerine erişim imkânı verilmemesinin yeterince haklı sebebi olduğu varsayılabilir. Aynı şekilde, işçilerin de bireyler olarak ya da temsilcileri aracılığıyla bu gerçekliği dile getirmeleri durumunda, bunun kendi mezarlarını kazmaları anlamına geleceği varsayılabilir (Sievers, 1994: 76).

Bir kişinin kendisini aşağıılanmanın mağduru olmaktan korumasının yolu ise, diğer tarafı kendi aşağıılamasının kurbanı yapmaktan geçmektedir. Ancak işçiler ve yöneticiler arasında mağdur etme şansları eşit olmadığından, esas büyük yük işçilerin sırtında kalmakta ve işçiler daha çok acı çekmektedirler. Bu durum aile içi ilişkilerle karşılaştırılabilir. Anne babalar da çocuklarına karşı daha rahat bir şekilde aşağıılayıcı duygularını ifade edebilirken, çocuklar anne babalarının sevgisini kaybetme korkusuyla aynı şekilde davranmamaktadırlar. Benzer şekilde aşağıılamalarını öncelikli olarak gizlemesi gereken taraf işçiler olmaktadır. İşçilerin açık bir şekilde aşağıılayıcı davranmasını bastırma gücüne ve araçlarına sahip oldukları ölçüde yöneticiler, kendilerinin örgüt içindeki kanuni meşruiyet gücünün tek sahibi oldukları şeklindeki yanılsamalarını besleyebilmektedirler (Sievers, 1994: 77).

Yöneticilerin işçilere dönük aşağıılayıcı yaklaşımı Laing'e (1990: 94) göre kendi yanlış kişilik (false-self) imgelerini sürdürmelerini sağlamaktadır. Öte yandan,

işçiler ise kendi yanlış kişiliklerini ve öz saygılarını koruyabilmek için, yöneticilerin gösterdiği aşağılamayı başkalarına yönlendirmek durumunda kalmaktadırlar. Weil'e (1979: 49) göre çok derin bir şekilde aşağılanan, hiç kimsenin acımadığı ve hiç kimseye kötü muamele imkânı olmayan (çocuğu veya kendisini seven bir kimsesi olmayan) bir kişinin çektiği acılar içinde kalmakta ve onu zehirlemektedir.

Bir çocuk büyüdüğünü hayal ederek ötekilere karşı muhtemel intikam ve aşağılama fantezisini içinde taşıyabilirken, bir işçinin böyle bir şansı da bulunmamaktadır. Buna ilave olarak birçok işçi de, kendisi de işçi çocuğu olduğu için babalarının aşağılanma ve çocuklaştırılma kaderini paylaşmaktadır. Bu kader, özellikle kömür madenleri ve çelik işleme gibi geleneksel ağır sanayi ortamlarında geçerli bir durumdur. Bu tür çalışma ortamlarında çalışan işçi çocukları babalarının maruz kaldığı sömürü ve baskıcı yöneticilerle yüz yüze gelmek zorunda kalmaktadırlar. İşçiler yetişkin insanlar olmalarına rağmen çocukça bir bağımlılık içinde kalmaya zorlanmaktadır. Lawrence'in (1986: 221) ifadesiyle işçiler olgunlaşmanın altında bir davranış tarzına itilmektedirler. Çünkü, içine konumlandırıldıkları duygusal pozisyon yetişkin bir insanınkinden daha aşağıdadır.

Bu durum sonucunda ortak bir şekilde paylaşılan bir anlam sistemi kaybolmaktadır. Bu yüzden olgunlaşmak için mücadele vermek hem özellikle gerekli hale gelmekte hem de zorlaşmaktadır. Artık içinde bulunulan durumun objektif gerçeklere dayanan nesnel bir gerçeklik olarak algılanması mümkün değildir. Kendisine sunulanın objektif bir gerçek olduğu kanaatini paylaşan herhangi bir kişinin aslında bir yabancılaşma içine girdiğini kabul etmek gerekmektedir. Hayatta bir anlam tesis etmeye çalışmak gerçek anlamda bir serüvene dönüşmektedir. Olgunlaşmayı kavramsallaştırma girişimi için başlangıç noktası, bu çaba olmaktadır. Lawrence'e göre (Sievers, 1994: 217): "Olgun bireyler kurumların politik dengeleriyle çatışmaya girebilmelidirler. Çünkü, olgun bireyler toplum, kurumlar ve politik düzenle ilgili hayal âleminde

çıkma cesaretine sahiptirler. Hayal kırıklığını göze alarak hayal âleminde çıkmak insanların içinde var olduğu olayları ve olguları sorgulamak anlamına gelmektedir. Ancak, bütün bunları yapabilmek toplumsal hayatla ilgili bir depresyon ve ümitsizlik durumuna girmeyi göze almak anlamına gelmektedir. Burada kastedilen, kişisel bir depresyon veya kariyer arzularıyla ilgili bir hayal kırıklığı değil, daha geniş çaplı varoluşsal toplumsal ve politik problemlerle ilgili bir hayal kırıklığıdır. Şu iyi bir şekilde bilinmelidir ki, depresyona girmek sağlıklı insanların başına gelebilecek bir şeydir. Sağlıklı insanlar depresyona girebilmektedirler. Çünkü kendi dışındaki gerçekliğin barındırdığı çatışmayı görebilmenin yanı sıra kendi içindeki bütün çatışmayı görebilme gücüne de sahiptirler. Bu tür insanlar algılanan ve gerçek dünyayı ayırt edebilmektedirler. İçinde bulundukları toplumsal dünyayı neden belli bir şekilde algılamakta olduklarını anlayabilme yönünde mücadele etme gücüne sahiptirler. Hazır bir şekilde buldukları ve başkalarının gerçeklik inşasının sonucu olan gerçeklik duygusunu ve kurgularını ayırtabilirler. Sağlıklı insanlar biraraya geldiklerinde herbiri bütün bir dünya katkısı yapabilir. Çünkü, herbiri bütün bir insan olarak gelmektedir. Bu bütünlükleri kendi iç çatışmaları ile yüzleşme ve mücadele etmelerinin bir sonucudur”.

2.7. ÖLÜMÜ İNKÂR VE ANLAM ARAYIŞI

Freud'un Napolyon'a yazdığı bir mektupta "Kişi yaşamın anlamını ve değerini sorguladığı an hastadır" demesinden yola çıkan Yeniçeri (2008: 8), bunun sakat bir mantığı olduğunu, çünkü buna göre hayatın anlam ve değerini sorgulamadan yaşayanların sağlıklı olduğu anlamının çıkacağını dile getirmektedir. Freud'un bu ifadesi aynı zamanda insanın anlam ve değer sorgulaması yapmadan yaşamasını gerektirecektir. Bu durumla ilgili olarak Yeniçeri şu değerlendirmeyi yapmıştır: "Freud'un hükmünün tam aksini savunmak çok daha kolaydır. Çünkü değersiz ve anlamsız yaşam yabancılaşmış yaşamdır. Amaç ve anlam kıtlığı yalnızca sendeletmez aynı zamanda boğar. Anlam kaybının sonuçları istikamet kaybının sonuçlarından

daha vahimdir. Anlam ve amaç insanı diğer bilinçsizlerden ayıran temel çizgidir. O nedenle Victor Frankl, ‘ne olursa olsun anlam arayışı insan olmanın ayırt edici özelliğidir’ der. Yalnızca insan olmanın değil aynı zamanda insan kalmanın da ayırt edici özelliğidir anlam. Kaldı ki insanın yabancılaşması davranışların anlam ve amaç hedefli olmaktan çıkmasıyla başlar. Otomat haline gelmiş davranışlar, bilinçsizlik ve güçsüzlük yabancılaşmanın olduğu kadar anlamsızlığın da görüntüleridir. İnsanın anlam ve amaç kaybı boşluk doğurur. Yaşamın amacını sorgulamadan bir otomat gibi daha çok üretmek daha çok tüketmek ve daha çok tatmin insanın özünün olmazsa olmazı değildir. Yaşamdaki anlamsızlık, amaçsızlık, umutsuzluk ve idealsizlik intihara uygun insanı üretir. Bireyler kimlik, haysiyet ve değerlerini içinde yaşadıkları toplum ve onun tarihinden alırlar. İnsanlar içinde yaşadıkları toplumdan yaşamın anlamına amaçlarına ve değerlerine yönelik vasıflar da edinir. Bireyin kimliği içinde yaşadığı, ilişki içinde olduğu toplum ve düzen tarafından mayalanır” (Yeniçeri, 2008: 8).

“İnsanların anlama olan ihtiyacı kültürel ve coğrafi sınır tanımaz. Varlığı varlık yapan sahip olduğu anlamdır. Roszak insanın anlam arayan canlı olduğunu söyler. Tolstoy ise, “yol üstünde bekleyen ölümün tahrip edemeyeceği bir anlam var mıdır?” diye bir soru sormaktadır. Evet vardır. Bu, yokluktaki var oluşla açıklanabilir. Söz gelimi sevgi bireysel yok oluşta bile sosyal bir var oluş enerjisini temsil eder. Kaldı ki ölüm de her zaman anlam yıkıcı da değildir. Olsa bile anlamak için anlam yıkıcılığına teslim olmak insanî onurla bağdaşmaz” (Yeniçeri, 2008: 9).

Ölümü tartışırken hem fiziksel ölüm gerçekliğini hem de sembolik ölümü göz önüne almak önemlidir. Bunların her ikisi de bilinçaltımızda sürekli var olan ancak, genellikle bilinçli farkındalık düzeyine çıkmasını engellediğimiz veya bastırdığımız gerçekliklerdir. Becker (1997: 13-19) sürekli olarak bilinçli ölüm farkındalığı içinde yaşamının imkânsız olduğunu ifade etmiştir. Böyle bir farkındalık insanları nevrozlara veya psikozlara sürükleyebilecek ölçüde altından kalkılamaz olabilmektedir. Ancak, ölüm gerçekliğinden (insanın

sınırlılığından) tamamen duyarsız olarak yaşamak da sürekli ölüm korkusuyla yaşamak kadar tahrip edicidir. Gerçek anlamıyla otantik ve sahici bir hayat yaşayabilmek için, kişinin ölüm ve sınırlılık gerçekliğiyle yüzleşmesi gerekmektedir. Ancak, bu yüzeysel bir şekilde yapılmamalıdır. Varoluşçu psikolojinin ve felsefenin temel tezlerinden biri, sağlıklı bir hayat sürmenin ölüm farkındalığıyla kişinin bu farkındalığın altında ezilmesini önleyecek kaynakları dengelemesini öğrenmesidir. Hiç kimsenin bu işi tam olarak yerine getirebileceği iddia edilemese de insanların bu dengeyi tutturdıkları ölçüde daha sahici bir hayat yaşayabilecekleri söylenilebilir. Ancak ölüm ve ölüm dehşeti diğer varoluşçu temalarla sıkı bir ilişki içindedir. Bu durum çözümü çok daha güç hale getirmektedir (a.g.e).

İnsanların ölüm gerçekliğiyle yüzleşmekten kaçınmak için seçebilecekleri birçok yol mevcuttur. Becker bu kaçınmayı açıklarken Otto Rank'ın kahramanlık kavramını tartışma yönteminden faydalanmaktadır. Bu kavramsallaştırmada insanların kahramanlığa ulaşmadaki amaçlarının gerisinde yatan inanış, kahraman statüsüne ulaştıklarında ölümün kuralları tarafından bağlanmayacaklarıdır. Bu çok çeşitli şekillerde yapılabilir. Becker (1997: 173), Freud'un ifadelerini bunu örneklemek için kullanmıştır. Freud psikoanalizi geliştirmeye kendisini vermesini, kendi ölümünden sonra da yaşayacak bir şey yaratarak ölümün üstesinden gelmek istemesi ile açıklamıştı. Sembolik olarak Freud sürekli olarak hatırlanarak hiç ölmemektedir. Bu, birçok kültürel ve dini inançta yer alan hatırlandıkları sürece ataların var olmaya devam ettikleri inancına benzemektedir (a.g.e).

Becker'in çalışmaları Freud'un görüşlerine zıt bir varoluşçu psikolojiyi açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre insanoğlu bebeklikteki korkulara kadar indirgenebilecek temel bir ölüm kaygısı yüzünden acı çekmektedir. İçinde bulunduğumuz kasvetli gerçeklikten sürekli bir şekilde kendimizi uzak tutma ihtiyacımızla ilgili konulara değinen varoluşçu gelenek içindeki Pascal, Kierkegaard ve diğerleri gibi Becker de temel ölüm kaygısının dikkatimizi başka

bir yere çevirmemize yönlendirdiğini öne sürmektedir. Toplum, ölümün inkâr edilebilmesi ve ölümsüzlük yanılsamasının inşa edilebilmesi için çeşitli kahramanlık fırsatları sunmaktadır. Rank'ın izinden giden Becker dini, evrensel ve gerekli bir ölümü inkâr formu olarak en az tahrip edici varoluşçu psiko-analitik bir özür ortaya koymaktadır. Bize söylenen insanların yanılsamalara ihtiyacı olduğudur. İnsanın içinde bulunduğu durum o kadar korkunçtur ki bu yanılsamalar olmaksızın çıldırır. Bazı bakımlardan ümitsizlik içindeki bir şizofren kendini andıran ve uyum sağlayan bizlerden daha dürüsttür. Bu bakış açısına göre psikanalizin terapi projesinin temelindeki çelişki bizi özgürleştirmesi gereken savunma mekanizmaları ve yanılsamaların analizinin gerçekte bizi üstesinden gelinemez gerçeklerle karşı karşıya getirdiğidir (Carveth, 2004: 422)

Yalom ölümü inkâr etmenin iki yolunu tartışmaktadır: 1) Nihaî kurtarıcı (1999: 195); 2) Özel olma hali (1999: 213). Bunların her ikisi de kahramanlık fikriyle bağlantılıdır. Nihai kurtarıcı kavramında kahraman harici bir kahramanken özel olma halinde kahraman dahilidir. Yalom'a göre (a.g.e: 195); nihai kurtarıcı insanı ölümden kurtaran harici bir kahramanımsı (veya tanrımsı) figürdür. Bir çok tarihi mitolojide ve modern toplumda bu temaya rastlanabilmektedir. Özel olma kavramında birey kendinde son derece özel bir nitelik bulunduğuna ve bu yüzden ölmesine müsaade edilemeyeceğine inanmaktadır. Dünyaya sunacakları ve dünyanın ihtiyacı olan benzersiz bir şeye sahiptirler ve bu yüzden ölümün kuralları onlar için kesinlikle geçerli değildir (a.g.e: 213).

Tillich "Courage to Be", (Olma Cesareti) (1952) adlı kitabında var oluşun değerini takdir edebilmek için var olmama gerçekliliğiyle yüzleşilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bu güçlü kavramsallaştırma konuyu daha da derin hale getirmektedir. Ölümle yüzleşmek, sahici fiziksel hayatın sona erışı ile ilişkili olarak ele alınmamalı; aynı zamanda yokluk ihtimali de değerlendirilmelidir. Ancak, burada yokluk ihtimali ölüm sonrası hayat ihtimalini inkâr etmek amacı taşımamaktadır. Amaç, varoluşun daha derin bir şekilde anlaşılması potansiyelini harekete geçirmektir. Yokluk (var olmayış) ölümü inkâr etmenin bir

başka yolunu da gündeme getirmektedir. Birçok insan ölüm gerçekliğini, yaşamaktan kaçınarak inkâr etmektedir. Bu daha soyut bir kavramsa da, gücü birçok şekilde açıklanabilir. Örneğin, birçok insan, insanî bir ilişkiye yatırım yapmaktan ve aşk yaşamaktan reddedilecekleri veya incinecekleri korkusuyla kaçınmaktadırlar. Benzer bir şekilde bazı insanlar tam anlamıyla yaşamazlarsa tam anlamıyla da ölmeyeceklerine inanmaktadırlar. Bu tür insanlar ölümün daha derin dehşeti yüzünden hayatı yaşama korkusuyla geçirmektedirler.

Ölümü bir başka inkâr şekli, dinsel duygularla inkârdır. Birçok dindar insan ölümsüzlüğe inanma yolu ile ölüm gerçekliğini veya dehşetini inkâr etmektedirler. Burada söylenmek istenen, ölümsüzlük gibi bir şey olmadığı değildir. Temel konu ölümden sonra hayat olsa bile, ölümün korkutucu olmaya devam edeceğidir. Burada, insanların ölüm konularıyla mücadele edemeyeceği ve yaklaşan ölüm karşısında huzur bulamayacağı ima edilmemektedir. Aslında, büyük ölçüde bunun başarılabilmesinin mümkün olduğu savunulmaktadır. Ancak ölüme huzur içinde yaklaşabilecek bir konum bulmak, aynı zamanda ölümün dehşet verici yönünü de gözönüne almayı gerektirmektedir. Dindar bir insan ölümden sonra bir hayat olduğuna ve bu yeni hayatın dünyadakinden daha iyi olduğuna dair tam bir inanca sahip olabilir. Ancak, ölümden yine de korkacaklardır. Ölüm meçhuldür, ölüm kontrolümüz dışındadır, ölüm yalnız gerçekleşmektedir ve insanlar ölümden kaçınmaktadır. Birçok güçlü dindar insan, yaklaşan ölüm karşısında kendilerini ölüm korkusu içinde bulmaktan şaşıracaklardır. Çünkü hayatlarını, kurtulacakları yönünde tam bir inanç içinde yaşamışlardır. Genellikle de bu durum bu inanç yüzünden ortaya çıkmaktadır. Bu tür insanların hayatlarını kurtuluşa odaklanarak yaşamalarındaki amaç, aslında ölümün diğer yönlerini inkâr edebilmektir. Bazıları ölüm sonrası hayata odaklanarak ölümün bu yönünü başarılı bir şekilde inkâr edebilmektedirler. Ölümle gerçek anlamda yüzleşebilmek için ölüm bütüncül olarak düşünülmelidir. Aslında ölüm bitimli olan her şeyin büyük bir sembolüdür. Ölüm sadece gerçek bir dehşet konusu değildir. Ölüm farkındalığı, insan sınırlılığının bütün

dehşetlerini bilince davet etmektedir: Bilme gücümüzün olmaması, kendimizi kontrol gücümüzün olmaması ve başkalarını kontrol gücümüzün olmaması. İnsanlar hayatlarının çoğunu bu konuların gerçekliğini öteye iten bir kahramanlık fantezisi içinde yaşamaktadırlar. Ancak, ölüm sürekli olarak bu fantezilere meydan okumaktadır(Becker, 1997: 203-204).

Başlıca geleneksel kültürlerin yanı sıra batı kültüründe de ölümlülük gerçeği ile yüzleşmenin insan psikolojisinde anlamlı değişikliklere yol açacağı şeklinde yaygın iddialar söz konusudur. Örneğin, klasik çağda mitolojik kahramanların yeraltı seyahatleri bilgelik arayışının bir çeşit ölüme hazırlıktan başka bir şey olmadığı şeklindeki ilkesi stoik filozofların ölüm üzerine meditasyon yapmaları bu eğilimin bazı yansımalarıdır. Bir ortaçağ keşişlerinin riyazet (çile çekerek ermek) amacıyla çektiği sıkıntılar sırasında masasında bir kafatası bulundurması ve böylece hayatın geçiciliğini sürekli bir şekilde akıllarında tutmaları bir başka örnektir. Montaigne'den Pascal'a, Kierkegaard'dan Heidegger'e birçok filozof kişinin ölümlülüğünün farkında olmasının otantik (authentic, sahil) hayat sürmek için olmazsa olmaz bir koşul olduğunu kabul etmiştir. Connelly'ye göre ölümün kesin gerçeği, aynı zamanda onu kabul etme zorunluluğunu da gerektirmektedir ve ölümlle sarsılmaksızın karşılaşabilmek için bir ölme sanatı geliştirilmesi çağrısı yapmıştır (Moraglia, 2004: 338).

Günümüzde batı toplumları genellikle ölümün inkâr edildiği toplumlar olarak tasvir edilmektedir. İnsanlar günümüzde psikoloji biliminden kişisel olarak daha iyi olabilmek için yardım ve danışmanlık alma eğilimindedirler. Bu nedenle psikoloji biliminin bu inkarda rol oynayıp oynamadığı ve batı kültüründe özenle düğümlemiş ölüm, bireysellik ve bireyin psikolojisi arasındaki bağların koparılmasında rol oynayıp oynamadığı haklı olarak sorulabilir. Psikolojinin ölümü incelemede yavaş kaldığını veya ölümü tamamen görmezden geldiğini yaklaşık olarak kırk yıl öncesine kadar insanlar sıklıkla duymaktaydı. Daha sonra akademik psikologlar ölümlle ilgili gözlemsel çalışmalar yapmaya

başlamışlardır. Özellikle Feifel'in "Meaning of Death" (ölümün anlamı) başlıklı kitabından sonra konuyla ilgili binlerce bilimsel makale ve çok sayıda kitap yayınlanmıştır. Bu şekilde psikologlar gecikmiş bir şekilde ve alanın dar bir şekilde tanımlanmış ampirizmine bağlı kalarak da olsa, batı kültürü tarihi boyunca ölüm konusuna gösterilen ilgiye tekrar sahip çıkmışlardır (Moraglia, 2004: 338).

Genel olarak insanlar ölümü nihai eşitleyici olarak kabul etmektedirler. Erich Fromm'a göre (1964) ise ölüm, insanlar arasında temel bir çeşitlenmeye yol açmaktadır. Bu çeşitlenme doğrultusunda insanlar karakter yönelimi olarak nekrofiller (ölümü sevenler) biofiller (hayatı sevenler) olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Fromm'a göre sağ iken hayatı değil de ölümü sevmek ve gelişimi değil de yıkımı sevmek tam bir sapkınlıktır. Nekrofil yönetim kişinin karakterinin bütün veçhelerinin rengini belirlemektedir. Fromm'a göre böyle bir insan geçmişe odaklanmış, soğuk, mesafeli, aşırı derecede kanuna ve düzene bağlı, kontrollü, düzenli, saplantılı, ukala, mekanik eşyalara düşkün ve son olarak da karanlık, gizli, derin ve çöl gibi yerlerden etkilenen bir kişiliğe sahiptir. Nekrofil tabiatlı bir insanın fiziksel görünüşünden bile belirlenmesi mümkündür. Soğuk gözleri, mat bir derisi ve kötü kokudan rahatsız olmuş gibi bir yüz ifadesi bu tür insanlara işaret etmektedir. Bütün bunlardan anlaşıldığı üzere Fromm hoş bulmadığı bütün insani özellikleri nekrofil kişiliğe layık görmektedir. Bu bakımdan ölüme yönelik her türlü tutum net bir reddediş içermiyorsa kişinin nekrofil çerçeveye mahkûm olması sonucuna yol açacaktır. Ölümlülüğümüzle ilgili tefekkürde bulunmamızdan elde edilecek hiçbir kazanç söz konusu değildir. Tersinden bakıldığında ise biofil yönelim her türlü olumlu özelliği yansıtmaktadır. Tamamen nekrofil veya tamamen biofil karaktere sahip bir insanla karşılaşmak ender bir olaydır. Genellikle bu insan türünün değişik yönleri bir kişide çeşitli şekillerde bulunabilmektedir.

Fromm'a (1964: 43) göre, bu sınıflandırmanın önde gelen bir örneği Carl Jung'dur. Fromm, Jung'un otobiyografisine dayanarak bol miktarda nekrofil

özellik tespit etmiştir. Ancak aynı zamanda Jung'un üretken bir kişi olduğunu da kabul etmektedir ve üretkenlik nekrofil kişiliğe antitez oluşturan bir özelliktir. Fromm'a göre Jung bu çatışmayı aşmak için geçmişe yıkıma ve ölüme düşkünlüğünü, üretici spekülasyonlarının ana konusu haline dönüştürmüştür.

Fromm'un ölümlle ilgilenmeye karşı radikal muhalefeti Rollo May'in (1967) keskin eleştirilerinin hedefi olmuştur. May'in psikoloji yaklaşımının varoluşçu temelleri gözönüne alındığında, Fromm'un görüşlerini özellikle can sıkıcı bulması şaşırtıcı değildir. Fromm'un kişiyi ölüm dünyasından ayrı tutma koşulu, May açısından insan doğasının temel bir boyutundan kaçmaya davet anlamına gelmektedir. Bu iki yazar arasındaki büyük farklılık özellikle Jung'un kişiliğiyle ilgili yaklaşımlarında iyice su yüzüne çıkmaktadır. Fromm'un tasvirine göre Jung'un nekrofil eğilimleri üretken yetenekleriyle dengelenmekteyken, May'a göre Jung'un ölümlle yüzleşme iradesi üretken gücünün kaynağını oluşturmaktadır. Daha temel olarak da May, Fromm'u hayata gerçek bir şekilde kendini verebilmek için ölümlle yüzleşme gereğini anlayamamakla suçlamıştır. Hayatı kendisi için sevmek Fromm'a göre insan olmanın özü ve en büyük erdemken, May'a göre böyle bir sevgi aslında kişinin insanlıktan çıkmasına yol açacaktır (a.g.e: 56).

May'a (a.g.e: 55) göre hayatını korumak ve sürdürmek için, herşeyi göze alan bir insan en korkak bir insandır. Her ne olursa olsun hayata tutunma ihtiyacı şeklinde ortaya çıkan hayat sevgisi, kişinin varoluşu üzerinde kurutucu bir etkiye sahip olup, nihaî sonucu bir çeşit yaşarken ölmek olacaktır. Bu durum konformizm olarak ifade edilebilir. Bu, hayatın muhafazasının ve güvenliğinin önemli olan tek şey olduğu düşüncesi ve tepkiyle karşılaşma korkusu ile kişinin ortaya çıkma iradesi gösterememesidir. Konformizm insan olarak benzersizliğimizi aşındıracak ve bizi kısmen ölü kılacaktır. Bu durumda Fromm'un ölümü reddedişi aslında hayata önem vermek olamamakta, hayatı inkâr etmek olmaktadır. Böyle bir hayat sevgisi tatsızlık hissizlik ve hatta sadizm ve şiddetin de sorumlusudur.

Kübler-Ross da (1973) May'la aynı fikirdedir. Ölümle arkadaşlığı reddetmek, sağlıklı ve hayata dönük bir tutum olmaktan çok uzak olup günümüzde birçok insanın kendisini bıraktığı amaçsız, boş ve konformist hayatların da kısmen sorumlusudur. Kubler Ross, dışarıdan dayatılan rolleri ve beklentileri reddedebilecek ve hayatımızın her gününü mümkün olduğunca dolu bir şekilde değerlendirmeye hasredebilecek gücü ve cesareti bulabilmek için tek yolun bireysel varoluşlarımızın sonluluğunu kabul etmek olduğunu ileri sürmektedir. Kişi sanki sonsuza kadar yaşayacakmış gibi hayatını sürdürdüğünde hayatın gereklerini ertelemek daha kolay olacaktır. Geçmişin anıları ve geleceğin planları şimdiyi boğacak ve şimdinin sunduğu otantik hayat sürme fırsatları kaybedilecektir. Kişi içinde bulunduğu günün son günü olabileceğini fark ettiğinde zamanını geliştirmek, kendisi olmak ve diğer insanlarla ilişki kurmak için kullanabilecektir.

Benzer bir şekilde de Frankl (2000) da ölümü hayattan kovalamaya çalışmakla elde edilebilecek hiç bir şey olmadığına inanmaktadır. Ölüm hayatın anlamını çalmamakta, insan çabalarını gülünç bir hale getirmemektedir. Tam tersine insan varoluşunun sonlu oluşu anlamın ön şartıdır. Frankl insan hayatının tarihsel bir öze sahip olduğuna dikkat çekmektedir. Zaman içinde hayatın katmanları açılmakta ve bunun geri dönüşü olmamaktadır. Bu nedenle herkes sürekli olarak bir sonraki saatin veya günün nasıl harcanacağı ile ilgili olarak taşıdığı sorumluluğun tüm ciddiyetinin şuurunda olmalıdır. Hem Frankl hem de May'a göre bilincimiz varoluşumuzun sonluluğu duygusuyla aşılmalı olmalıdır. Herşey bu ışık altında görülmeli ve böylece hayatlarımızı nasıl yaşayacağımıza daha iyi karar verilmelidir. Ancak bu iki düşünürün böyle bir farkındalığa attedikleri farklı değere dikkat edilmelidir.

Öte yandan Frankl bu farkındalığın etik sonuçlarına vurgu yapmaktadır. Frankl'ın hayatlarımızın her anı için taşıdığımız ağır sorumluluğa yoğun bir şekilde dikkat çekmesi, aynı zamanda ciddi bir kaygıya yol açacaktır. Çünkü, çok değerli ve benzersiz varoluşumuzun bir anını bile sorumsuzca israf etmek

suçluluk duygusuna neden olacaktır. Frankl hayatımızın her an sona erebileceğinin sürekli olarak farkında olmamız gerektiğini vurgulamaktadır. Frankl'a göre hayatta önem verdiğimiz bir işin tamamlanmasından önce ölüme yakalanmak yeis sebebi değildir. Çünkü hayatlarımızın anlamlı olması Frankl'a göre bunun uzunluğuna değil sahip olduğumuz bu sürede ne yaptığımıza bağlıdır. Frankl'a göre bazen bitmemiş senfoniler en güzel senfonilerdendir (Frankl, 2000: 104-108).

Fredie ve Alison Straser'in (Adams, development.tas.gov.au) Varoluşçu Zaman Sınırlı Terapi çalışmalarında, genç yaşta 6 ay ömrü kaldığı kendisine bildirilen bir romancının hikâyesi anlatılmaktadır. Bu romancı 80'li yaşlarına kadar yaşamış ve kendisine bildirilenin çok ciddi bir yanlış teşhis olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, yanlış teşhisi ilk öğrendiğinde çılgınca yazı yazmaya başlamış ve 1 yıl içinde 4 roman bitirmiştir. Bu şekilde sonlu parametreler içinde ölümle yüz yüze gelmek önceliklerimizi daha keskin bir şekilde belirlememizi ve bunları sayı olarak son derece sınırlamamızı sağlamaktadır. Straser'in yaklaşımında önerilen mantık çizgisine göre terapiye gelen danışanın zamanı üzerine bir sınır belirlenmesi tahsis edilmiş bu zaman içinde çok güçlü yüzleşmeler olması ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Terapist açısından ölüm metaforu danışanlarıyla ilişkisinin merkezine sonluluk fikrini yerleştirmekte ve her ikisini de birlikte oldukları süre dolmadan önce anlamlı deneyimler edinme yönünde bağlamaktadır.

Yalom'a (1999: 260-261) göre "sınır durumu" insanı dünyadaki varlıksal durumuyla yüzleşmeye zorlayan ve ertelenmesi mümkün olmayan bir deneyimdir. İnsanın kişisel ölümüyle yüzleşmesi durumunda benzersiz bir sınır durumu ortaya çıkmakta ve potansiyel olarak insanın dünyada yaşama şeklinde büyük bir değişim sağlanabilmektedir. "Ölümün fizikselliği bireyi yok etse de, ölüm fikri onu koruyabilir." Ölümün farkında oluş insanı önemsiz meşguliyetlerden uzaklaştırmakta, hayata derinlik, lezzet ve tamamen farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Ölüm bize varoluşun ertelenemeyeceğini hatırlatmaktadır. Eğer bir insan kendi ölümüyle karşılaşacak ve hayatı Kierkegaard'ın ifadesi ile "olasılık olanağı" olarak yaşayacak ve ölümün Heidegger ifadesi ile "başka bir olasılığın olanaksızlığı" olduğunu bilecek kadar şanslıysa, hayatının son anına kadar hayatını değiştirme olanağına sahip olduğunu fark edecektir. Bununla birlikte, eğer bir insan aynı gece ölürse yarına ait bütün niyetler ve vaatler ölü doğmuş olacaktır (a.g.e: 264-265).

Yalom ayrıca ölüm korkusunun temel anksiyete kaynağı oluşturmaya ve bu kaynağın hayatın erken döneminde ortaya çıktığına ve karakter yapısının oluşumunda önem taşıdığına da dikkat çekmektedir. Ölüm anksiyetesi her yerde ve yaygın biçimde bulunmasına rağmen, varlığın en derin düzeylerine yoğun bir şekilde bastırılmakta ve nadiren tam anlamıyla hissedilmektedir. Ölüm anksiyetesi varoluşla çok yakından bağlantılı olduğu için diğer anksiyetelerden farklı bir anlam taşımaktadır. Varoluşçu bir terapist insanı felç eden anksiyete düzeyini hafifletmeyi ümit etse de, anksiyeteyi tamamen ortadan kaldırmayı ümit etmeyecektir. Hayat anksiyetesiz yaşanmayacağı gibi, ölümle de anksiyete olmaksızın yüzleşilmesi mümkün değildir. Anksiyete düşman olduğu kadar otantik varoluşa giden yolu gösterecek bir rehber olarak da hizmet edebilir. Yalom terapistlere anksiyeteyi rahat düzeylere indirmelerini ve sonra da bu varoluş anksiyetesini hastanın farkındalığını ve hayatini artırması için kullanmasını tavsiye etmektedir (Yalom, 1999: 70-101).

Hayatın tam olarak başladığı veya sona erdiği anı belirlemek güç olabilir. Ancak gözlemsel verilere dayanarak hayat çizgisinin başladığı noktayı ve hayatın sona erdiği çizginin diğer ucu belirlenebilmektedir. Bu son nokta hayat sürecinin en son ucunu oluşturan bir parça olarak kalmamakta, bütün ömür döngüsü boyunca kafaya takılan can sıkıcı bir boyut oluşturmaktadır. Kişinin hayatının başlangıcını bir mecburiyet odağı olarak göremeyeceği açıktır. Fakat hayatın sonu bu şekilde görülebilmektedir. Çünkü, bireyler ölümü hayat süreçlerinin bir parçası olarak hayal etmekte ve kaçınılmaz olarak beklemektedir. Bu farkındalık

insan doğasının ayırt edici bir özelliğidir. İnsanı diğer türlerden ayırt eden bir gelecek ve kaçınılmaz olarak ölüm kavramsallaştırma yeteneğindeki üstünlüğüdür. Bu benzersiz yetenek, aynı zamanda benzersiz bir sorumluluğa da çağrı yapmaktadır. Frankl'a (1999) göre bu sorumluluk ahlaki bir anlam aramakken, Koestenbaum'a (1976: 11) göre kişinin bitimliliğinin tam olarak farkında olmasıdır.

Tarih boyunca filozoflar ve dinle ilgili yazarlar ölümün hayattaki yeri ve anlamını anlayabilmek ve ahlaken uygun davranışlar önerebilmek için çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Davranış bilimciler ve toplum bilimciler insanların ölümle birlikte gelen korku ve kaygıyla gerçek hayatta başa çıkmak için başvurdukları çeşitli yöntemleri ortaya koymuşlardır. Freud gibi bazı teorisyenler, sağlıklı korku boyutunu ve diğer boyutları netleştirmeye çalışmışlardır. Freud'a göre bütün ölüm korkusu türleri nevrotiktir. Ancak, bir dereceye kadar tedavi edilmesi mümkündür. Becker, Kübler-Ross ve Yalom gibi bazı yazarlar ise anlam arayışının sıkıntısından kaçınmak için insanların ölümü görmezden gelmesini, önemini minimize etmesini, bastırmasını, konumunu değiştirmesini ve inkârını içeren çeşitli yöntemlere dikkat çekmişlerdir (Connelly, 2003:47). Çağdaş batı dünyasında ölümün inkârı yeni bir kültürel olgu olarak değerlendirilebilir (Becker, 1997). 20. yüzyılda tıp bilimindeki ve teknolojisindeki ilerlemeler, hayat kurtarıcı yüksek teknolojilerin varlığını abartarak inkârın ortaya çıkışına katkıda bulunmuş olabilir. Batı toplumlarında ölüm, sonuna kadar savaşılmaması gereken bir düşman olarak görülür hale gelmiştir. Tıp bilimi sanki bu dünyada ölümsüzlüğe ulaşmak mümkünmüş gibi davranmaktadır. Ölüm sadece en son noktada ve artık direnmek mümkün olmadığında yüzleşilmesi tavsiye edilen bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bu durum her ne kadar tıp biliminin hayatı muhafaza misyonuyla tutarlı görünüyorsa da, bu yaklaşımda ölüm gerçeği ancak hayat biterken gündeme gelmekte ve anlamlı bir tefekkür için fazla bir fırsat kalmamaktadır. Daha da kötüsü, insanlar bu durumda bile acı sona direnmeyi seçmekte ve ölümü hiçbir zaman kabullenememektedirler. Bireysel

ve kültürel farklılıklar bu şekilde düşünmeyi makul gösterebilmektedir. Ancak, genel olarak insanların ölüme tepkilerinin tarihine bakıldığında, biyolojik ölümün kabul edilmesi gereken bir gereklilik olduğunu fark ettikleri görülmektedir (Connelly, 2003: 48).

Ölümün biyolojik olarak gerekli oluşu, ölümü kabullenebilme veya bir başka ifadeyle ölümle birlikte yaşamayı öğrenme zorunluluğu için temel bir görevi görebilir. Ölümün kaçınılmazlığı insan bilincini benzersiz bir meydan okumayla karşı karşıya bırakmaktadır: Gerekli olan bu şeyin içinde anlam bulmak. Tersinden bakılacak olursa hayatın kendisi bile birçok dünya görüşüne göre yaşama görevi fikrini destekleyecek bir gereklilik olarak görülmemektedir. Böyle bir görev nadiren mutlak olarak görülmektedir. Çünkü, diğer görevler belirli şartlar altında önceliğe sahip olmaktadır. Örneğin, yaşama görevinin sorumlu olduğumuz kişileri korumak, dini inancımızın gereklerine sadakatimizi göstermek veya önemli davaları savunmak gibi görevler karşısında önceliği bırakması gerekebilmektedir (a.g.e: 49).

Yaşama görevi bireyin yaşama iradesi göstermesini, uygun eylemde bulunmasını, hayatın sürmesini sağlamak için başka eylemlerden kaçınmasını ve diğer değerlerin hayat karşısında ne zaman öncelikli olacağını bilmeyi gerektirmektedir. Ölümü kabullenmek şeklindeki özel görev, önemli değerlerimizi tehdit eden olağan dışı şartlar altında ölümün anlamını ifade etmek bakımından bir mantığa oturmaktadır. Ancak, daha da önemlisi ölüm sıradan şartlar altında, insanlık halinin doğal ve biyolojik bir parçası olarak görülmesi gerektiğinde özellikle anlamlı olmaktadır (a.g.e: 49).

Ölümle nasıl yüzleşileceğini öğrenmek, bir ölüm felsefesi geliştirmeyi veya en azından ölümün anlamını kavramak için temel fikirlerle yetinmemeyi gerektirmektedir. Nietzsche'nin (Frankl, 2000: 9) ünlü ifadesiyle "yaşamak için bir niçine sahip olan kişinin katlanamayacağı hiçbir nasıl yoktur". Bu ifade bir ölüm felsefesi geliştirmenin olası değerine işaret etmektedir. Bir ölüm anlayışı

olan kişinin, alacağı sorumlu kararlar yoluyla her türlü ölüm formuna katlanması mümkün olacaktır. İdeal ölümün kavramsallaştırılması hazır olmak bakımından önemli bir rol oynayabilir. Uygun bir ölümün, huzurlu bir ölümün nasıl olacağının düşünülmesi ölüme hazırlanmaya yardımcı olabilir. Ancak kabullenmenin gerçek anlamda olabilmesi için daha basit olması gerekir. Çünkü, kontrol edilebilir bir ölümün yanı sıra beklenmeyen sürpriz ölümlerin de kapsanması gerekmektedir. Ancak ahlaki tutarlılık fikri hazır olma durumundan çok daha geniş boyutludur. Hazır olma hali ne düzeyde bir erdem olursa olsun ölüm karşısındaki genel tutumların sürdürülmesi ve davranışlara yol gösterilmesi bakımından belirli erdemleri veya ahlaki ilkeleri ve kuralları gerektirmektedir. Bu tür belirli özellikler arasında dürüstlük, cesaret, ağırbaşlılık, tahammül ve sabır sayılabilir. Bu yaklaşımın mantığına göre hazır olma hali, ölümü kabullenmeyi kolaylaştıran temel özellikler olarak saptanabilecek ideal bir zihin ve davranış dengesi oluşturacaktır (Connelly, 2003: 51-52).

2.8. ÖLÜM VE ÇALIŞMA HAYATI

Çağdaş şirketler belirli ölçüde daha önce şehir ve imparatorluk tarafından üstlenilen rolü yani ölümsüzlüğün sembolleştirilmesini sahiplenmiş görünmektedir. Bu mit özellikle Amerikan aile işletmelerinde bazen kurucunun iş yerinin bahçesine gömülmesi yoluyla sembolik olarak somutlaştırılmaktadır. Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde, işletmenin hayatta kalması için çalışanların işten çıkarılmasıyla örgütün ölümsüzlüğü kalıcı bir şekilde vurgulanmış olmaktadır. Genel olarak bütün mülklerin miras olarak kalması ve özel olarak da aile şirketlerinin miras kalması, ölümsüzlük kavramını devam ettiren bir anlam taşımaktadır. İşletmelerin iflas etme tehlikesinin neredeyse ulusal bir felaket olarak görülmesi de çalışanları istihdam eden işletmelere genel olarak ölümsüz gözüyle bakıldığının kanıtıdır (Sievers, 1986: 342).

Sanayileşmiş toplumlarda hâkim olan bu mit'e göre işletmenin hayatta kalması ve başarısı için gerekli olan işlevlerin sadece yöneticiler tarafından yerine

getirilebileceği ve getirilmesi gerektiğidir. Bu durumda sistemin parçalanmasının, özellikle bireylere ve çalışanlara yansıtılması gerekecektir. İşletme içindeki güç sahipleri kendilerinin parçalanmanın üstünde oldukları şeklinde bir duyguyu bilinçaltından benimseyeceklerdir. Her ne kadar yöneticilerin de öleceği hususunda bir şüphe yoksa da, yine de yöneticiler hayatın bu tür banalliklerinin üzerinde görülmektedirler. Bu mit'e göre bu yöneticiler Antik Yunan Tanrıları gibi otorite ve iktidarlarının kaynaklarını kendi içlerinde taşımakta ve başkalarının zorlamasına veya motivasyonuna hiçbir şekilde ihtiyaç duymamaktadırlar (Sievers, 1986: 343).

Bu noktayı bir aşama daha ileri götürecek olursak örgüt teorisinde, yönetim bilimde ve işletme yönetiminde normal bir şekilde ele alınan konuların aslında sürekli olarak meşrulaştırıldığı ve bilimin yüksek rahipleri tarafından göklere seslenildiği görülecektir. Bu rahipler bu yüceltmeyi yaparken bu ilahi kıvılcımı bütün insanlarda görememektedirler. Her ne kadar ölüm gerçeği toplumda ve toplumun yanı sıra örgütlerde inkâr edilmekteyse de görünüşe göre bu inkârın yükünü bilinçli olarak sadece çalışanlar taşımak zorundadır. Kendi ölümlerinin inkârı yoluyla şirketin ölümsüzlüğüne katılım sağlama imkânı elde etmiş olan yöneticiler şirketin geri kalanlarını yani çalışanları kendi ilahi kaderlerinin hedefleri olarak görmektedirler (a.g.e).

Sievers'e (a.g.e: 225) göre, işçiler ve yöneticiler arasındaki bu ayrım terk edilmesi gereken bir kurgudur. Çalışma hayatının ve genel olarak hayatlarımızın insanileştirilmesi yönünde bir şansa sahip olmamız için bu gereklidir. Yöneticiler ve işçiler arasındaki kurgusal ayrımcılığın desteklediği temel mit aslında herkesin bir örgütün çalışanı olmasına rağmen bazılarının diğerlerine göre daha fazla bu durumda olduğudur. Batılı sanayileşmiş toplumlarda yaygın bir anlayışa göre, çalışan kavramı daha çok işçilerin kaderiyle ilgili bir anlam taşımaktadır. Öte yandan yöneticiler kendilerini girişimcilerin ve sermaye sahiplerinin temsilcileri olarak görmektedirler. Bu bakış açısı daha üst yöneticilik pozisyonlarında daha da yoğunlaşmaktadır.

Yöneticiler tanrısallaşarak ölümsüzlük arzusu yönünde hayatlarını yaşama eğilimindeyken, işçiler metalaşarak kendi ölümlülüklerinden bile mahrum kalmaktadırlar. Ancak bu mit'e rağmen endüstriyel girişimlerin çoğunda yöneticiler de çalışandır. Enerjilerinin ve ömürlerinin bir kısmını geçimlerini sağlamak için belirli bir işletmeye sunmaktadırlar. Günümüz işletmelerinin çoğunda yöneticilerin işçileri yönettiği ve işçilerin de makineleri, hammaddeleri ve ürünleri işlediği zamanlar geride kalmıştır. Günümüzde yöneticilerin yönettiği ve işçilerinde çalıştığı şeklinde bir iş bölümünün sürdürülmesi bile artık mümkün gözükmemektedir. Birçok işletmede yöneticilerin çalışmaması veya işçilerin yönetmeyi reddetmesi durumunda, işletmenin tehlikeye düşmesi söz konusudur. Yönetimin gizli veya açık olarak örgütün hayatta kalmasını sağlayarak toplumsal düzenin idamesini garanti altına almak şeklinde bir görevi olduğu ve işçilerin kaderinin bile insanoğlunun kaçınılmaz ölümlülüğünü sembolize etmesi ve yerlerini alacak sayısız insan olması şeklindeki iş bölümü anlayışı geçerli görülmemektedir. Artık bir işletmenin çalışanlarının, daha açık bir ifade ile gerek yöneticilerinin ve gerekse işçilerinin çoğunluğunun, istihdam eden işletmenin sürekliliği ve hayatta kalmasıyla ilgili ciddi bir özen göstermemesi durumunda o işletmenin ciddi bir krizle karşı karşıya geleceği ve hatta sonuç olarak iflas edebileceği ihtimali yüksektir (Sievers, 1986: 226).

Ancak günümüzde bu iş bölümüyle ilgili bir değişiklik olduğu görülmektedir. Ağırlıklı olarak insan hayatının bir unsuru olan ölümlülüğü işçiler sembolize ederken buna artık gerek kalmamış bulunmaktadır. Gerçekliğin bu kısmı artık iki bakımdan istihdam dışı kalmıştır. İnsanın ölümlülüğü artık kurumların kültürünün bir parçası olmaktan çıkmış görünmektedir. Öte yandan, toplumsal iş bölümü geniş bir açıdan gözönüne alındığında, istihdam dışı olanların yani işsizlerin bu ölümlülük kavramını temsil etmeye başladığı görülmektedir. Nitekim kolektif bilinçaltı açısından bakıldığında, çağdaş örgütlerde ölümün tamamen inkârının işsizlerin ölümü temsil etmesiyle içinde bulunduğu ilişkinin derecesi

çarpıcı boyutlardadır. Hatta bazen işsizlerin ölümünün bile hiçbir anlam ifade etmediği gibi bir görüntü ortaya çıkmaktadır (Sievers, 1994: 226).

Yöneticiler ve işçiler arasındaki mitolojik ayrım sanayileşmenin erken dönemlerinde bir anlam taşımış olabilir. Ancak, artık çağdaş örgütlerde sosyal gerçekliğin temel boyutları bakımından bir anlam taşımadığı görülmektedir. Bu geleneksel mit'in muhafaza edilmesi, içinde çalışılan örgütlerin ve diğer örgütlerin kültürlerinin dayandığı şeyleştirmeyi sürdürmeye ve meşrulaştırmaya hizmet etmektedir. Bunun yerine örgütlerde çalışanların ezici çoğunluğunun bu örgütlerde rol üstlenmelerinin iki amacı olduğunu (a.g.e: 227), bunlardan birinin örgütün sürekliliğine katkıda bulunmak, diğerinin de hayatlarında bir anlam bulmaya çalışmak olduğu vurgulanacak olursa, içinde bulunulan kurumların, toplumun ve insan hayatlarının insanileştirilmesi yönünde kapsamlı bir bakış açısı sağlayacağı söylenebilir. Çalışan kavramını kullanarak üretici ve ürün birliğini tekrar tesis etme yönünde bir takım adımlar atmamızı sağlayacak yeni bir mit'e ulaşmak mümkün olacaktır. Üretim sürecindeki çeşitli rol tanımlamalarına rağmen, pazarda satılan ürünleri veya hizmetleri hep birlikte üreten bir insanlar topluluğunun oluşturduğu belirli bir örgüt anlayışının geliştirilmesi mümkün olabilecektir. Çalışan kavramı ve bu kavramın temsil ettiği anlayış, bir örgüt içindeki herkesin insan olarak ve bu insanların kullandıkları araçların ve malzemenin yanı sıra ürettikleri ürünlerin (mal veya hizmet) nesneler (*things*, şeyler) olarak görülmesine imkân sağlayacaktır (a.g.e).

Dunne (1975:14), Gılgamış Destanı ile ilgili olarak şu ifadeyi kullanmıştır; "Gılgamış sonsuz hayatı aramaya gitmiştir, ancak sonsuz hayatın kendisine verilmediğini öğrenmiştir. Sonuç olarak geriye bir bilge olarak dönmüştür. Bu bilgeliğin temelinde de ölümlülük bilgisi vardır." Gılgamış ölümsüz bir tanrı olma girişiminden vazgeçerek kendi ölümlülüğünü insan oluşun ve bilgeliğin nihai bir ön şartı olarak kabullenebilmiştir. Gılgamışın ölümsüzlük düşüncesinden tam olarak kurtulması ise bir sevdiğini de kaybetmesi sonucu olmuştur. Böylece insanileşmiş ve bilgeliğe ulaşmıştır.

Çağdaş çalışma hayatının efsanevi şahsiyetler türetme yönündeki sonu gelmez girişimleriyle karşılaştırıldığında Gılgamış Destanı'nın kahramanı canlı bir şekilde, gerçek kahramanlığın kişinin kendi ölümlülüğünü kabullenmesi temeline dayanmasının yanı sıra, başkalarının ölümünü de hayatın tek gerçeği olarak kabul etmeyi temel alması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ölümün nesnel bir gerçeklik olarak bu şekilde kabullenilmesi, ölümün kendisinin nesnellikten çıkarılması anlamına gelecektir. Daha açık bir ifade ile, ölüm sadece bazıları için hayatlarının ortasında, bazıları için daha geç zaman içinde belirli bir noktada meydana gelen bir olay olarak görülmeyecektir. Bir olgunlaşma imgesi olarak kahramanlık ölümü, kişinin kendi hayatının temel bir parçası olarak kabullenmesi anlamına gelecektir. İnsanca bir şekilde ölümün kabullenilmesi kişinin kendi ölümlülüğünü temel bir insani nitelik olarak kabullenmesi demektir. Kişinin kendi ölümlülüğünün farkında olması, insanı nesnelleştirmiş bir tanrı türevi veya şeyleştirilmiş bir meta olmaktan ayıran özelliktir. Kişinin kendi ölümlülüğünü olgunlaşmanın bir şartı olarak kabul etmesi zorunluluğu, olgunlaşmanın ve anlamın karşılıklı ilişki içinde görülmesini gerektirmektedir. Lawrence'e (1982: 121) göre ölümün kabullenilmesi, hayatta bir anlam ve amaç elde etmenin yollarını keşfetmenin başlangıcı olacaktır. Hayatı ve ölümü bir araya getirerek ve aralarında bir bağlantı kurarak hayat trajedisiyle mücadeleye başlanacaktır. Bu durumda varoluş ciddiye alınacaktır.

Anlam, ölümlülük ve olgunlaşma arasında böyle bir karşılıklı ilişki görmek, özellikle liderlik ve örgüt teorisi bağlamında ifade edildiğinde iddialı ve gösterişçi bir konum olarak görülebilir. Böyle bir kabul aynı zamanda ölümü temel alan anlam arayışı yönünde insanın kahramanca davranabilme gücüne sahip olduğunu ön kabul olarak almak anlamına gelmektedir. Ancak, hayatın bu gerçeklerini kabul etmek dışında ciddi bir çözüm ortaya konulamaması, insanları sadece ölümlerinden sonra zafer kazanabilmeyi ümit edebilecek mütevazı kahramanlar olarak yaşamaya zorlamaktadır. Kişinin başkalarının ölümünün yanı sıra kendi ölümünün de karşısında bir anlam bulabilme ve

sürdürebilme gücü dışında bir yol kalmaması hayatı ciddiye almayı gerektirecektir. Bu aynı zamanda insanileşme kavramına da daha derin bir anlam kazandıracaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖLÜM DÜŞÜNCESİ İLE MOTİVASYON EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: SANAYİ SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çalışmanın ana gövdesinin ikinci bloğu olan hipotez testi çalışmanın bu bölümünde ele alınmaktadır. Önceki bölümde ortaya konulan düşüncelerin pozitif bir bakış açısıyla desteklenip desteklenmediği hipotez testinin temel hedefidir. Bir rehabilitasyon önerisi niteliğindeki bu önerinin hipotez testi yoluyla işe yarayıp yaramayacağının sınanması çok zorsa da, elde edilecek küçük bir ışığın, ipucunun değeri çok büyük olacaktır. Ölüm farkındalığının rehabilite edici bir niteliği olabileceği düşüncesinin ortaya çıkışında özellikle Becker'in ölümün inkârıyla ilgili çalışmasının ve varoluşçu psikoterapi okulunun etkisi söz konusudur.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Ernest Becker'in ünlü kitabına isim de olan "Ölümün İnkârı" (The Denial of Death, 1997) kavramı günümüz toplumlarının temel bir karakteristiği haline gelmiş bulunmaktadır. Her ne kadar bu konuda ilk akla gelen isim Becker ise de bu durumu ciddi bir şekilde ilk irdeleyen kişi büyük olasılıkla Freud (1997: 77-90) olmuştur. Ancak Freud genel olarak teorisinin merkezine libido kavramını almakta ısrar etmiştir. Ölüm anksiyetesine merkezi bir rol vermese de, çağdaş toplumlarda bu korkuya sağlıksızlık olarak bakılmasının doğal olmadığına vurgu yapmıştır. Bu olguya işaret eden önemli isimlerden biri de Elisabeth Kübler-

Ross'dur. İlk olarak 1969'da yayınlanan "Ölüm ve Ölmek Üzerine" (On Death and Dying, 1973) başlıklı çalışmasında ölüm olgusunun günlük hayatta tabu haline geldiğine ve özellikle çocukların sağlıklı bir psikolojiye sahip olmaları için bu kavramdan nasıl izole edildiklerine dikkat çekmiştir.

Aslında bu şekilde ölüm korkusu ortadan kalkmamakta, sadece bastırılmakta ve sanki doğal olmayan bir olguymuş gibi muamele edilmektedir. Şehirleşme ile bu bastırma neredeyse evrensel bir hale gelmiştir. Ancak, materyal gelişmeden yeterince payını alamamış topluluklarda ve istisna diyebileceğimiz bazı bireylerde kişinin yeryüzündeki sınırlılığı doğal bir olgu olarak günlük hayatta yer alabilmektedir. Doğaldır ki, bu bastırma ve inkârın şiddeti topluluktan topluluğa ve kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Becker ve Kübler-Ross'a ilave olarak Feifel de batı toplumlarının günlük hayatta ölüm düşüncesini bastıran bir niteliği olduğunu ileri süren araştırmacılarıdır (McLennan, Akande, Bates, 1993: 400). Materyal gelişmişlik düzeyi yüksek batı ülkelerinde ölümlere makyaj yapılmakta ve sanki uykuya dalmış görüntüsü verilmeye çalışılmaktayken, Türkiye gibi batılılaşmadan nasibini almış ancak, dinsel ve kültürel sebeplerle standart cenaze prosedürleri olan ülkelerde yeni yeni cenaze hizmetleri veren işletmeler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bir süre sonra şu anda ölünün yakınlarının yaptığı birçok düzenlemeyi bir takım kurumların yerine getireceğini ve bunun da uygarlığın bir gereği olarak görüleceğini şimdiden söylemek fazla ileri görüşlülük alameti olmasa görülmemelidir.

Konuya varoluşçu bir bakış açısıyla yaklaşan düşünörlere ve psikologlara göre ise "ölüm korkusu" aslında insanın en doğal duygusudur. Bu yüzden de bu bastırma eyleminin insan üzerinde tahripkâr bir etkisi olmaktadır. Öncelikle, insan bir çeşit yalana esir olmakta ve yapaylaşmaktadır. Bu bakımdan, ölümün inkârı kişinin kendini aşmasının, Maslow'un (1982) ifadesiyle "kendini gerçekleştirilmesinin" önündeki en büyük engel olmaktadır. Çünkü, bir insanın kendini aşabilmesi için öncelikle kendi gerçek durumunu doğru bir şekilde görebilmesi ve yapaylıktan ve yapay tutumlardan kurtulması gerekmektedir. Bütün değerlerin temeli kişinin kendine olan özsaygısıdır. Bu öyle bir saygı

olmalıdır ki birey kendini değerli hissetmek için başkalarının onayına ihtiyaç duymamalıdır. Maslow bunu “**being unmotivated or meta-motivated**”, yani motive olmaya ihtiyacı olmamak şeklinde ifade etmektedir (1982: 72, 79, 202). Çalışanlar elbette ister istemez bir takım dışsal faktörlerden çeşitli şekillerde etkileneceklerdir. Ancak, bu etkilenme çalışanın bireysel değerlerinin ve gerçeklerin üstünü örtme sınırına geldiğinde varoluşsal bir bozulma yönünde kaygan bir zemine girilecektir. Bu çalışmada bu zemine girme derecesi ile çalışanların ölümü tehdit olarak algılamaları arasındaki ilişki ele alınmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZİ

Bu uygulamada anlaşılmaya çalışılan nokta, varoluşçu düşünürlerin ve psikoterapistlerin çok yoğun bir şekilde üzerinde durduğu ölüm düşüncesinin bireyde olumlu değişiklikler doğuracağı yönündeki iddialarının gerçeklik payı olup olmadığının somut bir şekilde örgütsel bağlamda test edilmesidir. Varoluşçu yaklaşımlarının yüksek düzeyde soyutluğu, böyle bir test için ciddi zorluklar içerdiği gözden kaçırılmamalıdır. Bu nedenle, uygulamanın parametreleri olabildiğince dar tutulmuş ve sadece bir iz aranmıştır. Ancak, sadece küçük bir iz peşinde gitmesi, bu çalışmanın önemsiz olduğu sonucuna götürmemelidir. Bu iz, varoluşçu yaklaşımın örgüt çalışmaları içinde ele alınabilmesi için somut bir örnek oluşturmakta ve gidilecek yöne işaret etme potansiyeli taşımaktadır.

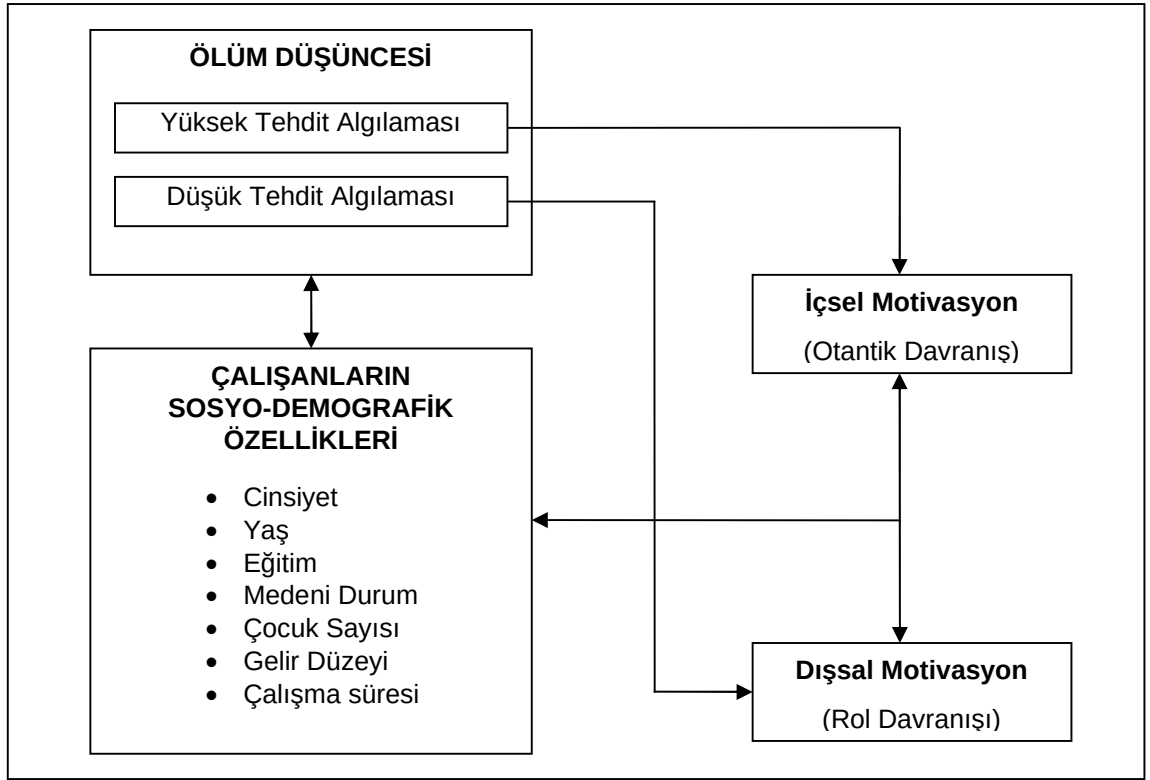
Bu çalışmanın temel iddiası “başlıkta ifade edilen temel bilgi ve değer kayıplarının önlenmesinde ve insanların bir örgüte hizmet ederken, sadece hizmet etmelerinin, ayrıca kimliklerini de teslim etmemelerinin sağlanmasında yeryüzünde zamansal yönden sınırlı bir varoluşa sahip olduklarının farkına varmalarının önemli rol oynayacağıdır”. Bunu bu şekilde ifade ettikten sonra bu uygulamanın sorunsal ve yönlendirici hipotezi de şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

Araştırmanın Sorunsalı: Çalışanların ölüm düşüncesini bastırma eğilimleri ile başkalarının negatif veya pozitif değerlendirmelerinden etkilenecek motive olma düzeyleri arasında herhangi bir ilişki var mıdır? Varsa ne şekildedir?

H1 = Çalışanların ölüm düşüncesini bastırma eğilimleri ile başkalarının negatif değerlendirmesinden etkilenme düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ

Araştırma modeline Şekil 3.1’de yer verilmiştir. Araştırma modelinde, çalışan ve yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri, motive olurken dış etkenlerden etkilenme düzeylerini ifade eden dışsal motivasyon ve buna karşılık motive olurken kendi özlerinin etkili olması anlamında içsel motivasyon, son olarak da ölümün bir tehdit unsuru olarak algılanma düzeyini ifade eden düşük tehdit ve yüksek tehdit yönelimleri yer almaktadır. Ölüm düşüncesi motivasyon kalıplarıyla ilişkisi açısından bağımsız değişken durumundayken, sosyo-demografik faktörlerle ilişkisi açısından bağımlı faktör olarak ele alınmaktadır. Sosyo-demografik faktörler her durumda bağımsız değişken olarak ele alınırken, Motivasyon kalıpları her durumda bağımlı değişken olmaktadır. Kısaca motivasyon ölçeği olarak nitelendirdiğimiz anketin bizlere sağlayacağı değerlerin yüksek olmasının, kişinin içsel davranış olarak adlandırdığımız ve Maslow’un “being unmotivated”, motive olmamak kavramı ile ilişkili davranış tarzının yüksek olması anlamına geldiği, tersinin de bireyin dışsal motivatörlerden yüksek düzeyde etkilendiği anlamına geldiğine dikkat edilmelidir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

3.3.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine bağlı olarak konuyla ilgili belirtecekleri görüş ve düşünceleri farklı olabilecektir. Bu nedenle çalışanların sosyo-demografik özellikleri çoktan seçmeli sorular aracılığı ile ölçülmüştür. Bu bağlamda çalışanların sosyo-demografik özellikleri aşağıdaki değişkenlerden oluşmaktadır:

- İşyerinde çalışma süresi
- Aylık gelir düzeyi
- Eğitim durumu
- Medeni durum
- Çocuk sayısı
- Yaş
- Cinsiyet.

3.3.2. Tehdit

Şekil 3.1'deki araştırma modelinde görülen, ölüm düşüncesinin çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanma düzeyi, tehdit endeksi (TI) aracılığı ile saptanmaktadır. TI, Kelly'nin (1955) kişisel yapılanma (personal construct) yaklaşımından yola çıkılarak geliştirilmiştir. Kelly'nin yaklaşımına göre bireyler gelecekteki olaylarla ilgili öngöründe bulunabilmek için iki kutuplu sistemler kullanmaktadır. Bu iki kutuplu fikirlere ya da soyutlamalara (karışık-basit, güzel-çirkin gibi) hayatta karşılaşılan her olayın anlamlandırılması için başvurulmaktadır. Gelecekteki olaylarla ilgili beklentiler bu yapıların zıt uçlarında yer aldıkça kişi kendini tehdit altında hissetmektedir (Moore ve Neimeyer: 1991: 122-123).

Kelly'nin ölüm tehdidi ile ilgili düşünceleri ilk olarak Krieger, Epting ve Leitner (1974) tarafından bir ölçeğe dönüştürülmüştür. Mülakat şeklinde yürütülen bu formun uygulamadaki zorluklarını gözönüne alarak, Krieger, Epting ve Hays (1979) endeksin denekler tarafından kâğıt kalem kullanarak yapılmasını sağlayacak bir şekle sokmuşlardır. Bu yöntemde, deneklerden kendileri ile ilgili iki kutuplu anlam boyutları arasında seçim yapmaları istenmektedir. Kırk maddeden oluşan bu seçimler yapıldıktan sonra, bir başka sayfada aynı boyutlar tekrar deneğin karşısına çıkmaktadır. Bu defa deneğin boyutlar arasında seçim yaparken kendinin o anda ölmüş olduğunu varsayması gerekmektedir. Deneğin önceki sayfada yaptığı seçimlerden farklı seçimler yapması tehdit anlamına gelmektedir. Yapılan seçimler ne kadar çok farklılaşırsa o kadar yüksek bir tehdit olduğu anlamına gelecektir.

Bireylerin ölümle ilgili tutumlarını değerlendirmek için geliştirilmiş birçok ölçek literatürde yerini almıştır¹⁶. Bu ölçekler arasında TI'nin seçilmesinin nedeni,

¹⁶ Ölüm Psikolojisi ile ilgili önemli bir çalışma yapan Faruk Karaca bu testlerle ilgili kapsamlı bir değerlendirme de yapmıştır (Karaca, 2000: 281-294). Karaca tarafından değerlendirilmeye alınmayan önemli bir ölçek de Gesser, Wong ve Reker (1987-1988) tarafından geliştirilen Ölüme Yönelik Tutumlar Profilidir (DAP; Death Attitude Profile).

Becker'in ölümün inkârı kavramsallaştırması ile ilişkilendirilmiş olmasıdır. Patterson, Gates ve Faulkender (1987) bu ilişkiyi saptamış olmalarına rağmen bulgularından emin olamadıklarını ve başka testler yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Daha sonra birçok çalışma bu ilişkiyi teyit edici sonuçlar vermiştir. Bunların içinde en önemlileri Shackelford'un tek başına yaptığı ve yine Shackelford'un Agostinelli ile yaptığı çalışmalarıdır. Shackelford, TI'in geçerlik ve güvenilirliğini test ettiği çalışmasında (2002-2003) bu konuyu ele almış ve bu konuda literatürde yer alan açıklamaları da değerlendirmiştir. Daha sonra yine Shackelford, Agostinelli ile birlikte yaptığı çalışmada (2003) ölümün inkârı konusunu doğrudan ele almış ve yüksek TI skoru elde eden katılımcıların ölümle ilgili uyarıcılara daha açık olduklarını, düşük TI skoru elde edenlerinse bu uyarıcıları algılamadıklarını veya bu duygularını bastırdıklarını bulmuşlardır. Shackelford bütün bunlara dayanarak, TI'in bireylerin ölüm düşüncesini bastırma ve inkâr boyutunu belirlemek için yüksek bir heuristic (kestirme, buluşsal) değeri olduğunu ifade etmektedir.

3.3.3. Motivasyon

İlk olarak Larsen ve arkadaşları (1976) tarafından geliştirilen MLAM, daha sonra Martin (1984) tarafından revize edilmiş ve geçerlik ve güvenilirliği güçlendirilmiştir. Yapılan uygulamada da gözden geçirilmiş versiyon esas alınmıştır. Orijinal MLAM yirmibir maddeden oluşmaktaydı ve bireylerin motivasyon eğilimlerini dört boyutta (konformizm, sosyal maliyet, Makyavelizm, içsel kontrol) belirlemeyi hedefliyordu. Bu maddelerin denekler tarafından değerlendirilmesinde Beşli Likert Ölçeği temel alınmıştır. Gözden geçirilmiş versiyonda sorunlu olduğu belirlenen bir madde çıkarılmış ve bazı maddelerdeki sorular da Likert ölçeğindeki puanlamalar tersinden değerlendirilecek şekilde (reversal) değiştirilmiştir.

Otantik davranışı (kendisi olma, kendini bilme, yapmacılıktan uzak durma, empoze edilen rolleri sorgusuz sualsiz benimsememe, eleştirilmeye göğüs germe) test edecek bir ölçek geliştirmenin zorluğu ortadadır. Bu konuda

öncelikle değerlendirilen ölçekler denetim odağı (locus of control) ve toplumsal arzulanırılık (social desirability) türünden ölçekler olmuştur. Bunlar otantik davranışı öngörmek açısından yeterince doğrudan olmadığından, Martin-Larsen Onayla Motivasyon (MLAM, Martin-Larsen Approval Motivation) Ölçeği üzerinde durulmuştur.

Örgütlerde tahakküm ilişkilerinin üretilmesinde ve sürdürülmesinde, örgüt kültürünün bir kimlik olarak çalışanlarca benimsenmesinin sağlanmasında bireylerin konformist eğilimlerinin önemli payı vardır. Örgütlerin bireylerin öznelliğini şekillendirme girişimlerinin, aslında bireylerin düzen ve güven arayışları ve normalizasyon sürecine kendiliklerinden uyum sağlamaları sayesinde olduğu üzerinde durulmuştur.

Bireylerin bu eğilimlerinin MLAM testi yolu ile öngörülebilmesi mümkündür. Çünkü, onay arama eğilimleri yüksek bireylerle bu eğilimleri düşük bireyler arasında gerilimli durumlara (frustrators) gösterdikleri tepkiler arasında ciddi bir farklılaşma bulunmaktadır. Onay arama eğilimleri yüksek bireyler sosyal maliyeti yüksek (grup tarafından reddedilme gibi) gerilim durumlarında düşük saldırganlık sergilerken, sosyal maliyetin düşük olduğu durumlarda yüksek saldırganlık sergileyebilmektedir. Öte yandan onay arama eğilimleri düşük bireyler, her koşulda eşit düzeyde bir saldırganlık sergilemektedir (Martin vd., 1976: 9-10). Bu bakımdan yüksek düzeyde onay arama eğilimi olan bireylerin örgüt tarafından şekillendirilmesi daha mümkündür. Bu bireylerin astlarından veya statü olarak kendilerinden alttaki ötekilerden onay aramadıkları, bu arayışın üstlerine veya en azından kendi grup üyelerine dönük olarak yürütüleceği unutulmamalıdır. Martin ve arkadaşları (a.g.e: 4) bunun aslında bir çeşit boyun eğme davranışı olduğunu ileri sürmekte ve faşizmle ilişkilendirmektedir.

Franzese'in (2007) tamamen bir otantiklik ölçeği geliştirmek amacı ile hazırladığı doktora tezinde diğer birçok ölçekle birlikte MLAM da değerlendirilmiştir. Franzese'in geliştirdiği ölçeğin çeşitli boyutları bulunmakla

birlikte doğrudan otantiklik boyutuna yönelik olan bölümü tamamen Martin Larsen Ölçeğinin sorularından oluşmaktadır. Franzese'in tezi bu tür ölçekler hakkında kapsamlı bilgi edinmek açısından önemli bir çalışmadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli ve amaçları çerçevesine bağlı olarak $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyine göre geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁	: Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H_{1a}	: <i>Eğitim durumu ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.</i>
H_{1b}	: <i>İş yerinde çalışma süresi ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.</i>
H_{1c}	: <i>Aylık gelir ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.</i>
H_{1d}	: <i>Yaş ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.</i>
H_{1e}	: <i>Cinsiyet ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.</i>
H_{1f}	: <i>Medeni durum ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.</i>
H_{1g}	: <i>Çocuk sayısı ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.</i>
H₂	: Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile tehdit algılamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.
H_{2a}	: <i>Eğitim durumu ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.</i>
H_{2b}	: <i>İş yerinde çalışma süresi ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.</i>
H_{2c}	: <i>Aylık gelir ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.</i>
H_{2d}	: <i>Yaş ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.</i>

H_{2e} : *Cinsiyet ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_{2f} : *Medeni durum ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_{2g} : *Çocuk sayısı ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H₃ : Çalışanların motivasyon düzeyleri, çalıştıkları örgütlere göre farklılık göstermektedir.

H₄ : Çalışanların tehdit algılamaları, çalıştıkları örgütlere göre farklılık göstermektedir.

H₅ : Çalışanların motivasyon düzeyleri ile tehdit algılamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yukarıda sayılan hipotezler içinde ilk dört hipotez genel çerçeveyi anlamak bakımından yardımcı nitelikte hipotezlerdir. Araştırmanın temel sorunsalıyla doğrudan ilintili olan ise beşinci hipotezdir. Bu hipotezlerde motivasyon düzeyi olarak isimlendirilen parametrede kastedilenin kişinin kendi özü ve değerleri doğrultusunda motive olması, dışsal motivatörlerden etkilenmemesi olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla, burada ifade edilen motivasyonun yüksek çıkması, başkalarının negatif veya pozitif değerlendirmelerinden etkilenme düzeyinin düşük olduğu anlamına gelecektir. Aynı şekilde tehdit algılaması düşük çıkan bireylerin de ölümü yadsıma düzeylerinin yüksek olduğu anlamına geleceği unutulmamalıdır.

Araştırma amacına bağlı olarak geliştirilen hipotezleri test etmede kullanılan istatistiki analizler Tablo 3.1’de özet olarak verilmiştir.

Tablo 3.1: Hipotezlerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma Hipotezi	İstatistiksel Analizler
H ₁ : Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kendall's Korelasyon Analizi
H ₂ : Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile tehdit algılamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kendall's Korelasyon Analizi
H ₃ : Çalışanların motivasyon düzeyleri, çalıştıkları örgütlere göre farklılık göstermektedir.	ANOVA (Post Hoc Testi: Scheffe)
H ₄ : Çalışanların tehdit algılamaları, çalıştıkları örgütlere göre farklılık göstermektedir.	ANOVA (Post Hoc Testi: Scheffe)
H ₅ : Çalışanların motivasyon düzeyleri ile tehdit algılamaları arasında pozitif bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon ve Regresyon analizi

3.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Sanayi işletmelerinde çalışanların motivasyon eğilimleri ve ölüm tehdidi algılamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile yapılan bu çalışmanın ana kütlesini, üç farklı bölgemizde faaliyet gösteren üç ayrı sanayi işletmesinde görev yapan çalışanlar oluşturmuştur. Bu işletmelerin bulunduğu şehirler İstanbul, Adana ve Kastamonu'dur. Araştırma kapsamına sadece üç farklı bölgede faaliyet gösteren işletmelerin dahil edilmiş olması en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Buna rağmen, erişim imkânı bulunan işletmeler arasından bu üç işletme aralarındaki sosyal, kültürel, demografik ve teknolojik farklılıkların net bir şekilde öngörülebilmesi nedeniyle tercih edilmiştir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının gerek yönetici gerekse işçi konumundaki kişiler bakımından önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

3.6. ÖRNEKLEME SÜRECİ

Anakütleden çekilecek örneklem hacimlerinin belirlenmesinde çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan birisi de bu amaç için hazırlanmış tabloların kullanılmasıdır. Anakütle büyüklükleri ve güvenilirlik düzeyine göre örneklem hacimlerinin nasıl belirleneceği tablo 3.2'de sunulmuştur (Bayram, 2004: 10).

Tablo 3.2: Anakütle Büyüklükleri ve Güvenilirlik Düzeyine Göre Örneklem Hacimlerinin Belirlenmesi

Anakütle Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüklerinin Güvenilirliği			
	$\pm \%1$	$\pm \%2$	$\pm \%3$	$\pm \%5$
1.000	*	*	473	244
2.000	*	*	619	278
3.000	*	1206	690	291
4.000	*	1341	732	299
5.000	*	1437	760	303
10.000	4465	1678	823	313
20.000	5749	1832	858	318
50.000	6946	1939	881	321
100.000	7465	1977	888	321

* Durumlarında anakütlenin %50'sinden fazlasını almak gerekir.

Bu çalışmada $\pm \%5$ güvenilirlik düzeyinde ve araştırma kapsamına dahil edilen sanayi işletmelerinin insan kaynakları profili dikkate alınarak örneklem büyüklüğü tespit edilmiştir. Örnekleme alınan üç işletmede toplam çalışan sayısı yaklaşık 1300-1500 arasında değişiklik göstermektedir. Araştırma için örneklem büyüklüğü anakütleye göre $\pm \%5$ güvenilirlik düzeyinde yaklaşık 250'ye denk gelmektedir.

3.7. VERİ VE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda elde edilen temel değişkenler ise "Araştırma Değişkenleri ve Modeli" kısmında verilmiştir. Anket formu uygulanmadan önce soruların anlaşılabilirliğini, cevap verme süresini tespit edebilmek için, ilgili işletme çalışanlarından oluşan pilot gruplara ön test uygulanmıştır. Ankete örneklem kapsamına dahil edilen işletme çalışanları dahil edilmiştir. Ankete 352 çalışan katılmıştır. Ancak, değerlendirmek için uygun bulunan anket sayısı 266'dır. Anket uygulaması, Temmuz 2007 ve Kasım 2007

arasında yapılmıştır. Anket formlarının dikkatli bir şekilde doldurulmasında ve geri dönüşümünde zaman açısından oldukça esnek davranılmıştır.

3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Yapılan anketler sonucunda elde edilen veriler ve bu verilerin uygulamanın hipotezleri açısından doğrulduğu sonuçlar bu bölümde ele alınacaktır.

3.8.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sonuçlara tablo 3.3, tablo 3.4, tablo 3.5, tablo 3.6, tablo 3.7, tablo 3.8 ve tablo 3.9'de yer verilmiştir.

Tablo 3.3: Çalışanların Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
İlkokul	28	10,5	10,5	10,5
Ortaokul	41	15,4	15,4	25,9
Lise	136	51,1	51,1	77,1
Üniversite ve üzeri	61	22,9	22,9	100,0
Toplam	266	100,0	100,0	

Tablo 3.3'te çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Çalışanların %10,5'i ilkokul, %15,4'ü ortaokul, %51,1'i lise ve %22,9'u ise üniversite ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4: Çalışanların Aynı İşletmede Çalışma Süresi

Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
1-3 yıl	130	48,9	48,9	48,9
4-6 yıl	73	27,4	27,4	76,3
7-9 yıl	37	13,9	13,9	90,2
10 yıl ve üzeri	26	9,8	9,8	100,0
Toplam	266	100,0	100,0	

Tablo 3.4'te çalışanların söz konusu işletmelerdeki çalışma süreleri ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Çalışanların % 48,9'u 1-3 yıldır, %27,4'ü 4-6 yıldır,

%13,9'u 7-9 yıldır, %9,8'i ise 10 yıldan daha uzun bir süredir bu işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 3.5: Çalışanların Aylık Gelir Düzeyi

Aylık Gelir	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
600 ve altı	126	47,4	47,4	47,4
601 - 1200	90	33,8	33,8	81,2
1201 - 1800	38	14,3	14,3	95,5
1800 - üzeri	12	4,5	4,5	100,0
Toplam	266	100,0	100,0	

Tablo 3.5'te çalışanların aylık gelir düzeylerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Çalışanların %47,4'ü 600 TL ve altında, %33,8'i 601-1200 TL arasında, %14,3'ü 1201-1800 TL arasında aylık gelir elde ederken; kalan %4,5'u 1800 TL ve üzerinde aylık gelir elde etmektedir.

Tablo 3.6: Çalışanların Yaş Düzeyi

Yaş	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
18-27	126	47,4	47,4	47,4
28-37	95	35,7	35,7	83,1
38-47	35	13,2	13,2	96,2
48 ve üzeri	10	3,8	3,8	100,0
Toplam	266	100,0	100,0	

Tablo 3.6'da sunulan bulgulara göre çalışanların %47,4'ü 18-27 yaşları arasında, %35,7'si 28-37 yaşları arasında, %13,2'si 38-47 yaşları arasında ve %3,8'inin de 48 yaşının üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7: Çalışanların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
Erkek	180	67,7	67,7	67,7
Kadın	86	32,3	32,3	100,0
Toplam	266	100,0	100,0	

Tablo 3.7’de çalışanların cinsiyetleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Katılanların %67,7’si erkek ve %32,3’ü kadındır.

Tablo 3.8: Çalışanların Medeni Durumu

Medeni Durum	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evli	143	53,8	53,8	53,8
Evli Değil	123	46,2	46,2	100,0
Toplam	266	100,0	100,0	

Tablo 3.8’de çalışanların medeni durum bilgileri yer almaktadır. Buna göre katılanların %53,8’sinin evli ve %46,2’sinin evli olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.9: Çalışanların Çocuk Sayısı

Çocuk Sayısı	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
Yok	126	47,4	47,4	47,4
1	45	16,9	16,9	64,3
2	55	20,7	20,7	85,0
3	28	10,5	10,5	95,5
4 ve üzeri	12	4,5	4,5	100,0
Toplam	266	100,0	100,0	

Son olarak, Tablo 3.9’da çalışanların çocuk sayılarına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Çalışanların %47,4’ü çocuksuzken; %16,9’unun tek çocuğu, %20,7’sinin iki çocuğu, %10,5’unun üç çocuğu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %4,5’unun ise dört ya da daha fazla çocuğu olduğu görülmektedir.

3.8.2. Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri İle Motivasyon Yönelimleri Arasındaki İlişki

Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile motivasyon yönelimleri arasındaki ilişki incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 3.10’da verilmiştir. Bu analizlerin sonuçlarına göre r değerleri çok düşük çıktığı için bir ilişkinin olduğunu söylemek neredeyse imkansız görünmektedir. Bu nedenle birinci gruptaki tüm hipotezler reddedilmiştir. Bu da uygulamanın temel hipotezi olan H₅’in başka faktörlerden etkilenmemesi bakımından uygundur. Ancak, eğitim, işletmede

çalışma süresi, aylık gelir düzeyleri, cinsiyet ve medeni durumları ile motivasyon eğilimleri arasında çok düşük düzeyde negatif bir ilişki mevcutken çocuk sayıları ile dış etkenlere ihtiyaç duymadan motive olma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı olmasa da pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle çocuk sayısı arttıkça otantik davranma eğilimleri de istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte artmaktadır. Bu yönelimin psikolojik olarak daha derin bir şekilde incelenmesi önemli sonuçlar ortaya koyabilir. Franzese'in (2007: 214) araştırmasında ebeveynler yapmacık davrandıkları zaman bunun çocukları tarafından sezildiğini ve bu yüzden daha doğal olmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu bakımdan bu sonuçlar da anlamlı olabilir.

Tablo 3.10: Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri İle Motivasyon Yönelimleri Arasındaki İlişki

Sosyo-Demografik Özellikler		Motivasyon	Hipotez Sonucu
Eğitim Durumu	r	-,068	H _{1a} : Red
	p	,154	
İş Yerinde Çalışma Süresi	r	-,004	H _{1b} : Red
	p	,933	
Aylık Gelir	r	-,009	H _{1c} : Red
	p	,844	
Yaş	r	,008	H _{1d} : Red
	p	,872	
Cinsiyet	r	-,095	H _{1e} : Red
	p	,062	
Medeni Hal	r	-,042	H _{1f} : Red
	p	,415	
Çocuk Sayısı	r	,052	H _{1g} : Red
	p	,265	

3.8.3. Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri İle Tehdit Algılamaları Arasındaki İlişki

Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile tehdit algılamaları arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlar Tablo 3.11'de verilmektedir. Bulgular, bu gruptaki ilk altı hipotezin reddedilmesini gerektirirken, çocuk sayıları ile tehdit algılamaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve hipotezin kabul edilmesi gerektiğini ortaya

koymuştur. Dolayısıyla uygulamanın çocuk sayısı ile ilgili öngörülerini doğru çıkarmamıştır. Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile motivasyon yönelimleri arasındaki ilişki ile ilgili söylenilenler burada geçerlidir.

Tablo 3.11: Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri İle Tehdit Algılamaları Arasındaki İlişki

Sosyo-Demografik Özellikler		Tehdit	Hipotez Sonucu
Eğitim Durumu	r	-,058	H _{2a} : Red
	p	,222	
İş Yerinde Çalışma Süresi	r	,017	H _{2b} : Red
	p	,719	
Aylık Gelir	r	,064	H _{2c} : Red
	p	,185	
Yaş	r	,023	H _{2d} : Red
	p	,638	
Cinsiyet	r	-,043	H _{2e} : Red
	p	,396	
Medeni Hal	r	-,049	H _{2f} : Red
	p	,339	
Çocuk Sayısı	r	,118*	H _{2g} : Kabul
	p	,012	

3.8.4. Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Çalıştıkları Örgütlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmada, çalışanların motivasyon yönelimlerinin çalıştıkları işletmelere göre farklılık gösterip göstermediği multiple ANOVA testi ile incelenmiştir. Multiple ANOVA testi çoklu karşılaştırma testlerini içermektedir. Bunlardan birisi de Scheffe Testidir. Çalışmada çoklu karşılaştırmalar Scheffe Testi ile yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.12: Çalışanların Motivasyon Düzeyleri, Çalıştıkları Örgütlere Göre Karşılaştırılması

İşletme	N	Ortalama	Std. Sp.	F	p*	Hipotez Sonucu
ADANA	103	57,495	7,620	0,04	,996	Red
KASTAMONU	70	57,528	8,361			
İSTANBUL	93	57,419	8,401			
Toplam	266	57,477	8,065			

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.12’de çalışanların motivasyon düzeylerinin çalıştıkları işletmelere göre farklı olup olmadığına ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. Çalışanların motivasyon düzeylerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde çalıştıkları işletmelere göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın “H₃: Çalışanların motivasyon düzeyleri, çalıştıkları örgütlere göre bir farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir. Bu bakımdan da temel hipotez olan H₅’in objektif çıkma olasılığı yüksek olmuştur.

3.8.5. Çalışanların Tehdit Algılamalarının Çalıştıkları Örgütlere Göre Karşılaştırılması

Çalışanların tehdit algılamalarının çalıştıkları işletmelere göre farklılık gösterip göstermediği Multiple ANOVA testi ile incelenmiştir. Multiple ANOVA testi çoklu karşılaştırma testlerini içermektedir. Bunlardan birisi de Scheffe Testidir. Çalışmada çoklu karşılaştırmalar Scheffe Testi ile yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.13 ve Tablo 3.14’te verilmiştir.

Tablo 3.13: Çalışanların Tehdit Algılamalarının Çalıştıkları Örgütlere Göre Karşılaştırılması

İşletme	N	Ortalama	Std. Sp.	F	p*
ADANA	103	15,6893	7,78892	4,832	,009
KASTAMONU	70	18,9857	7,32376		
İSTANBUL	93	18,8387	9,24461		
Toplam	266	17,6579	8,33358		

p<0,05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.13'te çalışanların eğitim düzeyleri ve çalışma süreleri ile işletmenin yönetim biçimine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tehdit algılamasına ilişkin en yüksek ortalama değer Kastamonu'daki işletmede iken en düşük ortalamanın ise Adana'daki işletmede olduğu görülmektedir.

Tablo 3.14: Post Hoc Testi: Scheffe

İşletmeler	Karşılaştırılan	Mean Difference (I-J)	Std. Hata	p*	Hipotez Sonucu
ADANA	KASTAMONU	-3,296*	1,272	,036	Kabul
	İSTANBUL	-3,149*	1,175	,029	
KASTAMONU	ADANA	3,296*	1,272	,036	
	İSTANBUL	,147	1,300	,994	
İSTANBUL	ADANA	3,149*	1,175	,029	
	KASTAMONU	-,147	1,300	,994	

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.14'te farklılığın hangi işletmeden kaynaklandığına ilişkin ayrıntılı sonuçlar yer almaktadır. Bu yönüyle sonuçları irdelediğimizde Kastamonu>İstanbul>Adana olarak gözükmektedir. Sonuç olarak araştırmanın "H₄: Çalışanların tehdit algılamaları, çalıştıkları örgütlere göre bir farklılık göstermektedir." hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi illerden kaynaklandığına bakıldığında Adana'dan kaynaklandığı görülmektedir. Bu bulgunun Adana ilinden çok işletmenin yapısından kaynaklanması olasılığı daha yüksektir. Söz konusu işletmenin diğer işletmelere göre çok daha büyük ve modern bir işletme olduğunu belirtmek de fayda vardır.

3.8.6. Çalışanların Motivasyon Düzeyleri İle Tehdit Algılamaları Arasındaki İlişki

Araştırmanın temel hipotezi olan “H1 = Çalışanların ölüm düşüncesini bastırma eğilimleri ile başkalarının negatif değerlendirmesinden etkilenme düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” önermesi korelasyon ve regresyon analizi ile ortaya konulmuş olup sonuçlar Tablo 3.15 ve Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3.15: Çalışanların Motivasyon Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Motivasyon Davranışı Alt Değişkenleri	Ort.	Std. Sp.
Benzer durumlara, durumla ilgili kişilere bağlı olarak, farklı tepkiler gösteririm.	2,958	1,357
İnsanların hakkımda iyi düşünmesi çok önemli değildir, önemli olan içimden geldiği gibi olmamdır.	3,259	1,293
Sık sık ne yapmam gerektiğine karar vermek için sadece yazı tura atıyormuş gibi hissederim.	2,240	1,214
Bir başkasını memnun etmek için fikrimi (ya da bir şeyi yapış şeklimi) değiştiririm.	2,481	1,265
İnsanlarla iyi geçinmek ve sevilmek için onların istediği gibi davranmaya yatkınamdır.	2,616	1,315
Grubun görüşüne ters olan fikirlerimi ifade etmekte zorlanırım.	2,616	1,358
İnsan haklı olduğunu bilse de, başkalarına yanlış görünecek şeyleri açık bir şekilde yapmaktan kaçınmalıdır.	2,710	1,446
Bazen hayatımın gidişatı üzerinde fazla bir kontrole sahip olmadığımı hissediyorum.	2,665	1,161
İnsanlarla ilişkilerimizde iddiacı olmaktansa alçak gönüllü olmak daha iyidir.	3,236	1,371
İddiamı tartışmaya sadece arkadaşlarımdan beni destekleyeceğini biliyorsam girerim.	2,545	1,334
Birisinin benimle ilgili olumsuz bir şey söylediğini duyarsam, bu kişinin benimle ilgili olumlu bir izlenime sahip olması için daha sonra elimden geleni yaparım.	2,947	1,410
Davranışlarım sebebiyle nadiren özür dileme ve mazeret ileri sürme ihtiyacı duyarım.	2,969	1,373
Sosyal ortamlarda "ortama uygun" şekilde davranmak benim için önemli değildir.	3,278	1,461
İnsanları idare etmenin en iyi yolu onlarla aynı fikirde olmak ve onlara iştirmek istedikleri şeyleri söylemektir.	2,947	1,463
Eğer teşvik edilmez ve cesaretlendirilmezsem işimi sürdürmek benim için zorlaşır.	2,921	1,399
Hakkımda eleştiri yapılırsa veya birisi benimle ilgili bir şeyler söylerse, bu durumu kabullenebilirim.	3,218	1,389
Önemli insanları övgüye boğmak akıllıca bir harekettir.	2,616	1,341
Sosyal ortamlarda ve toplantılarda başkalarının hoşlanmayacağı şeyler yapmaktan ve söylemekten korktuğum için dikkatli davranırım.	3,105	1,457
İnsanların fikirlerime katılmadıkları zamanlarda genellikle düşüncemi değiştirmem.	2,763	1,306
Ne kadar çok arkadaşınız olacağı, ne kadar hoş bir insan olduğunuza bağlıdır.	3,379	1,446

N: 266; Ortalama değerler, Kesinlikle katılıyorum:1; katılıyorum:2; ölçeğine göre hesaplanmıştır.

Tablo 3.16: Çalışanların Tehdit Algılamalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tehdit Parametreleri	Ort.	Std. Sp.
Öngörülebilir - Rastgele	,349	,477
Boş (anlamsız)-Anamlı	,417	,494
Kontrolsüz-Kontrollü	,454	,498
Memnun-Hoşnutsuz	,432	,496
Başkaları İle İlişki İçinde-Diğer İnsanlardan Kopuk	,473	,500
Zevk-Acı	,481	,500
Kendimi Kötü Hissediyorum-İyi Hissediyorum	,496	,500
Objektif (Nesnel, Tarafsız)-Subjektif (Öznel, Taraflı)	,424	,495
Canlı-Ölü	,556	,497
Başkalarına Yardımcı-Bencil	,443	,497
Özel-Genel	,406	,492
Nazik-Kaba	,349	,477
Yetersiz-Yeterli (Kabiliyetli)	,503	,500
Güvensiz-Güvenli	,402	,491
Durağan-Değişken	,439	,497
Doğal Değil-Doğal	,357	,480
Mutsuz-Mutlu	,443	,497
Şahsi-Gayr-İ Şahsi	,469	,500
Hedef Sahibi-Hedefsiz	,451	,498
Sorumlu-Sorumsuz	,357	,480
Kötü-İyi	,417	,494
Özensiz-Özenli	,439	,497
Çıldırılmış-Aklı Başında	,406	,492
Uyumlu-Uyumsuz	,424	,495
Canlı, Neşeli-Donuk, Hareketsiz	,518	,500
Zayıf-Güçlü	,439	,497
Faydalı-Bir İşe Yaramaz	,518	,500
Kapalı-Açık	,432	,496
Barışçıl-Şiddete Eğilimli	,391	,488
Özgür-Tutsak	,466	,499
Yokluk-Varlık	,424	,495
Anlayışlı-Anlayışsız	,451	,506
Sakin-Kaygılı	,451	,520
Kolay-Zor	,406	,492
Üretken-Verimsiz	,451	,498
Öğreniş Halinde-Bir Şey Öğrenmiyor	,473	,500
Hasta-Sağlıklı	,451	,498
Durmuş-Gelişim Halinde	,477	,501
Soyut-Somut	,492	,500
Ümit-Ümitsizlik	,413	,493

N: 266; ortalama değerler 0 ve 1 puanı dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.17’de regresyon analizi katsayılarına ilişkin sonuçlar görülmektedir. Model 1’de Beta değerleri incelendiğinde bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.17: Motivasyon İle Tehdit Arasındaki İlişki

Motivasyon-Tehdit		Tehdit (Ortalama: 17,65; Std. Sp.: 8,33)
Motivasyon (Ortalama: 57,47; Std. Sp.: 8,06)	r	,212
	p	0,01

p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Model	Beta	R ²	t	p	F	p	Durbin-Watson
1 (Constant)	53,853	,045	47,395	,001	12,432	,001	1,960
TEHDİT	,212		3,526	,001			

p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmada, 0,05 anlamlılık düzeyinde bağımlı değişken (motivasyon yönelimi) üzerinde tehdit algılamasının etkisinin olduğu görülmektedir. Çünkü, korelasyon analizinde de motivasyon ile tehdit algılaması arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmişti. Sonuç olarak H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca, modele ilişkin Durbin-Watson değerinin 1,5-2,5 arasında olması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Model 1’de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı %4,5’dir.

SONUÇ

Bu çalışmanın literatür bölümünde ilk olarak Marksist düşüncenin çeşitli versiyonları değerlendirilmiştir. Yirminci yüzyılın boğucu kapitalist egemenliğinde --bir takım lokal arızaları görmezden gelinirse-- insanlığın vicdanının sesini Marksist ideolojinin temsil ettiğini, ezilenlerin, varoluşu tehdit altında olanların en önemli savunucusunun Marksistler olduğunu iddia etmek mübalağa olarak değerlendirilmemelidir. Ancak, Marksist düşünce, pratikte inandırıcılığına büyük bir darbe almasına sebep olan bir tuzağı da içinde barındırıyordu. Bütün sol hareketlere sirayet eden bu tuzak genel olarak her türlü politik mücadelenin, özelde de kapitalizmle mücadelenin ancak bireylerin örgütlenmesi ile mümkün olabileceği konusunda aşırı ısrarlı olunmasıdır. Sendikalar, sol hareketler içinde bu yüzden önemli yer bulmuştur.

Marksistlerin örgütlere dönük eleştirileri literatür bölümünde açıklandığı üzere tamamen kapitalist üretim ilişkilerinin insanlığın başına açtığı problemler --ve özellikle de emek sömürsü-- çerçevesinde olmuştur. Belki de örgüt, kapitalist sistemin bir silahı olarak, görüldüğünden o silaha sahip olunarak kapitalizmle çok daha etkin bir şekilde mücadele edileceği öngörülmüş olabilir. Örgütlerin kapitalist sistem dışında kalsalar da, içlerinde barındıracakları büyük tehlike genellikle gözardı edilmiştir. Nitekim, Sovyetler Birliği deneyimi örgütlenmenin açmazlarını gözardı ederek çıkılan bir yolun sonunda büyük bir hezimetle dönüşmüştür. Aslında Weber'in çok güçlü bir şekilde dile getirdiği bu sakıncalara Karl Marks da geniş çaplı olmasa da derinlemesine değinmiştir. Ancak, Marks'ın özellikle bürokratik örgütlere dönük eleştirileri ve bu tür örgütlerin nihaî amacının her zaman kendisi olduğu şeklindeki görüşlerinin etkisi sınırlı kalmıştır (Twiss, 2009: 34-35).

Literatür bölümünde ele alınan diğer düşünce kanalları, örgütlenmenin nasıl bir salgın hastalık gibi her yeri sarma eğiliminde olduğunu daha berrak bir şekilde ortaya koymaktadır. Özellikle, Foucault'nun bu konudaki katkıları ile her bakımdan çok büyük farklılıklar gösteren örgütlerin hepsinin temeldeki ortak

niteliğinin tahakküm ilişkilerinin sürdürülmesi ve yeniden üretilmesi olduğu bir çok araştırmacının çıkış noktası haline gelmiştir. Buna karşılık son dönemlere kadar Foucault sadece eksantrik bir düşünür olarak ilgi çekmiştir. Aslında bir bakış açısıyla Foucault'nun örgütler bağlamında yaptığı katkılar Weber'in düşüncelerinin geliştirilmesi olarak da görülebilirdi.

Weber'in ve Foucault'nun ortak düşüncelerinden biri de insanlık için karamsar bir gelecek öngörmektir. İlk bölümde ifade edildiği üzere Weber bu durumun bir kader olduğunu ifade ederken, Foucault özgürlük olasılığını tartışmaya bile zahmet etmemiştir. Tahakküm ilişkilerine büyük önem veren bir başka akım olan Eleştirel Okul, bir diğer adı ile Frankfurt Okulu, ise daha çok dilin kullanımı (Alvesson ve Kärreman, 200: 155) ve tahakkümün farkındalığı üzerinde durmuş, örgütlerin yabancılaştırıcı süreçlerinin net bir şekilde ortaya konulmasını sağlamıştır. Kökü çok daha eskilere dayanan ancak, Ondokuzuncu ve Yirminci Yüzyıllarda çok büyük temsilciler çıkaran Varoluşçu Yaklaşım bireyin her ortam ve şartta yapabileceği bir seçim olduğuna ve bireyin öznel deneyimlerine odaklanmıştır. Bireyin gerçeklerle, sorumluluklarıyla, acılarıyla, sınırlılıklarıyla ve ölümle yüzleşmesinin, anlam arayışında önemli rolü olduğunu iddia eden varoluşçular nesnel koşullar karşısında bireyin kendisi olmasının mümkün olduğunun altını çizmişlerdir.

Varoluşçu düşünürlerin diğer düşünce akımlarından farklı olarak psikiyatri alanında çok büyük etkileri olmuştur. Varoluşçu psikoterapistlerin özellikle üzerinde durduğu temalar anlam arayışı, sorumluluk, seçim yapma ve ölümdür. Kişinin yeryüzünde mevcudiyetinin sınırlılığı, varoluşçu psikoterapistlerin en temel aracı olmuştur. Bu yaklaşım Yirminci Yüzyılda psikiyatri biliminin genel gidişinden çok ciddi bir sapma anlamına gelmektedir. Çünkü, geçtiğimiz yüzyılda meydana gelen toplumsal değişimler sonucunda, insanların ölümle ilgili konuşmaları tatsızlık, ne kadar ağır hasta olsa da birinin öleceğinden bahsetmek kabalık ve ölümü düşünmek zihinsel bir sağlıksızlık işareti olarak değerlendirilir hâle gelmiştir.

Psikiyatri alanında önde gelen isimlerden olan Adolf Meyer öğrencilerine kaşınmayan yeri kaşımamalarını öğütlemiştir (Yalom, 2008: 9). Ölüm düşüncesiyle ilgili bir rahatsızlığı olmayan bireylere nihai akıbeti hatırlatmak bu tavsiyeye uygun düşmeyen bir yaklaşım olarak görülmüştür. Ancak, acaba gerçekten bu tür bir gerilimden muaf olan ne kadar birey vardır? Günümüzde pek çok bireyin böyle bir gerilimle uzaktan yakından ilgili olmadıkları gözlemlenebilir. Bu gerçek durum mudur? Yoksa bir takım meşguliyetlere takılan insanların kaşınıtlarını unutmaları gibi, gerçekte ölüm düşüncesinden dolayı bir gerilim yaşayacakken yapay yollarla bu gerilimi bastırmaktalar mıdır?

Ölüm farkındalığı üzerinde durmak kesinlikle bir arı kovanına çomak sokmak olarak anlaşılmamalıdır. Yalom'un (a.g.e: 9) da ifade ettiği gibi kaşınmayan yeri kaşımamak mantıklı bir öneri olmakla birlikte, ölüm söz konusu olduğunda geçerliliği yoktur. Çünkü ölüm, kişinin her zaman kaşınan bir gerçeğidir. Heidegger'in ifadesi ile *dasein* için sürekli bir tehdit oluşturmaktadır. Bu tehditin hissedilmesi, varoluşsal bir ölüm farkındalığı kişinin hayatına verdiği değerin derinleşmesi sonucunu doğuracak, hayatını daha otantik, daha dolu ve daha anlamlı yaşama arayışına yönlendirecektir (Widera-Wysoczańska, 1999: 93).

Bir resmin çerçevesinin ötesindeki gerçeklik nasıl bir resmin ve onun özel mesajının veya anlamının gerçekliğini algılayabilmek için mantıksal bir ön koşulsu, anlam duygusunun da ötesine geçilmesi ve onun başka bir şeyle ilişkilendirilmesini gerektirmektedir. Genel olarak anlam ve özellikle bir insanın hayatının anlamı, sadece çerçevesinin ötesinde gerçekleştirilebilecektir. Bu, hayatın anlamının sadece ölümden bakılarak ele alınabilmesidir. Örgütlerin Weber'in ifadesi ile "demir kafesi"ne sıkıştırılan insanın da bu kafesin dışına taşmasının yolu, ölüm tehdidi ile yüzleşmeyi gerektirmektedir. Burada ölümden sonra hayat varsayımının paylaşılmasının veya ölümün nasıl yorumlandığının önemi yoktur. Önemli olan Sievers'in dile getirdiği üçüncü temel sorundur: hayatın çalışma ortamı içinde parçalanması ve çalışma bölümü dışında kalan kısmının gözardı edilmesiyle kalınmaması, aynı zamanda **ölüm yoluyla**

sonlanacağı gerçeğinin de inkâr edilmesidir. Sievers'in ortaya koyduğu sorunların hepsi, çağdaş toplumların büyümekte olan tek bir sorununun çeşitli yüzleri olarak görülmelidir. Bu sorun insanların temel ve hiç bitmeyen anlam arayışıdır. Daha basit bir dille ifade etmek gerekirse cevap aranan soru, "Bir insanın nasıl faydalı bir hayat süreceği"dir (Sievers, 1986:343).

Bu soru motivasyon teorisyenlerinin ve aynı zamanda yöneticilerin temel olarak ilgilendiği konunun ötesine geçmektedir. Çünkü çalışmanın nasıl faydalı görülebileceği sorusuna sağladıkları cevaplar, temelde işin görüntüsüyle ve kozmetik yapısıyla ilgilidir. Motivasyon teorilerinin şimdiye kadar temin ettikleri açıklamalar ve modeller ne iş ve hayat arasındaki ilişkiyi değiştirmiş, ne de bu ilişkinin daha iyi anlaşılmasına bir katkıda bulunmuştur. Ancak, iş ve hayatın anlamı arasında bir ilişki geliştirmekle kastedilen durum, işin temel olarak sadece işveren kurumun bir boyutu olarak değil, aynı zamanda bireysel ve kolektif hayatlarımızın bir parçası olarak görülmesiyle anlamlı olabileceğidir. Anlam ancak hayat çerçevesinin ötesine gidildiğinde anlaşılabilirliği için, işin anlamı da insanın ölümlülüğü gerçeğiyle bir nitelik kazanabilecektir.

Bu çalışmada yapılmak istenen, çağdaş çalışma hayatındaki anlam inşa etme ve anlam yıkma girişimlerini anlaşılır kılmaktır. Çalışma hayatının --motivasyon gibi-- temel süreçlerini keşfeden ve sürdüren sosyal bilimcileri ve yöneticileri bu yıkım sürecinin temel elemanları olmakla suçlamak değildir. Böyle bir tutum, silah fabrikası çalışanlarını veya komutanları savaşın korkunç dehşeti için suçlamak gibi kolaycılık olurdu. Bununla birlikte, finans ve teknoloji gibi örgüt kaynaklarının ve bu arada insanların da bir örgüt kaynağı olarak yönetilmesinin, anlam arayışında bir anlam ifade etmediğinin ve **anlam yönetiminin** artık yoğun bir şekilde yönetim ve organizasyon çalışmalarının gündemine girmesi gerektiğinin farkına varmak gerekmektedir (Wong, 2007: 69).

Anlam yönetiminin öneminin anlaşılmasında bir yana, ölüm farkındalığının insanları felç edici olduğundan yola çıkan Terör Yönetimi Teorisi (TMT, Terror Management Theory) akademik çevrelerde oldukça popüler hale gelmiş

bulunmaktadır¹⁷. Ayrıca, ölümü inkârı eleştiren araştırmacılara --özellikle de Kübler-Ross'a-- yönelik eleştiriler söz konusu olmuştur. Bu eleştiriler arasında en önemlileri intihara özendirme (Doka, 2003: 54) ve iddialarının kanıtlanamamasıdır (a.g.e: 51).

Bu çalışmada bu iddiaların geçerliliğini anlamaya yönelik bir teste de başvurulmuştur. Kapsamlı bir testin maddî ve zaman yönünden zorlukları göz önünde bulundurularak, kestirme (heuristic) bir yolla işyerinde otantik davranış ve ölümün inkârı arasındaki bağıntı anlaşılmasına çalışılmıştır. Bunun doğrudan yapılabilmesi için çeşitli bireyler üzerinde ölüm farkındalığı geliştirmek ve bu farkındalık öncesinde ve sonrasındaki davranışlarını izlemek gerekirdi. Ancak, maddî, etik ve zamansal kısıtlar böyle bir uygulamayı imkansız kıldığından, olabildiğince nötr olarak seçilmiş çalışma ortamlarında çalışanlara ölümle ilgili ve otantik davranışlara yönelik testler uygulanması mantıklı bir çözüm yolu olarak görülmüştür.

İncelenen birçok ölçek içinde böyle bir uygulama için en uygun olarak Kelly'nin kişisel yapılanma (personal construct) teorisinden esinlenilerek geliştirilmiş olan Tehdit Endeksi ölçeği (TI, Threat Index) ve Martin-Larsen Onayla Motivasyon Ölçeği (MLAM, Martin-Larsen Approval Motivation) ortaya konulmuştur. Bireylerin ölümü ne derecede tehdit olarak algıladıklarını anlamaya yönelik bir test olarak TI'nın aynı zamanda, ölümün görmezden gelinme veya inkâr edilme derecesini de belirleyeceği ortadadır. Bunu tekrar onaylamaya yönelik araştırmalar da yapılmış ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Öte yandan, literatürde otantik davranışla ilişkilendirilebilecek birçok ölçek mevcuttur. Bunların başlıcaları, denetim odağını (locus of control) ve sosyal ilişkileri belirlemeye yönelik ölçeklerdir. MLAM'ın diğer ölçeklerden farkı, diğerlerine göre otantik davranışı daha geniş kapsamlı bir şekilde değerlendirme imkânı sağlamasıdır.

¹⁷ Pyszczynski, Greenberg, Solomon, Arndt ve Schimel (1999, 2004) tarafından geliştirilen TMT'nin dikkat çekici bir eleştirisi Ryan ve Deci (2004) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma TMT hakkında fikir edinmek isteyenlerin de ihtiyacını karşılayacak niteliktedir.

Son derece öznel bir alanda yapılan bu uygulamanın çeşitli zorluklar içereceği gözardı edilmemelidir. İnsanların ikna edilmesi ve testleri anlamasının sağlanması gerçekten yorucu bir süreç oluşturmıştır. Doldurulan testlerin rastgele doldurulması tehlikesi söz konusu olmuştur. Uygulanan testlerin yaklaşık yüzde yirmi beşinin bu tehlikeyi doğruladığı görülmüştür. Bununla birlikte, söz konusu işletmeler için fikir verecek miktarda bir dönüş sağlanmıştır.

Testte ayrıca durumun belirli bir demografik karakterle ilişkili olup olmadığını anlamak için demografik sorulara da yer verilmiştir. Anketlerin analizi sonucunda demografik özelliklerin gerek motivasyon gerekse de tehdit endeksi üzerinde bir etkisi olmadığı büyük ölçüde anlaşılmıştır.

Asıl anlaşılmak istenen bağıntı ile ilgili olarak MLAM ve TI arasında uygulanan testte --demografik unsurların tersine-- bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun doğrudan anlamı, veri bir zamanda nötr şartlar altında eyleme geçmek için başkalarının onayına ihtiyaç duyan (eleştirilerden çekinen, reddedilmekten korkan, diğer insanların olumlu değerlendirmelerini arzulayan) bireylerin ölüm tehdit endeksinin düşük çıkma eğiliminde olduğudur. Bir başka ifade ile ölümü görmezden gelme eğilimindeki bireyler, davranışlarında diğer insanların olumsuz değerlendirmelerinden etkilenmekte, kendisi olmamakta, otantiklikten uzaklaşmaktadır. Bu da, çalışmanın temel hipotezinin doğrulanması anlamına gelmektedir.

Son olarak bu uygulamanın tek bir test olduğu ve doğruluğunun farklı testlerle denetlenmesi ve geliştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Bu testin bir adım olarak önemi, varoluşçu düşünürlerin ve psikoterapistlerin, modern toplumun birey üzerindeki tahribatına dikkat çeken araştırmacıların ve örgütlerin bireylerin temel bilgi ve değerlerini ortadan kaldırdığına dikkat çekenlerin işaret ettiği doğrultunun --dar bir alanda da olsa-- pratikte onaylanmasıdır. Bu onaylamanın örgütsel bağlamda olduğuna dikkat edilmelidir. Çünkü, sayısını bilemeyeceğimiz kadar büyük bir psikoterapist topluluğu ölüm farkındalığının danışanları üzerindeki olumlu sonuçlarını zaten sayısız defalar teyit etmişlerdir.

KAYNAKLAR

- ADAMS**, Allan, "Existential Psychology: How does it Influence Wilderness Therapy?" http://www.development.tas.gov.au/__data/assets/pdf_file/0016/4255/00existpsychology.pdf, Erişim: 14 Mayıs 2009.
- ADLER**, Paul S., Bryan Borys, (1993), "Materialism and Idealism in Organizational Research," *Organization Studies*, 14(5): 657-79.
- AKAY**, Zeynep (2002), "Değerlere Karşı Düşünce ve İlgi Etiği," *Bilgi ve Değer: Muğla Üniversitesi Felsefe Bölümü Sempozyum Bildirileri*, Derl.: Şahabettin YALÇIN, (Ankara: Vadi Yayınları).
- AKTOUF**, Omar (1992), "Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?" *Academy of Management: The Academy of Management Review*, 17(3): 407-431.
- ALTMAN**, Matthew C (2007), "The Decomposition of the Corporate Body: What Kant Cannot Contribute to Business Ethics," *Journal of Business Ethics*, 74(3): 253-266.
- ALTUNIŞIK**, Remzi, Serkan Bayraktaroğlu, Recai Coşkun, Engin Yıldırım (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- ALVESSON**, Mats (2001), "Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity," *Human Relations*, 54(7): 863 886.
- ALVESSON**, Mats, Dan Kärreman (2000), "Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2): 136-158.

- ALVESSON**, Mats; Hugh Willmott (1992), "On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies," *Academy of Management: The Academy of Management Review*, 17(3): 432-464.
- ALVESSON**, Mats; Hugh Willmott (2002), "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual," *Journal of Management Studies*, 39(5): 619–644.
- ANTHONY**, Peter (1984), *The Ideology of Work*, London: Tavistock Publications.
- ARGYRIS**, Chris (1998), "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, 76(3): 98-105.
- BADHAM**, Richard, Karin Garrety, Michael Zanko (2007), Rebels without Applause: Time, Politics and Irony in Action Research, *Management Research News*, 30(5): 324-334
- BARBUTO**, John (2000) "Influence Triggers: A Framework for Understanding Follower Compliance", *Leadership Quarterly*, 11(3): 365-387.
- BARBUTO**, John, Susan Fritz, David Marx (2002), "A Field Examination of Two Measures of Work Motivation as Predictors of Leaders' Influence Tactics," *Journal of Social Psychology*, 142(5): 601-616.
- BARKER**, James R. (1993), "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams," *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 408-437.
- BARNARD**, Chester I. (1968), *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- BARNETT**, Laura (2009), "The Philosophical Roots of Existential Therapies," *When Death Enters the Therapeutic Space Existential Perspectives in Psychotherapy and Counselling*, Derl.: Laura Barnett (London: Routledge).

- BAYRAM**, Nuran (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- BECKER**, Ernest (1997), *The Denial of Death*, New York: Free Press.
- BENDIX**, Reinhard (2001), *Work and Authority in Industry: Managerial Ideologies in The Course of Industrialization*, New Brunswick: Transaction Publishers.
- BENNIS**, Warren G. (1989), *Why Leaders can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BOJE**, David M., Grace A. Rosile (2001), "Where's the Power in Empowerment? Answers from Follett and Clegg" *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(1): 90-117.
- BOJE**, David, Robert D. Winsor (1993), "The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda," *Journal of Organizational Change Management*, 6(4): 57-70.
- BRAVERMAN**, Harry (1974), *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York: Monthly Review Press.
- BUGENTAL**, James (1999), *Psychotherapy isn't What You Think: Bringing the Psychotherapeutic Engagement Into the Living Moment*, Phoenix, Arizona: Zeig Tucker & Theisen Publishers.
- BURAWOY**, Michael (1982), *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago: University of Chicago Press.
- BURAWOY**, Michael (1990), "Marxism as Science: Historical Challenges and Theoretical Growth," *American Sociological Review*, 55(6): 775-93.

BURCHILL, Julie (1999), "Fascism Bad, Communism Good(ish)," Ekim 30 1999
www.guardian.co.uk, Erişim:13 Ocak 2009.

BURRELL, Gibson (1988), "Modernism, Post-Modernism and Organisational Analysis, II: the Contribution of Michel Foucault", *Organization Studies*, 9(2): 221-236.

BURRELL, Gibson (1992), "The Organization of Pleasure", *Critical Management Studies*, Derl.: Matt Alvesson, Hugh Willmott (London: Sage).

BURRELL, Gibson; Gareth Morgan (2003), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Aldershot (England): Ashgate Publishing,

CARR, Adrian (2000), "Critical Theory and the Management of Change in Organizations," *Journal of Organizational Change Management*, 13(3): 208-20.

CARVETH, David (2004), "The Melancholic Existentialism of Ernest Becker," *Free Associations*, 11(3/59): 422-429.

CLAWSON, Dan, Richard Fantasia (1983), "Beyond Burawoy: The Dialectics of Conflict and Consent on the Shop Floor," *Theory and Society*, 12(5): 671–80.

CLEGG, Stewart (1981), "Organization and Control," *Administrative Science Quarterly*, 26(4): 545-62.

CLEGG, Stewart R., David Courpasson, Nelson Phillips (2006), *Power and Organizations*. London: Sage Publications.

CLEGG, Stewart, David Dunkerley (1980), *Organization, Class and Control*, London: Routledge.

- COHEN**, Sheila (1987), "A Labour Process to Nowhere?" *New Left Review*, 165: 34-50.
- COHEN**, Stanley, Laurie Taylor (1992), *Escape Attempts: The Theory and Practice of Resistance to Everyday Life*, London: Routledge
- COLLIN**, Audrey (1996), "Organizations and the End of the Individual?" *Journal of Managerial Psychology*, 11(7), 9-17.
- COLLINSON**, David L. (2002), "Managing Humour," *Journal of Management Studies* 39(3): 269-88.
- COLLINSON**, David L. (2003), "Identities and insecurities: Selves at Work," *Organization*, 10(3); 527-547.
- COLLINSON**, David L., Margaret Collinson, (1997), "Delaying Managers, Time-Space Surveillance and its Gendered Effects," *Organization* 4(3): 373-405.
- COLLUM**, Ed (2003) "Two classes and one vision?: Managers' and workers' attitudes toward workplace Democracy," *Work and Occupations*, 30(1): 62-96.
- CONNELLY**, Robert (2003), "Living With Death: The Meaning Of Acceptance," *Journal of Humanistic Psychology*, 43(1): 45-63.
- COOPER**, Mick (2003), *Existential Therapies: Using Evidence for Policy and Practice*, London: Sage.
- COOPER**, Robert, Gibson Burrell (1988), "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction," *Organization Studies*, 9(1): 91-112.

- COREY**, Gerald (1996), *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy*, Pacific Grove (California): Brooks/Cole.
- CORNELISSEN**, Joep P; Mario Kafouros, Andrew R Lock (2005), "Metaphorical Images of Organization: How Organizational Researchers Develop and Select Organizational Metaphors," *Human Relations*; 58(12): 1545-1578.
- COŞKUN**, Recai (2009), "Yönetim - Organizasyon Ders Kitaplarında Biçim ve İdeoloji," *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1): 239-258.
- D'CRUZ**, Premilla, Ernesto Noronha (2006), "Being Professional: Organizational Control in Indian Call Centers," *Social Science Computer Review*, 24(3): 342-361.
- DE AVILA**, Diana T. (1996), "Existential Psychology, Logotherapy & the Will to Meaning" <http://www.dotcomtoo.com/exist.html>, erişim, 14 Mayıs 2009.
- DENRELL**, Jerker (2000), "Radical Organization Theory: An Incomplete Contract Approach to Power and Organizational Design," *Rationality and Society*, 12(1): 39-66.
- DERRINGTON**, Andrew (1999)," It's not all Gloom and Doom" <http://www.derrington.org/Financialtimes/1997/Existential.htm>, Erişim: 14 Mayıs 2009.
- DOĞAN**, Selen (2003), *Personel Güçlendirme: Empowerment*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DOKA**, Kenneth J. (2003), "The Death Awareness Movement: Description, History, and Analysis," *Handbook of Death and Dying*, Derl.: Clifton D. Bryant, (London: Sage).

DORMAN, Daniel (2007), "Dante's Cure: Schizophrenia and the Two-Person Journey," *Existential-Integrative Psychotherapy : Guideposts to the Core of Practice*, Derl.: Kirk J. Schneider (Routledge, New York).

DUNNE, John S. (1975), *The Time and Myth: A Meditation on Storytelling as an Exploration of Life and Death*, Notre Dame (Indiana): University of Notre Dame Press.

ENGELS, Friedrich "The Conditions of the Working-Class in England"
<http://www.marxists.org/archive/marx/works/1845/condition-working-class/index.htm>, erişim: 15 Haziran 2009.

ETZIONI, Amitai (1964), *Modern Organizations*, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.

EZZAMEL, Mahmoud (1994), "Organizational Change and Accounting: Understanding the Budgetary System in its Organizational Context," *Organization Studies*, 15(2): 213-40.

FAY, Brian (1987), *Critical Social Science*, Cambridge, England: Polity Press.

FELDMAN, Steve (2000), "Reason, Individualism and Cultureless Society: Relevance of the Past," *Journal of Human Values*, 6: 115-130.

FELDMAN, Steve (1997), "The Revolt Against Cultural Authority: Power/Knowledge as an Assumption," *Human Relations*, 50: 937-955.

FELDMAN, Steve (1999), "The Leveling of Organizational Culture: Egalitarianism in Critical Postmodern Organization," *Journal of Applied Behavioral Science*, 35: 228-244.

FELIN, Teppo, William S. Hesterly (2007), "The Knowledge-Based View, Nested Heterogeneity, and New Value Creation: Philosophical

Considerations on the Locus of Knowledge" *Academy of Management: Academy of Management Review*, 32(1): 195-218.

FINEMAN, Stephen (1999), "Emotion and Organizing," *Studying Organizations: Theory and Method*, Derl.: Stewart Clegg, Cynthia Hardy (London: Sage).

FLANAGAN, Owen (2007), *The Problem of the Soul: Two Visions of Mind and How to Reconcile Them*, Newyork: Basic Books.

FLANAGAN, Owen (2007), *The Really Hard Problem: Meaning in a Material World*, Cambridge (Massachusetts): Massachusetts Institute of Technology Press.

FLEMING, Peter (2002), "Diogenes Goes to Work: Culture, Cynicism and Resistance in the Contemporary Workplace," *Doktora Tezi*, Department of Management, University of Melbourne, Avustralya.

FLEMING, Peter, Andre Spicer (2003), 'Working At a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance', *Organization* 10(1): 157-79.

FOUCAULT, Michel (1980), *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977*, New York: Pantheon Books.

FOUCAULT, Michel (1995), *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, (Çev.: Alan Sheridan), New York: Vintage Books

FRANKL, Victor E. (2000), *İnsanın Anlam Arayışı* (Çev.: Selçuk Budak) Öteki Yayınları: Ankara

FRANZESE, Alexis T. (2007), "To Thine Own Self Be True? An Exploration of Authenticity," *Doktora Tezi*, Department of Sociology, Duke University, North Carolina.

- FREUD**, Sigmund (1997), *Uygarlık, Din ve Toplum* (Çev.: Selçuk Budak) Ankara: Öteki Yayınevi.
- FROMM**, Erich (1964), *The Heart of Man*, New York: Harper & Row.
- FROST**, Peter (1980), "Toward a Radical Framework for Practicing Organizational Science," *Academy of Management: Academy of Management Review*, 5: 501-507.
- GABRIEL**, Yiannis (1995), "The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity," *Organization Studies*, 16(3): 477-501.
- GESSER**, Gina, Paul T. P. Wong, Gary T. Reker (1987-88), "Death Attitudes Across the Life-Span: The Development and Validation of the Death Attitude Profile (DAP)," *Omega: Journal of Death and Dying*, 18(2): 113-128
- GOTTFRIED**, Heidi (2001), "From "Manufacturing Consent" to "Global Ethnography": A Retrospective Examination," *Contemporary Sociology*, 30(5): 435–8.
- GÖLBAŞI** (Cömert), Şükran (2004), "Sociological Paradigms and Organizational Analysis, (Book Review)", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 147-152
- GREY**, Christopher (1994), "Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline," *Sociology* 28(2): 479-97.
- GRICE**, Shayne, Maria Humphries (1997), "Critical Management Studies in Postmodernity: Oxymorons in Outer Space," *Journal of Organizational Change Management*, 10(5): 412-425.
- HARTMAN**, David, Diane Zimmeroff (2003), "Hypnotic Trance in Heart-Centered Therapies," *Journal of Heart-Centered Therapies*, 6(1): 105-122.

HEIDEGGER, Martin (1996), *Being and Time*, (Çev. Joan Stambaugh), Albany (New York): State University of New York Press.

HERTZ, David B. (1965), "The unity of science and management," *Management Science*, 11/6, B89-B97.

HILES, David (2000), "Defining the Paradigm of Humanistic-Existential Psychology," <http://www.psy.dmu.ac.uk/drhiles/OS2%20paper.htm>, Erişim: 9 Ağustos 2009.

HINKIN, Timothy R., Chester A. Schriesheim (1990), "Relationships between Subordinate Perceptions of Supervisor Influence Tactics and Attributed Bases of Supervisory Power," *Human Relations*, 43(3), 221-237.

HOCHSCHILD, Arlie R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.

HODSON, Randy (1996), "Dignity in the Workplace under Participative Management: Alienation and Freedom Revisited," *American Sociological Review*, 61: 719-38.

HOGAN, Christine (1992), "Strategies for Enhancing Empowerment," *Training and Management Developments Methods*, 6(3): 3.25-3.42.

HOLMAN, David, Stephen Wood, Toby Wall, Ann Howard (2005), "Introduction to the Essentials of the New Workplace," *The Essentials of the New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, Derl.: David Holman, Toby Wall, Chris Clegg, Paul Sparrow, Ann Howard, (London: John Wiley & Sons).

HOWARD, Robert (1985), *Brave New Workplace*, New York: Viking.

HUMANISTIC PSYCHOLOGY OVERVIEW, <http://www.ahpweb.org/aboutahp/whatis.html>, Erişim: 14 Mayıs 2009.

- HUM-URSACHI**, Gabriela, Eugen Tudor, "Evolution of Major Schools of Psychotherapy: Some Similitudes and Differences," <http://www.positive-psychotherapy.de/handbuch/Evolution%20of%20Major%20Schools%20of%20Psychotherapy.pdf>, Erişim: 10 Ağustos 2009.
- HYMAN**, Richard (1987), "Strategy or Structure? Capital, Labour and Control", *Work Employment Society*, 1(1): 25-55.
- JACKSON**, Paul, Hosein Gharavi, Jane Klobas (2006), "Technologies of the Self: Virtual Work and the Inner Panopticon," *Information Technology & People*, 19(3): 219-243.
- JAHODA**, Mary (1982), *Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis (The Psychology of Social Issues)*, Cambridge: Cambridge University Press.
- JAROS**, Stephen (2004), "Call for a Knowledge Theory of Value: Implications for Labour Process Theory" *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot>, Erişim: 04/04/2009.
- JERMIER**, John M. (1985), "When the Sleeper Wakes: A Short Story Extending Themes in Radical Organization Theory," *Journal of Management*, 11(2): 67–80.
- JUNG**, Carl G. (1973), *Memories, Dreams Reflections*, New York: Vintage Books.
- KARACA**, Faruk (2000) *Ölüm Psikolojisi*, İstanbul: Beyan.
- KELLY**, Joe, Louise Kelly (1998), *An Existential-Systems Approach to Managing Organizations*, Westport(Connecticut): Greenwood Publishing Group.

- KELLY**, John (2005), "Labor movements and mobilization," *The Oxford handbook of work and organization* Derl.: Stephen Ackroyd, (Oxford: Oxford University Press).
- KETS DE VRIES**, Manfred (1978), "Defective Adaptation to Work," *Bulletin of the Menninger Clinic*, 42: 35-50.
- KIERKEGAARD**, Søren (1985), *Fear and Trembling*, London: Penguin.
- KIERKEGAARD**, Søren (2001), *The Kierkegaard Reader*, Derl.: Jonathan Rée, Jane Chamberlain, (Malden (Massachusetts): Wiley-Blackwell".
- KIERKEGAARD**, Søren (2008), *Sickness unto Death*, Radford (Virginia): Wilder Publications.
- KIPNIS**, David, Stuart Schmidt, Ian Wilkinson (1980), "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations of Getting One's Way," *Journal of Applied Psychology*, 65(4): 440-452.
- KNIGHTS**, David, Hugh Willmott (1989), "Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations," *Sociology*, 23(4), 535-558.
- KOESTENBAUM**, Peter (1976), *Is There an Answer to Death?*, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.
- KONDO**, Dorinne K. (1990), *Grafting Selves: Power, Gender and Discourses of Identity in a Japanese Workplace*, Chicago: University of Chicago Press.
- KRESSLER**, Herwig (2003), *Motivate and Reward* (çev.: Simon Pearce), New York: Palgrave Macmillan.
- KRIEGER**, Seth R-, Franz R. Epting, Larry M. Leitner (1974), "Personal Constructs, Threat, and Attitudes Toward Death," *Omega*, 5: 299-310.

- KRIEGER**, Seth R., Franz R. Epting, C. H. Hays, (1979), "Validity and Reliability of Provided Constructs in Assessing Death Threat," *Omega*, 10: 87-95.
- KUEPPERS**, William G. (2004), "The Practice and Dynamics of Authenticity: An Organic Research Study," *Doktora Tezi*, Institute of Transpersonal Psychology, Palo Alto (California).
- KUNDA**, Gideon (2006), *Engineering Culture, Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia: Temple University Press.
- KÜBLER-ROSS**, Elisabeth (1973), *On Death and Dying*, New York: Routledge.
- LABIER**, Douglas (1986), "Executive Life: Madness Stalks the Ladder Climbers," *Fortune*, 114(5): 78-81.
- LAING**, Robert D. (1990), *The Divided Self*, London: Penguin.
- LANDY**, Chase "Sales and Operations: Can't We All Get Along?" <http://www.allbusiness.com/sales/444690-1.html>, Erişim: 13 Temmuz 2008
- LARSEN**, Knud S., Harry J. Martin, Richard J. Ettinger, Joan Nelson (1976), "Approval Seeking, Social Cost, and Aggression: A Scale and Some Dynamics," *The Journal of Psychology*, 94: 3-11.
- LAWRENCE**, Gordon (1982), Some Psychic and Political Dimensions of Work, London: *The Tavistock Institute of Human Relations, Occasional Paper* No: 2.
- LAWRENCE**, Gordon (1986), "Hearing the Voices: Social Psychosis in Britain," *Changes*, 4(3): 218-222.
- LYON**, David (2006), *Gözetlenen Toplum*, (Çev.: Gözde Soykan), İstanbul: Kalkedon Yayıncılık.

- MACHIAVELLI**, Niccolo (2005), *The Prince*, (Çev.: Peter Bondanella), Oxford: Oxford University Press.
- MARGLIN**, Stephen (1974), "What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production," *Review of Radical Political Economy*, 6: 60–112.
- MARSDEN**, Richard, Barbara Townley (1995), "Power and Postmodernity: Reflections on the Pleasure Dome" *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 1(1): 1-22.
- MARTIN**, Harry J. (1984), "A Revised Measure of Approval Motivation and Its Relationship to Social Desirability." *Journal of Personality Assessment* 48: 508-519.
- MARTINEZ**, Daniel C. (1987), "On the Morality of Machiavellian Deceivers," *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 24(4): 47-56
- MASLOW**, Abraham (1982), *Toward a Psychology of Being*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- MASSARIK**, Fred (1993), *Advances in Organization Development*, New Jersey: Ablex Publishing.
- MAY**, Rollo (1967), *Existential Psychology*, Toronto, Canada: CBC.
- MAYER**, Robert (2000) "Is there a Moral Right to Workplace Democracy" *Social Theory and Practice*, 26(2): 301-325.
- McGREGOR**, Douglas (1991), "The Human Side of Enterprise," *The Organizational Behavior Reader*, Derl.: David Kolb, Irwin Rubin, Joyce Osland, (New Jersey: Prentice Hall).

- McKELVEY**, Bill, Howard Aldrich (1983), "Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science," *Administrative Science Quarterly*, 28(1): 101-128.
- McKINLAY**, Alan, Ken Starkey, (Derl.) (1998), *Foucault, Management and Organization Theory*, (London: Sage).
- McLENNAN**, Jim, Akande Adebawale, Glen W. Bates (1993), "Death Anxiety and Death Denial: Nigerian and Australian Students' Metaphors of Personal Death," *The Journal of Psychology*, 127(4): 399-407.
- MEEK**, Christopher B, (2004), "The Dark Side of Japanese Management in the 1990s: Karoshi and Ijime in the Japanese Workplace," *Journal of Managerial Psychology*; 19(3): 312.
- MEHRI**, Darius(2000), "Death by Overwork: Corporate Pressure on Employees Takes a Fatal Toll in Japan," *Multinational Monitor*; 21(6): 26.
- MICHAELSON**, Christopher (2005), "Dialogue: Meaningful Motivation for Work Motivation Theory," *Academy of Management: Academy of Management Review*, 30(2): 235-238.
- MOLDASCH**, Manfred, Wolfgang Weber, (1998), "The 'Three Waves' of Industrial Group Work: Historical Reflections on Current Research on Group Work" *Human Relations*; 51(3): 347-388.
- MOORE**, Marlin K., Robert A. Neimeyer (1991), "A Confirmatory Factor Analysis of the Threat Index," *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(1): 122-129.
- MORGAN**, Gareth (1998), Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor (Çev.: Gündüz Bulut) İstanbul: MESS Yayınları.
- MORGAN**, Gareth (2006), *Images of organization*, London: Sage.

- MUMBY**, Dennis K. (2005), "Theorizing Resistance in Organization Studies: A Dialectical Approach," *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19-44.
- NIETZSCHE**, Friedrich (1989), *On the Genealogy of Morals* (Çev.: Walter Kaufmann, R.J. Hollingdale), New York: Vintage Books.
- NOZICK**, Robert (1999), *Anarchy, State and Utopia*, Oxford: Blackwell Publishings.
- OGBOR**, John O. (2001), "Critical Theory and the Hegemony of Corporate Culture," *Journal of Organizational Change Management*, 14(6): 590-608.
- ORGAN**, Dennis W. (1988), *O.C.B: The Good Soldier Syndrome*, Lexington (Maine): Lexington Book.
- PATTAKOS**, Alex (2004), *Prisoners of our Thoughts: Viktor Frankl's Principles at Work*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- PATTERSON**, Kathleen S., Larry J. Gates, Patricia J. Faulkender (1987), "Assessment of Death Attitudes: An Empirical Approach," *The Journal of Psychology*, 121(5): 475-479.
- PAUCHANT**, Thierry C. (1995), "Introduction: Toward a Field of Organizational Existentialism," *In Search of Meaning: Managing for the Health of Our Organizations, Our Communities, and the Natural World*, Derl.: Thierry.C. Pauchant, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers).
- PETERS**, Thomas J., Robert H. Waterman (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- PFEFFER**, Jeffrey (1994), *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston: Harvard Business School Press.

POSTMAN, Neil (1986), *Amusing Ourselves to Death*, New York: Penguin Books.

PUNCH, Keith F. (2005), *Sosyal Araştırmalara Giriş*, (Çev.: Zeynep Akyüz, Dursun Bayrak, H. BaderArslan) Ankara: Siyasal Kitabevi.

PYSZCZYNSKI, Tom, Jeff Greenberg, Sheldon Solomon (1999), "A Dual-Process Model of Defense Against Conscious and Unconscious Death-Related Thoughts: An Extension of Terror Management Theory," *Psychological Review*, 106(4): 835-845.

PYSZCZYNSKI, Tom, Jeff Greenberg, Sheldon Solomon, Jamie Arndt, Jeff Schimel (2004), "Why do People Need Self-Esteem? A Theoretical and Empirical Review," *Psychological Bulletin*, 130(3), 435–468.

RAMSAY, Harvie (1996), "Involvement, Empowerment and Commitment," *The Handbook of Human Resource Management*, Derl.: Brian Towers, (Oxford: Wiley-Blackwell Publishing).

REIMERS, Jennifer M., John E Barbuto Jr. (2002), "A Frame Exploring the Effects of Machiavellian Disposition on the Relationship Between Motivation and Influence Tactics," *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 9(2): 29-41.

ROBERTS, John (2008), "Existential Therapy," <http://www.highlandcounseling.net/EducationArticles/ExistentialTherapy.aspx>, Erişim: 14 Mayıs 2009

RUSAW, A. Carol (2000), "Uncovering training resistance: a critical theory perspective," *Journal of Organizational Change Management*, 13(3): 249-63.

- RYAN**, Richard M., Edward L. Deci (2001), "On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being," *Annual Review of Psychology*, 52: 141-66.
- RYAN**, Richard M., Edward L. Deci (2004), "Avoiding Death or Engaging Life as Accounts of Meaning and Culture: Comment on Pyszczynski et al.," *Psychological Bulletin*, 130(3): 473–477.
- SARTRE**, Jean-Paul (1990), *Varoluşçuluk* (Çev. Asım Bezirci), İstanbul: Say Yayınları.
- SARUP**, Madan (1995), *Post-yapısalcılık ve Postmodernizm*, (çev. A.Baki Güçlü), Ankara: Ark Yayınevi.
- SCHMITT**, Rudolf (2005), "Systematic Metaphor Analysis as a Method of Qualitative Research," *The Qualitative Report*, 10(2): 358-394.
- SHACKELFORD**, Todd K. (2002-2003), "Assessing Individual Differences in Death Threat: A Brief Theoretical and Psychometric Review of the Threat Index," *OMEGA*, 46(4): 323-333.-
- SHACKELFORD**, Todd K.; Gina Agostinelli (2003), "Interpretation of Death-Relevant Ambiguous Stimuli as a Function of Death Threat," *Cognition & Emotion*, 17(6): 943–950.
- SIEVERS**, Burkard (1986), "Beyond the Surrogate of Motivation," *Organization Studies* 7(4): 335-351.
- SIEVERS**, Burkard (1994), *Work, Death and Life Itself: Essays on Management and Organization*, Berlin: Walter de Gruyter.
- SIEVERS**, Burkard (2000), "Competition as War: Towards a Socio-Analysis of War in and among Corporations," *Socio-Analysis*, 2(1): 1-27.

- SPENDER**, J-C. (1996), "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17(kış özel sayısı): 45–62.
- STABLEIN**, Ralph W. N. (1985), "Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism," *Journal of Management*, 11(2): 13-28.
- STONE**, Katherine (1973), "The Origins of Job Structures in the Steel Industry," *Radical America*, 7(6): 17–66.
- TAYLOR**, Frederick W. (1967), *The Principles of Scientific Management*, New York: Norton.
- THOMAS**, Kenneth W., Betty Velthouse (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management: The Academy of Management Review*. 15(4): 666-681.
- TILLICH**, Paul (1952), *The Courage to Be*, New Haven (Connecticut): Yale University Press.
- TOWNLEY**, Barbara (1993), "Foucault, Power/Knowledge: and its Relevance for Human Resource Management," *Academy of Management: Academy of Management Review*, 18(3): 518-545.
- TSOUKAS**, Haridimos (1991), "The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science," *Academy of Management: The Academy of Management Review*; 16(3): 566-585.
- TWISS**, Thomas M. (2009), "Trotsky and the Problem of Soviet Bureaucracy," *Doktora Tezi*, University of Pittsburgh, Faculty of Arts and Sciences, Pennsylvania.
- VAN DEURZEN**, Emmy (2002), *Existential Counselling & Psychotherapy in Practice*, London: Sage.

VİKİPEDİ (2009), *Kürşat Maddesi*, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Kürşat>, Erişim tarihi: 30 Eylül 2009.

WALSH, James P., Klaus Weber, Joshua D. Margolis (2003), "Social Issues and Management: Our Lost Cause Found," *Journal of Management*, 29: 859-881.

WEBER, Max (1958), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (Çev.: Talcott Parsons), New York: Charles Scribner's Sons.

WEIL, Simone (1979), *Gravity and Grace*, New York: Octagon.

WIDERA-WYSOCZAŃSKA, Agnieszka (1999), "Everyday Awareness Of Death: A Qualitative Investigation," *Journal of Humanistic Psychology*, 39(3): 73-95.

WIKIPEDIA (2009), *Neil Postman*, http://en.wikipedia.org/wiki/Neil_Postman, Erişim tarihi: 30 Eylül 2009.

WILLMOTT, Hugh (1993), "Strength is Ignorance, Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations," *Journal of Management Studies*, 30(4): 515-552.

WILLMOTT, Hugh (2000), "From Knowledge to Learning," *Managing Knowledge*, Derl.: Craig Prichard,. (London: Macmillan).

WONG, Paul T. P. (2007), "Meaning Management Theory and Death Acceptance," *Existential and Spiritual Issues in Death Attitudes*, Derl.: Adrian Tomer, Grafton T. Eliason, Paul T. P. Wong, (Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates).

YALOM, Irvin D. (2008), *Staring at the Sun: Overcoming the Terror of Death*, London: John Wiley & Sons.

YALOM, Irwin (1999), *Varoluşçu Psikoterapi*, (Çev.: Zeliha İyidoğan Babayiğit), İstanbul: Kabalcı Yayınevi.

YENİÇERİ, Özcan (2001) *Yeniden Türkleşmek*, Ankara: Nobel Yayınları.

YENİÇERİ, Özcan (1999) *Yozlaşma ve Yabancılaşmaya İtirazlar*, Niğde: Özlem Yayınları.

YENİÇERİ, Özcan (2008), "Anlamak İçin Anlamı Yıkamak," *TürkYurdu*, 28(245): 6-8.

YUKL, Gary, Cecilia M. Falbe (1990), "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts," *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.

ZIZEK, Slavoj (2008) "The Big Outcome of the '60s: The Triumph of Capitalism," <http://www.alternet.org/politics/89624/?page=2>, Erişim: 1 Ağustos 2009.

EK. 1: ANKET FORMU

Sayın Yönetici/Çalışan;

Bu anket, bir doktora tezi araştırmasına veri elde etmek için hazırlanmıştır. Anket üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların motive olmak için dış etkenlere ne kadar bağımlı olduklarına ilişkin ifadeler; ikinci bölümde, çalışanların ölümle ilgili duygularını belirlemeye yönelik bir test; üçüncü bölümde ise anketi dolduranın bireysel özellikleriyle ilgili sorular yer almaktadır.

Lütfen; ankete isim yazmayınız. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar, söz konusu araştırmada toplu olarak değerlendirilecek ve verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Sorulara vereceğiniz yanıtlar araştırmanın güvenilirliği açısından önemlidir. ***Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.***

Prof. Dr. Özcan Yeniçeri
Niğde Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Tel: (388) 225 20 12

Arş. Gör. Mehmet Faruk Özçınar
Niğde Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tel: (543) 552 97 69
E-mail: mehmetfaruk57@gmail.com

BÖLÜM 1:**AÇIKLAMA**

Anketin aşağıdaki bölümünde örgüt çalışanlarının motivasyon kalıplarını tespit etmeye yönelik ifadelere yer verilmiştir. Vereceğiniz cevap:

Belirtilen görüşe hiç katılmıyorum ise	Hiç
Belirtilen görüşe az katılıyorum ise	Az
Belirtilen görüşe orta düzeyde katılıyorum ise	Orta
Belirtilen görüşe büyük oranda katılıyorum ise	Çok
Belirtilen görüşe tamamen katılıyorum ise	Tamamen

şıklarını işaretleyiniz.

Her bir ifadenin karşısındaki bölmelerin içine (x) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz. **Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.**

ÖRNEK :

İfade Örneği	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
İnsanlarla ilişkilerimizde iddialı olmaktansa alçak gönüllü olmak daha iyidir.				X	

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORU VEYA CÜMLELERE İLİŞKİN DÜŞÜNCENİZİ İFADE EDEN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ

	Motivasyon Testi	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
1	Benzer durumlara, durumla ilgili kişilere bağlı olarak, farklı tepkiler gösteririm.					
2.	İnsanların hakkımda iyi düşünmesi çok önemli değildir, önemli olan içimden geldiği gibi olmamdır.					
3.	Sık sık ne yapmam gerektiğine karar vermek için sadece yazı tura atıyormuş gibi hissedirim.					
4.	Bir başkasını memnun etmek için fikrimi (ya da bir şeyi yapış şeklimi) değiştiririm.					
5.	İnsanlarla iyi geçinmek ve sevilmek için onların istediği gibi davranmaya yatkınamdır.					
6.	Grubun görüşüne ters olan fikirlerimi ifade etmekte zorlanırım.					

	Motivasyon Testi Devamı	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
7.	İnsan haklı olduğunu bilse de, başkalarına yanlış görünecek şeyleri açık bir şekilde yapmaktan kaçınmalıdır.					
8.	Bazen hayatımın gidişatı üzerinde fazla bir kontrole sahip olmadığımı hissediyorum.					
9.	İnsanlarla ilişkilerimizde iddiacı olmaksızın alçak gönüllü olmak daha iyidir.					
10.	İddiamı tartışmaya sadece arkadaşlarımla beni destekleyeceğini biliyorsam girerim.					
11.	Birisinin benimle ilgili olumsuz bir şey söylediğini duyarsam, bu kişinin benimle ilgili olumlu bir izlenime sahip olması için daha sonra elimden geleni yaparım.					
12.	Davranışlarım sebebiyle nadiren özür dileme ve mazeret ileri sürme ihtiyacı duyarım.					
13.	Sosyal ortamlarda "ortama uygun" şekilde davranmak benim için önemli değildir.					
14.	İnsanları idare etmenin en iyi yolu onlarla aynı fikirde olmak ve onlara işitmek istedikleri şeyleri söylemektir.					
15.	Eğer teşvik edilmez ve cesaretlendirilmezsem işimi sürdürmek benim için zordur.					
16.	Hakkımda eleştiri yapılırsa veya birisi benimle ilgili bir şeyler söylerse, bu durumu kabullenebilirim.					
17.	Önemli insanları övgüye boğmak akıllıca bir harekettir.					
18.	Sosyal ortamlarda ve toplantılarda başkalarının hoşlanmayacağı şeyler yapmaktan ve söylemekten korktuğum için dikkatli davranırım.					
19.	İnsanların fikirlerime katılmadıkları zamanlarda genellikle düşüncemi değiştirmem.					
20.	Ne kadar çok arkadaşınız olacağı, ne kadar hoş bir insan olduğunuza bağlıdır.					

BÖLÜM 2:**Tehdit Endeksi**

Kendilik Unsuru. Aşağıdaki listede her satıra birbirine zıt anlamlı ikişer kavram yerleştirilmiştir. Lütfen sizin bizzat kendinizle veya şu andaki hayatınızla en yakından ilişkili gördüğünüz tarafın yanındaki kutucuğa çarpı (x) işareti koyunuz. Bazı durumlarda her iki tarafın da sizi belirli bir ölçüde tanımladığı gibi bir hisse kapılabilirsiniz, ancak gene de lütfen sadece tek bir tarafı sizi daha iyi yansıttığını düşündüğünüz tarafı işaretleyiniz. Örneğin, kendinizi daha öngörülebilir olarak mı yoksa rastgele bir şekilde mi görüyorsunuz.

1	☐ öngörülebilir	☐ rastgele
2	☐ boş (anlamsız)	☐ anlamlı
3	☐ kontrolsüz	☐ kontrollü
4	☐ memnun	☐ hoşnutsuz
5	☐ başkaları ile ilişki içinde	☐ diğer insanlardan kopuk
6	☐ zevk	☐ acı
7	☐ kendimi kötü hissediyorum	☐ iyi hissediyorum
8	☐ objektif (nesnel, tarafsız)	☐ subjektif (öznel, taraflı)
9	☐ canlı	☐ ölü
10	☐ başkalarına yardımcı	☐ bencil
11	☐ özel	☐ genel
12	☐ nazik	☐ kaba
13	☐ yetersiz	☐ yeterli (kabiliyetli)
14	☐ güvensiz	☐ güvenli
15	☐ durağan	☐ değişken
16	☐ doğal değil	☐ doğal
17	☐ mutsuz	☐ mutlu
18	☐ şahsi	☐ gayr-ı şahsi
19	☐ hedef sahibi	☐ hedefsiz
20	☐ sorumlu	☐ sorumsuz
21	☐ kötü	☐ iyi
22	☐ özensiz	☐ özenli
23	☐ çıldırılmış	☐ akli başında
24	☐ uyumlu	☐ uyumsuz
25	☐ canlı, neşeli	☐ donuk, hareketsiz
26	☐ zayıf	☐ güçlü
27	☐ faydalı	☐ bir işe yaramaz
28	☐ kapalı	☐ açık
29	☐ barışçıl	☐ şiddete eğilimli
30	☐ özgür	☐ tutsak
31	☐ yokluk	☐ varlık
32	☐ anlayışlı	☐ anlayışsız
33	☐ sakin	☐ kaygılı
34	☐ kolay	☐ zor
35	☐ üretken	☐ verimsiz
36	☐ öğreniş halinde	☐ bir şey öğrenmiyor
37	☐ hasta	☐ sağlıklı
38	☐ durmuş	☐ gelişim halinde
39	☐ soyut	☐ somut
40	☐ ümit	☐ ümitsizlik

BÖLÜM 2'NİN DEVAMI:

Tehdit Endeksi		
Ölüm unsuru. Aşağıdaki her bir boyut için, hayatınızın şu anda içinde bulunduğunuz aşamasında ölmüş olduğunuzu düşünerek, kendi ölmüş halinizle en yakından ilişkili gördüğünüz tarafı işaretleyiniz.		
1	☐ öngörülebilir	☐ rastgele
2	☐ boş (anlamsız)	☐ anlamlı
3	☐ kontrolsüz	☐ kontrollü
4	☐ memnun	☐ hoşnutsuz
5	☐ başkaları ile ilişki içinde	☐ diğer insanlardan kopuk
6	☐ zevk	☐ acı
7	☐ kendimi kötü hissediyorum	☐ iyi hissediyorum
8	☐ objektif (nesnel, tarafsız)	☐ subjektif (öznel, taraflı)
9	☐ canlı	☐ ölü
10	☐ başkalarına yardımcı	☐ bencil
11	☐ özel	☐ genel
12	☐ nazik	☐ kaba
13	☐ yetersiz	☐ yeterli (kabiliyetli)
14	☐ güvensiz	☐ güvenli
15	☐ durağan	☐ değişken
16	☐ doğal değil	☐ doğal
17	☐ mutsuz	☐ mutlu
18	☐ şahsi	☐ gayr-ı şahsi
19	☐ hedef sahibi	☐ hedefsiz
20	☐ sorumlu	☐ sorumsuz
21	☐ kötü	☐ iyi
22	☐ özensiz	☐ özenli
23	☐ çıldırmış	☐ akılı başında
24	☐ uyumlu	☐ uyumsuz
25	☐ canlı, neşeli	☐ donuk, hareketsiz
26	☐ zayıf	☐ güçlü
27	☐ faydalı	☐ bir işe yaramaz
28	☐ kapalı	☐ açık
29	☐ barışçıl	☐ şiddete eğilimli
30	☐ özgür	☐ tutsak
31	☐ yokluk	☐ varlık
32	☐ anlayışlı	☐ anlayışsız
33	☐ sakin	☐ kaygılı
34	☐ kolay	☐ zor
35	☐ üretken	☐ verimsiz
36	☐ öğreniş halinde	☐ bir şey öğrenmiyor
37	☐ hasta	☐ sağlıklı
38	☐ durmuş	☐ gelişim halinde
39	☐ soyut	☐ somut
40	☐ ümit	☐ ümitsizlik

BÖLÜM 3:

AÇIKLAMA: Aşağıdaki bölüm kişisel durumunuzla ilgili bilgileri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Anketin hiçbir bölümüne adınızı yazmayınız

Bireysel Bilgiler					
Bu İşyerindeki Göreviniz	:				
Eğitim Durumunuz	:	☐ İlkokul	☐ Ortaokul	☐ Lise	☐ Üniversite ve üzeri
Mesleğiniz	:				
Bu İş Yerinde Çalışma Süreniz	:	☐ 1-3 yıl	☐ 4-6 yıl	☐ 7-9 yıl	☐ 10 yıl ve üzeri
Aylık Geliriniz	:	☐ 600 ve altı	☐ 601 - 1200	☐ 1201 - 1800	☐ 1800 - üzeri
Yaşınız	:	☐ 18-27	☐ 28-37	☐ 38-47	☐ 48 ve üzeri
Cinsiyetiniz	:	☐ Erkek	☐ Kadın		
Medeni Haliniz	:	☐ Evli	☐ Evli Değil		
Çocuk Sayınız	:	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4 ve üzeri

ÖZGEÇMİŞ

1966 yılı Sinop doğumlu olan Mehmet Faruk Özçınar, ilk ve orta öğrenimini Sinop'ta tamamladı. Lisans eğitimine 1983-84 öğrenim yılında Boğaziçi Üniversitesi Felsefe Bölümünde başladı. Bir süre sonra Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesine geçen Özçınar, Lisans eğitimini bu fakültenin Kamu Yönetimi Bölümünde tamamladı. 1994 yılında YÖK bursuyla



gittiği A.B.D.'de, 1996'da Southeastern University'de yüksek lisans eğitimini tamamladı. Bir süre Virginia Tech'de (Virginia Polytechnic Institute and State University) Kamu Yönetimi alanında doktora eğitimi aldı. Yurtdışında kalma süresi dolduğu için doktora eğitimini tamamlamadan 2001'de yurda dönen Özçınar 2003'de Niğde Üniversitesi'nde tekrar doktora eğitimine başladı. İyi derecede İngilizce ve orta derecede Fransızca bilmektedir. Evli olan Özçınar, biri kız dört çocuk sahibidir.

Yayınlanan bazı çalışmaları şunlardır:

ÖZÇINAR, Faruk ve Yavuz Demirel (2003) "21 Yüzyılda Yönetim ve Motivasyon" **KalDer Forum Dergisi**, 3(10).

ŞAMİLOĞLU, Famil ve Faruk Özçınar (2003) "Entelektüel Sermayenin Muhasebe ve Finansman Alanlarında Yarattığı Yeniden Yapılandırma İhtiyacı", **MUFAD**, 19.

DEMİREL, Yavuz ve Faruk Özçınar (2009) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23(1).

Karadal, Himmet ve Faruk Özçınar (2003): “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması”, **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli, 17-18 Mayıs 2003.

Özçınar, Faruk (2006) “Bürokrasinin Meşruiyeti Üzerine Bir Değerlendirme” **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, (Editör: Özcan Yeniçeri), IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Özçınar, Faruk (Çeviren) (2008) **Klasik Dönem Sonrası Osmanlı Uleması** Birleşik Dağıtım, Ankara, 2008. *Orijinal Adı: The Politics of Piety: The Ottoman Ulema in the Post-Classical Age*. Yazan: Madeline Zilfi.