

Yönetimsel ve Örgütsel Açısından Retorik*

Rhetoric in the Context of Management and Organization

Dr. Uğur Keskin - Yrd. Doç. Dr. Köksal Büyük - Yrd. Doç. Dr. Umut Koç

Öz

Yönetim ve organizasyon alanında söz ve sözün gücüne dair yapılan çalışmalar müzakere, sorun çözme ve sunum yapma çerçevesi içindeki teknikler bütünüdür. Yönetim bilimleri açısından ele alındığında “söz”, içi boş bir ses dizini olarak algılanmaktan öteye geçip, işlevsel bir nitelik kazanmaktadır. Yönetim fonksiyonlarının tamamında “anlamak, anlamak ve anlatmak” söz konusudur. Bireysel açıdan ele alındığında, etkili iletişimde önemli bir rol oynayan retorik, örgütsel olarak ele alındığında ise, örgütsel biçimlenme ve değerlerin yayılarak kurumsallaşmasında etkili bir ikna aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Pozitivizmle birlikte gelişen algılama biçimi günümüz yönetim anlayışlarını büyük ölçüde etkilemiştir. Yönetim teknikleriyle daha fazla verimliliğe odaklanan iş dünyası, iletişimin temel aracı sözün etkisini ikinci planda tutmaktadır. Yönetim bilgisi insanlardan bağımsız değerlendirilemez. Teknik ve teorilerin organizasyon içerisindeki uygulama başarısı, konuşma dilinin ikna ediciliğinde gizlidir. Yönetim söyleminin verbalizmden arındırılması, retorikğin nihai amaçlarından olan erdemli olmayı beraberinde getirecektir. Yönetim bilimleri gibi insani faaliyetlerle ilişkisi yüksek bir disiplinin, retorik sanatından elde edeceği faydalar göz ardı edilmemelidir.

Anahtar Sözcükler: Yönetim, Retorik, Verbalizm, İletişim

Abstract

The studies of management and organization on the discourse and the power of the discourse are the aggregate of the techniques about the negotiation, problem solving and presentation. In the context of management studies, the discourse gains a functional quality beyond the perception of the vocal series, which has nothing special more. “Understanding, agreeing and telling” are essential in all management functions. The rhetoric plays an important role in the effective communication, individually and it is an effective persuasion tool in diffusion and institutionalization of organizational forms and values, organizationally. The perception type, which has developed via positivism, has been affecting the management thought of nowadays. The businesses focus on productivity more through the management techniques and they neglect the effectiveness of the discourse. The management knowledge can not be evaluated without the human. The secrecy of the success of the technique and theory in the organization is the persuasion of the language. Purifying management discourse from verbalism will bring virtue, which is one of the final aims of the rhetoric. The gains of the management, which has high levels of human activities, from the art of rhetoric must not be underestimated.

Keywords: Management, Rhetoric, Verbalism, Communication.

* Tüm yazarlar, eşit katkıya sahiptir.

Dr. Uğur Keskin, Hava Teknik Okullar Komutanlığı, ugurkeskin08@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Köksal Büyük, Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, koksalsbuyuk@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Umut Koç, Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, umutkoc@gmail.com

Giriş

“Günümüzde üniversitelerin eğitim yolu ile nitelikli insan kaynağı oluşturma ve araştırma yaparak bilgi üretme rollerine ek olarak; ürettikleri bilginin yenilik faaliyetlerine katkı sağlaması ve ekonomiye kazandırılması amacıyla üstlenecekleri rollerinin de pekiştirilmesi konusu öne çıkmaktadır. Üniversiteler böylelikle ulusal yenilik sistemi içerisinde yenilikçilik ve girişimcilik ekosistemini destekleyici bilgi merkezleri haline gelmektedir. Bahse konu süreçte iki önemli kavram ön plana çıkmakta olup; bunlar girişimci üniversite ve yerel ihtiyaçlara entegre yenilikçi üniversite kavramlarıdır. Bu kavramlar kapsamında üniversite, sanayi ve devletin yenilik sürecinde işbirliği yapmaları ve üniversitelerin ekonomik katma değer yaratma sürecine gerek teknoloji transferi (araştırma sonuçlarının ve teknolojinin ticarileştirilmesi gibi) gerekse de girişimcilik faaliyetleri (girişimci araştırmacıların şirket kurmaları) aracılığıyla dâhil olmaları gerekliliği ifade edilmektedir.”¹

Geride bıraktığımız çeyrek yüzyılda, sosyal bilimlerin farklı alanlarında dile yönelik artan ilgi ve odaklanma sayesinde, araştırmacılar çeşitli konuları metinsel ve dilsel açıdan yeniden düşünmeye ve incelemeye başlamışlardır. Farklı disiplinlerdeki araştırmacılar, toplumların, kurumların, kimliklerin ve hatta kültürlerin metinlerin söylemsel olarak inşa edilmiş toplulukları olduğunu iddia etmektedirler (Alvesson ve Karreman, 2000). Söylem, birbirleriyle karşılıklı olarak ilişkili metinler kümesi ve “şey”i varlık haline getiren ilgili üretim, yayma ve karşılama uygulamalarıdır (Phillips ve Malhotra, 2008, s. 712). Söylem temelli yaklaşımlar, söylemi odağa almakta ve onu oluşturan sosyal gerçekliği açığa çıkartmaya çalışmaktadır. Odak gruplar, arşiv belgeleri ve kayıtları, kendiliğinden ortaya çıkan diyaloglar, siyasal söylemler, gazete makaleleri, romanlar, öyküler, karikatürler ve romanlar gibi kaynaklardan elde edilen verilerin; etnografya, diyalog analizi, içerik analizi, hikâye analizi, eleştirel söylem analizi ve nihayet retorik analizi gibi analiz yöntemleri ile çözümlenmesi söylem temelli yaklaşımların temel uğraş alanıdır (Thornton ve Ocasio, 2008). Retorik analizi, bilişsel kategoriler yaratmayı ve sürdürmeyi amaçlayan ikna edici dilin kasti olarak kullanımına odaklanır. Retorik yaklaşımlar, dilin kullanımı ile kullanıcının çıkarları arasında doğrudan bir bağ olduğu varsayımına dayanmakta-

dır. Genel olarak, söylem temelli yaklaşımlar, eyleyenlik ve gücün rolünü takdir ederken; aktörler ve çıkarları sıklıkla karanlıkta kalmaktadır (Suddaby, 2010). Örneğin, yukarıda verilen alıntıda gösterildiği gibi, “yenilikçilik” ve “girişimcilik” gibi iş dünyasına yönelik kavramlar, önceden eğitim verme ve bilim üretme temel faaliyet alanlarına sahip olan üniversiteleri niteleyen kavramlar haline gelmeye başlamıştır. “Yenilikçi” ve “girişimci üniversite” retorikleri ile devlet, işletmeler ve diğer kimi paydaşlar üniversitelerin kendi kaynaklarını üreten ve böylelikle orta ve uzun vadede kamu kaynakları üzerindeki yükü azalan; yenilik ve bilgiye katma değer sağlama performansları ile yakın çevresinin iktisadi kalkınmasını teşvik edecek bir unsur olmasını beklemektedir.

Diğer sosyal bilim disiplinlerine paralel olarak, yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmaların bir kısmında söylem temelli yaklaşımlara doğru yönelme gözlenmiştir. Yönetim ve organizasyon alanında retorige odaklanan yaklaşımlar, söylemin bazı özellik ve biçimlerinin çeşitli örgütsel uygulamalar ile nasıl bir ilişki halinde olduklarını göstermek için tartışmanın klasik tanım ve kuramlarını esas alırlar (Grant vd., 2004). Bu çalışmanın amacı, yönetim ve organizasyon alanının yanında Frankfurt Okulu, post-yapısalcılık, feminizm, postmodernizm ve post-koloniyalizm gibi sosyal teorinin geniş bir alanıyla etkileşim halinde olan ve Türkiye’deki sosyal bilimlerde yazınında çok kısıtlı bir alanı kapsayan retorik yaklaşımların genel olarak tarihçesini ve yönetim ve örgütsel iletişime etkilerini incelemek; yurtdışı ve yurtdışındaki örnek araştırmaların bulgularını tartışarak araştırmacılarını bu zengin alana çekmede mütevazı bir katkı sağlamaktır.

Retoriğin Doğuşu ve Gelişimi

M.Ö. 461 yılında Atina’da halk birliğinin aristokratlar meclisinin hâkimiyetine son vermesi ve yönetimi ele geçirmesinden sonra kurulan yeni sistem, halk belagatini yöneticiler için yönetsel bir zorunluluk haline getirmiştir (Aristoteles, 1991, s.3). Bu dönemde yöneticiler halkın kontrolünü ellerinde tutabilmek için retorik öğrenme çabası içine girmişlerdir. Daha sonraları retorik farklı bir şekilde bürünerek, yaygınlaşmaya başlayan Hıristiyanlık öğretilerinin anlatılması amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Williams, 2009, s.3). Platon (M.Ö. 427- M.Ö. 347), retorisyenleri bilgi ve hakikate ilgisiz palavracılar olarak kabul etmişse de, Aristoteles, retorigi onaylamıştır. Çağdaş retorisyenler hâlâ Aristoteles’in retorigini kullanmak-

1 TÜBİTAK Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu’nun 23. Toplantısı’nda alınan karar metninden, http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/BTYK/btyk23/2011_104.pdf

tadırlar (McCloskey, Megill ve Nelson, 2002, s.155). Aristoteles'in retorisi bu kadar çok incelemesinin nedeni yaşadığı ortamdaki politik ve kültürel unsurlardır çünkü retorik dördüncü yüzyılın başlarına doğru Atina'da yöneticiler arasında meraktan çok bir tutku ve saplantı haline gelmiştir (Aristoteles, 1991, s.6). Öte yandan, yaklaşık aynı dönemlerde ortaya çıkarak varlığını sürdüren Sofistler, sözün doğruluğuna bakmaksızın çeşitli söz oyunları ile dinleyiciyi kandırmak suretiyle ikna etme yolunu tercih etmişlerdir. Aristoteles, hakiki retorinin bir safata veya Platon'un iddia ettiği gibi hakikate götüren bir söylem olmadığını vurgularken, sadece hakikate yakın bir bilgi ifade edeceğini belirtmektedir. Aristoteles, retorisi bu şekilde ele alıyor olmasının bir sonucu olarak onu bilimlerde konumlandırma çabasına girişmemiştir. Ona göre retorinin doğruyla (hakikat) hiçbir zorunlu ilişkisi olmamakla birlikte retorik anlayışının var oluşu nedeni hakikat değil, "bilgiye bağlılık"tır (McGee ve Lyne, 2002, s.233). Antik Yunan'da retorik sanatının ön plana çıkmasını hazırlayan bir dizi gelişmeler olmuştur. Özellikle Pers savaşından sonra adli ve hukuki olarak değişen Atina'da oluşan yeni düzen ikna gücüne dayanmaktadır. Gerçek olayın ayrıntılı aktarımından çok konuşmacının, yeni toplumsal düzende ortaya çıkmış bulunan deneyimsiz ve saf yargıçların duygularına seslenmek dava sonucunu belirleyici unsur haline gelmişti. Mahkemelerdeki bu yeni oluşum, güzel konuşmayı, retorisi öğrenmeyi zorunlu kılmaktaydı (Polat, 2008, s.7). Böylesi bir ortamda eğitimciler yapan sofistler, söylemde mantık üzerine çalışarak bir şey "nasıl kanıtlanır", "nasıl çürütülür"ü açıklamaya çalışmışlardır (Polat, 2008, s.7).

Aristoteles'e göre retorik söylemin "ethos, logos ve pathos" olmak üzere üç unsuru vardır. Ethos, etik kavramının kaynağı olan kelimedir. Ethos, toplumsal değerlere dayalı ahlaki retorik olarak açıklanmaktadır (Carter ve Jackson, 2004, s.469-491). Retorinin ikinci unsuru olan pathos ise ikna edilmesi, dikkati çekilmesi yahut etkilenilmesi istenilen dinleyici kitle-sidir. Üçüncü unsur logos ise hatip tarafından retorik söylemde kullanılan mantıksal argümanların tümüdür. Çoğu zaman üçüncü öge, hatibin ve dinleyicinin düşüncelerini ve fikirlerini iletebilmelerine aracılık sağlayan bir dildir (Kennedy, 1994, s.4-5).

Sonuç olarak retorik sanatı antik Yunan kültüründe gelişme kaydettiği tarihi gelişim seyri içinde başlıca üç değişik kategoride tanımlanmıştır (Meyer, 2009, s.9-10):

1. Retorik, dinleyicilerin manipüle edilmesidir (Platon).
2. Retorik, güzel konuşma sanatıdır (Quintilianus).
3. Retorik, ikna etmesi gereken ya da ikna etmeyi amaçlayan argüman ve söylemlerin sergilenmesidir (Aristoteles).

Yukarıda açıklanan ve retorik tarihi boyunca şu ya da bu biçimde karşılaşılan üç tanım ele alındığında açık seçik biçimde görülen şudur: Birincisi dinleyicilerin rolünü, ikincisi hatibin önemini, üçüncüsü ise bunlara aracılık eden düşüncelerin ve dilin ağırlığını ön plana çıkarmakta, bu da retorige daha nesnel ve rasyonel bir görünüm kazandırmaktadır (Meyer, 2009, s.10).

Yunanlılardan sonra Romalılar, M.Ö. ikinci yüzyıl sonu ile birinci yüzyıl başında (geç cumhuriyet çağı) retorik kavramını, içeriğini genişleterek yönetsel anlamda ikna etmenin yanında kişiye kendini ifade edebilmesi için özgün bir biçim kazandırmak ve sanatsal bir etki yaratmak anlamında da kullanmışlardır (Özsarı, 2012, s.18). Romalılar konuşma sanatına çok önem vermişlerdir. Forum denilen meydana İmparator Sezar tarafından hatiplere ait bir kürsü konmuştur. Roma'da aristokratların meydana getirdiği "senato meclisi", halka açık forumlar düzenliyor ve kararlar alıyordu. Bu sebeple temsilcilerin, ikna kabiliyeti güçlü hatipler olması gerekiyordu (Dervişoğlu ve Yılmaz, 2005, s.9). M.Ö. birinci yüzyılda senatör-lük yapmış olan Longinos, *Yücelik Üzerine* adlı eserinde kökeni sadece doğa olan konuşma etkinliğinin, sanat dışında başka hiçbir kaynaktan edinilemeyeceğini ileri sürmüştür. Longinos'a göre bu sanatı öğrenmek isteyenleri eleştirenler, kendisinin işaret ettiği bu noktayı göze aldıkları takdirde, konuşma sanatı hakkında çalışmayı gereksiz ve faydasız olarak değerlendiremeyeceklerdir (Platon ve Longinos, 2003, s.106).

Romalı düşünür Longinos'a göre belagat üslubu, konuşmaya en zarif heykeller gibi ihtişam, güzellik, olgunluk, itibar, güç, kuvvet ve akla gelebilecek tüm diğer değerli nitelikleri kazandırır ve olguları deyim yerindeyse canlı bir sesle donatır. Buna karşın önemli konular mevzu bahiskende görkemli ve heybetli tabirler kullanmak, küçük bir çocuğa trajik bir maske takmak gibi olacağından her defasında böyle görkemli bir anlatım kullanmak uygun değildir (Platon ve Longinos, 2003, s.152). Longinos'un "belagat figürleri" olarak adlandırdığı bu edebi sanatların ölçsüz bir

şekilde kullanılması, dinleyiciler tarafından şüphe ile karşılanmakta ve içlerinde tuzaklar, entrikalar ve saf-sataları barındırdığı izlenimini uyandırmaktadır. Bu durum, özellikle mutlak yetki ve mevki sahibi birisine karşı yapıldığında geçerli olmaktadır çünkü bu kişiler, yapılan konuşmayı kişiselleştirerek kendilerine yapılmış bir hakaret olarak algılayıp zalimleşebilmektedirler. O nedenle en etkili belagat figürü, konuşmanın içinde kendini açıkça belli etmeyenidir (Platon ve Longinos, 2003, s.137).

Stoacılar, İlkçağ'da retorik konusunda Aristoteles'ten sonra en büyük katkıyı yapmış olan düşünürlerdir. Stoacılar, mantık bilimini retorik ve diyalektik olarak iki alana bölmüşlerdir. Pratik bir disiplin olarak retorik'in iki temel özelliğinin dil ve akıl yürütme olduğunu kabul etmişlerdir. Onlara göre dil ve düşünce insanda doğuştan getirilmiş olan öge ya da kapasiteler değildir. Konuşma ve düşünme yeteneği, insanda uzun bir dönemin ardından gelişen bir süreçtir (Cevizci, 1998, s.164).

Hitabetin, konuşmaları kibar bir biçimde süsleme aracı durumuna getirilerek yozlaştırılması ise antik Yunan'da şehir devletleri yapılanmasının, egemenliğini yitirmesinden sonra görülmeye başlanmıştır. Bu dönemden itibaren yönetimde etkin bir rolü bulunan halk meclisleri, hatiplerin önüne ivedi ve geçirilemeyecek konular getirmek zorunda kalmaya başlamışlardır (McNeill, 2005, s.223). Bu nedenle retorik, çoğu kimse için olumsuz anlamlar taşıyan "karışıklık bilimi" gibi görülmeye başlanmıştır. Aynı zamanda ilk avukatlar olan Sofistler, mülklerini kaybeden kişilere davalarını savunabilmeleri için bilgelik dersleri veriyorlardı. Sofistler, kısa süre içinde her alanda düşüncelerini pazarlamayı bilmişler ve bu tavırları dolayısıyla eleştirilere maruz kalmışlardır (Meyer, 2009, s.7).

Orta Çağ Avrupa'sında bilimin bütün dallarında olduğu gibi retorik alanında da uzun süreli bir gerileme yaşanmıştır. Bu dönemde ünlü retorik hocası Augustine, retorik'i Hıristiyan amaçlarına yaradığı için yeniden yoruma açmıştır. Augustine sayesinde retorik'in klasik çağdan kalan mirasına yeni bir biçim verilmiş ve retorik, yönetimsel amaçlardan dinsel amaçlara yönlendirilmiştir. Retorik, kilise ve devlet işlerinin yürütülmesini sağlayan resmi mektupları düzenleme sanatı *ars dictaminis*'te ve vaaz verme sanatı *ars praedicandi*'de ortaya konmuştur. Ayrıca Orta Çağ şiir teorisyenleri de üslup çalışmalarını retorik'e dâhil etmişlerdir (Özsarı, 2012, s.30).

On sekizinci ve on dokuzuncu yüzyıl yazarları, klasik düşünürlerin kurallarını korumakla birlikte, onları yeni toplumdaki insan davranışlarına ilişkin yeni anlayışlar üzerine şekillendirmişlerdir. George Campbell, *Retorik Felsefesi* (1776) adlı eserinde, dinleyenleri etkileyerek istenilen psikolojik yönlendirmede başarılı olabilmek için konuşmayı şu işlevsellikleri içinde ele almıştır (Taşer, 1992, s.17):

1. Hitap edilen kişilerde bir anlayış uyandırmak
2. İmgelemi hoşnut etmek
3. Tutkuları harekete geçirmek
4. İstenci etki altına almak.

19. yüzyıl düşünürlerinden Schopenhauer, *Ersitik Diyalektik* adlı eserinde, M.S. üçüncü yüzyılda yaşamış olan Diogenes Laertios'un düşüncelerine dayanarak Aristoteles'in retorik ve diyalektik konularındaki yaklaşımını yorumlamıştır. Bu yoruma göre Aristoteles, retorik ve diyalektik birlikte ele almış ve her ikisinin de amacının inandırmak olduğunu belirtmiştir. Schopenhauer, retorik ile eşdeğer bir kavram olarak açıkladığı ve salt haklı çıkmaya yönelik yapılan konuşmaları "eristik diyalektik" olarak kavramlaştırmış ve tanımlamıştır. Schopenhauer'a göre retorik, içeriğe önem vermeden sadece görünüşte doğruya ulaşmakla ilgilenen (haklı olunsun ya da olunmasın) haklı çıkma sanatıdır. Bu sanatta çıkarsamanın biçimi doğrudur ama önermelerin kendileri yani içerik gerçeğe uymaz, sadece doğru görünürler (Schopenhauer, 2012, s.81-82).

Yönetici ve Örgütsel İletişim Bağlamında Retorik'in Kullanımı

Cheney vd. (2004) örgütlerde retorik'in ortaya çıkmasının belirsizliğin ve olasılıkların yüksek (örn. bir işletmenin hükümetten teşvik almaya çalışması ancak topluma taleple aynı oranda iktisadi avantaj sağlanacağını garanti edememesi); konuşmacı ve/veya kitle açısından mesajın "niyeti"nin belirsiz (örn. bir hastane yöneticilerinin, örgütün temel değerlerinin bakım etiminden verimlilik modeline dönüşeceğinin itiraf etmeden köklü örgütsel değişimleri kendilerine piyasa güçlerinin empoze ettiğini iddia etmeleri); kaynağın güvenilirliğinin ya da "ethos"unun sorunlu (örn. maden işletmelerinin çevreyi korumak için dışsal denetim ve izleme olmaksızın öz düzenlemeyi yeterli bulmaları), mesajı alacak kitlenin ya da kitlelerin belirsiz ya da karmaşık (örn. Dünya Sağlık Örgütü'nün hükümetler ile tüm düzeylerdeki sağlık örgütleri ile aynı anda görüşmek ve eşgüdüm halinde çalışmak zorunda oluşu) ve mesajın ikna etme olasılığının bağlama bağımlı ol-

duğu durumlarda (örn. “çeşitlilik” üzerine kurumsal bir reklam kampanyasının ikna gücüne karşılık bireysel reklamın ikna gücü) yüksek olduğunu iddia etmektedir. Bu durumlar dikkate alınıp, önce etkili hitabet ve iletişim bağlamında retorik kullanımı ve retorik ile verbalizm ilişkisi ele alınmıştır.

Etkili Hitabet ve İletişim Açısından Retorik Kullanımı

Türk yönetim kültüründe belagat, retorik karşılığı olarak kullanılmıştır. Genellikle retorik, belagat doğu ve batı medeniyetinin karakteristik özelliklerini taşımaları farkıyla aynı anlamda kullanılmıştır. Belagat, neyin, nerede, nasıl ve ne ölçüde söyleneceğini öğreten bir ilim iken, retorik söyleme sanatıdır (Yetiş, 2006, s.IX). Belagat üç alt başlık altında incelenir. Bunlardan ilki sözün duruma uygun nasıl ifade edileceğini anlatan meani, ikincisi bir amacın farklı şekillerle nasıl ifade edileceğini anlatan beyan, üçüncüsü ise söze anlam ve ahenk açısından güzelleştirmenin yollarını gösteren bedii'dir (Saraç, 2007, s.38). Retorik sanatında “kullanma ve söyleyiş” terimlerinin belagatteki karşılığı “beyan ve bedii”dir. Bu iki unsur dilin güzel ve doğru kullanılmasını esas alan kavramlardır (Aktaş, 2007, s.52). Meani ise, cümle yapısıyla ilgili yerinde söz kullanmayı, sözü muhatap veya konuşanın durumuna uygun olarak dile getirmekle ilgili konuları ele alır (Saraç, 2007, s.55). Literatürde anlamı karşılamak üzere anlambilim veya deyim bilim terimleri de kullanılmıştır. Örgütlerde söz sanatını etkili kullanmanın, sorun çözücü ve temsil rollerini üstlenen yönetici açısından önemi tartışılmazdır. Yönetim yazınında bilinen ilk yazılı belge, Eski Mısır'da M.Ö. 2700 yıllarında şehir yöneticisi Ptah Hotep tarafından papirüs kâğıtlarına yazılmıştır. Hotep, yönetimde konuşma hususunda şunları ifade etmiştir: “Konuşmayı bir sanat haline getirirseniz, güçlü olursunuz çünkü kişinin gücü dilinde gizlidir ve konuşma bütün dövüşlerden daha etkilidir” (Carter, 2006, s.12).

Gündelik konuşma ile konuşma sanatını birbirinden ayırmak gerekmektedir. Gündelik konuşma özen gösterilmeden, titiz bir eğitime gereksinim duymadan, etkili olma kaygısından uzak, yalın bir iletişim olarak düşünülebilir. İletişim sanatı, iletişim eyleminden doğmuştur. Söz konusu eylemin sanat haline gelebilmesi için kurallara bağlanması gerekmiştir. Nitekim bağlanmış ve böylece eski Yunan'da retorik denilen söz söyleme sanatı/bilimi (Hitabet) doğmuştur (Taşer, 1992, s.16-17). Retorik ve dil, düşüncenin elbisesidir (Sebberson, 1990, s.1019). Yönetici iyi bir

düşünceyi kötü bir elbise içinde sunup etkisiz olabileceği gibi kötü bir düşünceyi iyi bir elbise içinde cazip kılabilir. Platon'a göre yönetim, liyakatlı olanların elinden onların nitelik ve erdemlerine sahip olunmadan, onlar gibi görünmeye çalışarak gasp edilebilir. Bunda retorik payı büyüktür. Eğer yönetim için kimin ehil, kimin liyakatsiz olduğu seçilemiyorsa, mahkemeler önünde kim haklı kim haksız bir türlü ayırt edilemiyorsa, bakışların çevrilmesi gereken odaklardan birisi de bu noktadır (Platon ve Longinos, 2003, s.17). Onuncu yüzyıl Türk düşünürü Farabi, Mutluluğu Kazanma (Tahsilu's-Sa'ade) adlı eserinde Platon'un, yöneticilerin sahip olmaları gereken özellikler ve yönetim kademelerindeki ilerlemeleri konusundaki görüşlerini yorumlamıştır (Farabi, 2004, s.46). Yöneticilerin, söz söyleme sanatı (retorik) alanında kendilerini yetiştirmesi, hatipliğin yöntemlerini icat etmesi, doğruluğunu destekleyen, halkın hürmet, itaat, sessizlik ve uysallıklarının artmasına sebep olan heyecanlı ve ahlaki sözler kullanması gerektiğini öğütlemiştir (Farabi, 2004, s.49). Aristoteles'e göre ikna sanatı olan retorik üç unsurdan oluşmaktadır: (1) mantık: Mesajın içsel tutarlılığı (iddianın netliği, gerekçelerin mantığı ve destekleyici kanıtların etkililiği); (2) Duygu: Sempatî ve duygudaşlığı ortaya çıkartacak şekilde kitlenin duyguları, inançları, değerleri, bilgisi ve hayal gücünü teşvik etme gücü); (3) Ahlak: Konuşmacının iddianın ya da mesajın içerisine ya da gelişim çizgisine yerleştirdiği güvenilirlik, meşruiyet ve yetke (Barnes, 1995). İknada karşı taraf en az ikna eden kadar önemlidir ve ikna, kitle ya da dinleyicilerin bağlam ve varsayımlarının kavranmasını gerektirir (Van de Ven, 2007).

McCloskey'e göre konuşmanın ahlaki ilkeleri vardır. Bir konuşmada yalana yer vermemeli, alay edilmemeli, işbirliğine açık olunmalı, yüksek sesle konuşulmamalı, diğer insanların konuşmalarına da izin verilmelidir. Açık fikirli olunmalı, sorulara makul cevaplar verilmeli, kendi fikrini kabul ettirmek için şiddet ve kandırma yoluna gidilmemelidir (McCloskey, 1998, s.160). İbni Sina'ya (2005, s.53) göre retorisyen övülenle doğru arasındaki farka dikkat etmelidir. Her övülenin aslında doğru olup olmadığını kontrol etmelidir çünkü çirkin gibi görünen bir şey doğru olabilir, doğru olmayan bir şey de övülebilir. Retorik, bütün sanat ve bilimsel çalışmalarda, dürüstçe ikna etmeyi içeren iyi sohbet/iyi konuşmadır. Bir iktisatçıyı iyi ya da kötü yapan, iyi yöntem değil, fakat bildik izci elkitabındaki anlamıyla, içinde dürüstlük, cesaret, hoşgörü ve saygıyı barındıran erdemdir” (Klamer ve McCloskey, 1988, s.14-16).

Aristoteles'e göre hitabet karar vermeyi etkilemek için vardır (Doğan, 2000, s.97). Yöneticinin en temel rolü örgüt içerisindeki karar verici rolüdür. Retorik bu anlamda yöneticiye astlarını daha iyi ikna edebilmesi için dili iyi kullanabilme imkânı sağlar. Aytürk'e göre, yönetimde başarı için öncelikle yöneticiler ve astlar arasında etkili ve verimli bir iletişim ortamı oluşması gerekmektedir. Yönetici ile iyi ve etkili bir iletişim kurmak demek, her şeyden önce kendinizi onun yerine koyabilmek ve olayları yönetici açısından görebilmek demektir. Bu nedenle iletişime başlamadan önce çalışanın, kendisini yöneticisinin yerine koyarak nasıl bir tepki göstereceğini tespit etmesi gerekmektedir. Yöneticinin yönetim tarzı, üslubu ve mesleki durumunu iyi bir şekilde kavramak gerekmektedir (Aytürk, 1990, s.122). Retorik, aynı anda, iletilen şeyle onun daha iyi nasıl iletilmesi gerektiğini, iletişimde bulunulduğunda gerçekleşen şeyle, nasıl iyi iletişimde bulunulması gerektiğini ve genelde iletişimin ne olduğunu içine alır (McCloskey, Megill, Nelson, 2002, s.152-169). Maki (1995) retoriği bir sosyal süreç olarak ele alarak aşağıdaki unsurları kapsadığını ifade etmiştir (Maki, 1995, s.1300-1318):

- i. İkna edici konuşmacı
- ii. İkna edilen dinleyici ya da izleyici kitlesi
- iii. İkna edenin ikna etme amacı
- iv. Amaca ulaşma aracı olarak kullanılan argümanlar
- v. Dürüstçe tartışma/ konuşma

Retorik karar vermeyi etkilemek için vardır. Konuşmacı, konuşmasındaki kanıtı apaçık ortaya koymaya ve inanılır kılmaya çalışarak kalmayıp, kendi karakterinin de doğru olarak görünmesini sağlamalı ve dinleyicilerini doğru bir düşünüş tarzına sokmalıdır (Aristoteles, 2000, s.97). Kops ve Worth'a göre, eğer önemli bir yöneticilik konumunda bulunuluyorsa veya elemanlar, yöneticilik yeteneğine inandırılmak isteniyorsa, konuşma biçimine çok dikkat etmek gerekir. Şirketler, çalışanlarına daha çok yetki verdikçe yöneticiler de bir işi tek başlarına yapamaz hale gelmektedirler. Yöneticiler küçük takım toplantılarında, önemli piyasa toplantılarında ve diğer şirketlerle yaptıkları görüşmelerde karşılaşacakları çeşitli durumlarda kelimelerin gücünden yararlanmak zorundadırlar (Kops ve Worth, (ty) s.23).

Retorik ve Verbalizm

Aristoteles'e göre retorik, diyalektiğin eşdeşidir. Her ikisi de aşağı yukarı bütün insanların genel bilgi alanı içine giren ve belli bir bilime ait olmayan şeylerle

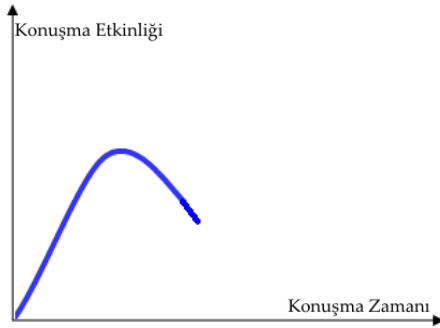
ilgilidir. Bütün insanlar, gündelik hayatında zaman zaman görüşlerini tartışma, doğrulama, kendilerini savunma ve başkalarına karşı çıkma gibi eylemlerde bulunurlar (Aristoteles, 2000, s.33). Herakleitos'a paralel görüşler ileri süren Aristoteles'e göre, alışılmamış sözcüklerin kullanılmasıyla konuşma gündelik ve kaba olmaktan kurtulmaktadır. Alışılmadık sözcük deyince, yalnızca yabancı sözcükler değil, aynı zamanda mecazlar, uzatılmış sözcükler ve genel olarak da gündelik konuşmaların dışında kalan konuşmalar anlaşılmalıdır. Eğer bir ozan veya konuşmacı, bütün sanatını, konuşmasını alışılmadık deyimlerle yapmak isterse bu durumda anlaşılması çok güç bir dil, bir bilmece dili ortaya çıkacaktır (Aristoteles, 1983, s.63). Aristoteles, konuşma dilinin aşırı basit ve aşırı ağırdaki oluşu ile ilgili iki uç örnek vermek suretiyle aslında bu ikisi arasında belli bir dengenin gözetilmesi gerektiğini ima etmiş, bunu da şu sözleriyle vurgulamıştır (Aristoteles, 1983, s.64): Yabancı sözcükler ve mecazlar, süs sözcükleri ve buna benzer yukarıda işaret edilmiş bulunan deyimler, belli bir karışım içinde kullanılmalıdır. Böylece gündelik dilden ve onun bayağılığından kurtulabilmek mümkündür.

Retoriğin genellikle karanlık yüzünü vurgulayan Schopenhauer, bu vurgulamanın ortaya çıkmasındaki nedenleri de öznelci bir yorumla ifade etmiştir. Schopenhauer'a göre, idealde her konuşmacı doğru bir yargıda bulunmak için çaba göstermeli, önce düşünüp sonra konuşmalıdır. Oysa doğuştan kibirliliğe, çoğunlukla gevezelik ve doğuştan hilekârlık eşlik eder. Bu tür bireyler düşünmeden konuşur ve eğer savlarının yanlış olduğunu, haksız olduklarını fark ederlerse, durum bunun tam tersiymiş gibi görünsün isterler (Schopenhauer, 2012, s.6). Böyle olmasaydı yani bizler baştan sona dürüst olsaydık, o zaman her konuşmada sadece gerçeği günışığına çıkarmaya çalışırdık. Bunun kendi düşüncemize mi yoksa karışımızdakinin görüşüne mi denk düştüğüne aldırmazdık, bu hiç fark etmezdi ya da en azından tamamıyla ikincil sayılırdı (Schopenhauer, 2012, s.5-6).

Kişilerarası iletişim sürecinin istenilen biçimde gerçekleşmesini engelleyen durumlardan birisi de verbalizm kavramıyla açıklanan sözcüklere boğulmadır. Konuşmacı, dinleyici ile paylaşmak istediği düşünce, bilgi, haber, duygu veya tutumu dinleyicinin anlayacağı biçimde iletmediği durumlarda kişisel bir iletişim engeli ortaya çıkmaktadır. Sürekli olarak anlatılan bir konuyu dinleyenler, zamanla izleyemeyecek hale gelmekte, iyi bilmedikleri birtakım yeni kavramlarla karşılaşmakta ve gelen mesajları anlayamayacak duruma düşmektedirler (Tutar, 2009, s.131).

Bazı insanlar düşünmekten tümüyle vazgeçer veya en azından düşüncelerini kısıtlatırlar. Bunu gizleme amacıyla *Genel Maksatlı Konuşma* veya topluluk karşısında olduğunda *Genel Maksatlı Hitabet'e* yönelirler. Etkiliymiş gibi görünen düşünceleri, gerçekte her duruma uygulanabilecek ölçüde belirsiz fikirleri ihtiva etmektedirler. Bazen her seferinde belirli bir dinleyici kitlesine uygun düşecek birkaç kelime değişikliği ile hep aynı konuşmalar yapılır (Peter ve Hull, 1976, s.108-109).

Yöneticinin iletişim yaklaşımı fazla tekrarlayıcı, tekdüze veya çekicilikten uzak bir biçim aldığı anda, dinleyiciler devre dışı bırakılmış olmakta ve aşağıdaki grafikte de görüldüğü üzere, konuşmanın önemi ve içeriğine bağlı olarak, konuşma zamanı arttıkça, tıpkı azalan verimler kanununda olduğu gibi konuşmacının etkinliği belirli bir zaman sonra giderek azalmaktadır.



Kaynak: (Deniz, 1994, s.26).

Grafik 1. Konuşmacı Etkinliği Açısından Azalan Verimler Kanunu

Konuşma süresinin makul bir düzeyin üzerine çıkması durumu dinleyicilere eziyet veren tek yanlı lafazanlık olarak nitelendirilmiştir. Sözel anlatımda en çok rastlanan konuşma hastalığı ve iletişim engeli budur. Konuşma meraklısı olup, söyleme ve dinleme adabına uymayan bireylerin konuşmalarına yakalanmamak için diğer kişiler özel bir gayret sarf etmektedirler. Bu tip bireylerin konuşmaları zevksiz, yersiz ve zamansız olduğu gibi çoğu durumda dinleyicinin ilgi alanının dışındadır ve onları dinlemenin ne büyük eziyet olduğunun genellikle farkında değildirler (Deniz, 1994, s.26). Bütün iletişim kaynaklarında olduğu gibi, konuşmacı kaynaklı iletişimde de uyarıcının sürekli olarak kullanılması, onun verim ve etkinlik düzeyini azaltmaktadır. Bu engelin neden olduğu sorunu ortadan kaldırmak için çeşitli yardımcı unsurlardan yararlanmak kaynak çeşitliliğini ve dolayısıyla da mesajın sunumunu zenginleştirmek gerekmektedir.

Özel bir önem verilmesi gereken fikir ve sözleri, diğer sözlerin kalabalığından arındırmak gerekir. Konuşmacı mutlaka bu önemli fikir veya sözleriyle dinleyicilerin algılayabilmelerini sağlamalıdır. Dolayısıyla, konuşma süresince bu fikirleri söylemeden önce belirli bir duraklama ve geçiş sağlaması gerekmektedir. Bu kısa zaman diliminde konuşmacı önem verdiği sözcüklere ayrı bir form vermek için zaman kazanacaktır. Dinleyiciler ise bu duruş ve geçiş süresi sonrasında ne anlatılacağına merakı içine gireceklerdir. Böylece önem verilen fikir veya sözlerden önce ve sonra verilen kısa ara ve geçişler, dinleyicinin hafızasına bağımsız bir motif olarak kaydedilecektir (Deniz, 1994, s.79).

Yönetim ve Organizasyon Çalışmaları Bağlamında Retorik

Yönetim ve organizasyon çalışmalarındaki retorik yaklaşımlara baktığımızda, kuşkusuz en etkili örnek Frederick W. Taylor'un "bilimsel yönetim" retorikidir. "Bilimsel yönetim" retorik, işi ve organizasyonu örgütlemenin tek bir "en iyi yolu"nun var olduğu ve bir takım temel ilkelere dayanan "yönetimin biliminin" bu yolun ta kendisi olduğu iddiasındadır. Sözü geçen ilkeler, hareket ve zaman etütlerinin sonuçlarına göre iş tasarımı ile farklılaştırılmış parça başına ücreti içeren çalışmanın bilimini geliştirme; çalışanları bilimsel olarak seçme ve eğitime; çalışma ve çalışanları seçme ve eğitime bilimlerini birleştirme; yönetim ve çalışanların mutlaka uzmanlaşmaları ve yakın işbirliği halinde olmalarıdır (Taylor, 1911/1967). Retorik, başlangıçta, ekmeklerinden olacaklarını hisseden, fabrikalara emek sağlayan ve bu emeği gözetip denetleyen yüklenicilerin; büyük iş adamları tarafından devre dışı bırakılmaktan ve yeni bilginin sahipliğin gücünü azaltacağından korkan küçük atölyelere sahip olan sermayedarların; daha etkili iş tasarımının hemen benimseyip farklılaştırılmış parça başına ücrete karşı çıkan işverenlerin; zanaata dayalı becerilerin kaybolacağından endişelenen sendikaların ve var olan işlerin çabucak tamamlanmasından dolayı sürekli çalışmama korkusu yaşayan çalışanların muhalefeti ile karşılaşmıştır. Hatta Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Temsilciler Meclisi, artan grevler ile ilişkisi olduğu iddiasıyla 1912 yılında Taylor ile ilgili bir soruşturma başlatmıştır. Ancak, I. Dünya Savaşı'nın başlaması ile sendikacı çalışanların cepheye gitmesi ve eğitimsiz çalışanların ve özellikle kadınların çalışma hayatına katılmak zorunda kalmaları, anlaşılması ve benimsenmesi zaten kolay olan retorik yayılmasını teşvik etmiştir. İlk ortaya çıkışından bugüne yüzyıldan fazla geçmiş olmasına rağmen, insan kaynakları yöne-

timi, bilgi yönetimi ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasının (re-engineering) gibi yönetim süreç ve uygulamaları başta olmak üzere örgütsel yaşamın genelinde “bilimsel yönetim” retorığının etkisi hissedilmektedir (Clegg vd., 2009).

Hartelius ve Browning (2008) gerçekleştirdikleri geniş yazın incelemesi sonucunda, yönetim ve organizasyon araştırmalarının retorığı bir kuram ve bir eylem olarak; örgütsel düzeni sürdüren ve/veya değiştiren bir öz olarak; bireysel ve örgütsel kimliğin kurucusu olarak; izleyenleri ikna eden yönetmel bir strateji olarak ve hikâye temelli ve akılcı örgütsel söylemler için bir çerçeve olarak kavramsallaştırdıklarını ortaya koymuşlardır. İlk olarak, retorığın diyalektik özelliğinden yararlanan yönetim ve organizasyon araştırmaları söz konusudur. Bir taraftan, retorik, örgütsel akademisyenliği ve onu sürdüreceğ dili yansıtmak için meta-analitik bir fırsat sağlarken; diğertaraftan, yorumlayıcı bir lens olarak retorik, akademisyenlerin örgüt üyelerinin dili-özelliğle, güçlü simgeleri-somut biçimde nasıl kullandıkları üzerinde çalışmalarına olanak sağlar. Bir kavram olarak örgütsel retorik iş yerinde kuram oluşturma ve kişiler arası faaliyetler ile ilgilidir. Her iki boyut, kurumsal düzen ile bütünlüktür. Yönetim ve organizasyon araştırmalarının retorığı ikinci kullanımı kurumsal düzene odaklanır. Her örgüt, kendi örgüt kültürüne ev sahipliğ yapıp; yani, her örgüt kültürünün düzen ve mantık anlayışı vardır ve dil bu düzeni sürdürmekte ve onunla müzakere etmektedir. Örgüt üyeleri kurumsal mantığı ebedileştirdiklerinde ve ona karşı çıktıklarında, retorik stratejiler kaçınılmaz bir şekilde ortadadır. Üçüncü tema, kimliğin retoriksel bir yapı olmasıdır: Sosyal bir bağlamda gerçekleşen sürekli müzakere ve performans sürecidir. Buradaki yönetim ve organizasyon araştırmacıları için bireysel kimliğı (“Ben, buyum”) ve üyeliğı (“Ben, bu gruba üyeyim”) anlamada dilin rolü çok önemlidir çünkü farklı kimliklerin arası kolayca açılabilir. Retorik bu güçler arasındaki gerilimi çözer ve elinde tutar. Bu gerilimi keşfetmek için, yöneticilerin ne zaman ve nasıl retorikçi olduklarını anlamak önemlidir. Böylece araştırmacılar yöneticiye stratejik, kendini yansıtan iletişimci ve sözcü olarak yaklaşabilirler. Dördüncü kullanım şekli, yöneticileri retorisyenler olarak tasvir eder. Yöneticilerin, yenilik ya da yeni üretim yeri gibi örgütsel meydan okumalarla karşılaştıklarında, klasik bir hatibin koşullarda müzakere etmesini açıklar. Yöneticiler, hedeflere ulaşmak için mecazlar ve şekiller, iddialar ve ikna edici yaklaşımları stratejik bir biçimde kullanırlar. Yöneti-

cileri retorisyenler olarak analiz ederek, araştırmacılar örgütsel liderliğin yeni boyutlarını keşfederler Bu boyutlardan biri yöneticinin-retorisyenin iletişimin akılcı ve hikâye temelli iletişim biçimlerine güvenmesini odağ alır. Son tema, retorik biçimleriyle ilgilendir. Araştırmacılar, sağduyuya karşılık mantıksal gerekçelendirmeye dayalı retorik kuramlarını karşılaştırırlar. Örgütsel retorik iyi hikâyeleri anlatmak kadar mantıklı iddiaları ortaya koymayı da kapsar.

Yönetim uygulamalarının yayılımında meşrulaştırıcı retoriklerin etkisi, üzerinde durulmuş bir konudur (örn. Abrahamson, 1996; Abrahamson ve Fairchild, 1997). Zbaracki (1998), beş ayrı örgüt üzerinde gerçekleştirdiğı çoklu örnek olay araştırmasıyla, kurumsal güçlerin TKY'nin teknik gerçekliğini nasıl tahrip edebildiğini göstermek için TKY'nin evirilen retorığının ve gerçekliğinin modelini sunmuştur. Yazar, mülakatları, örgütsel belgeleri ve gözlemi kullanarak, teknik uygulamalar ile TKY retorığı arasındaki ilişkileri izlemek için, TKY'nin örgütlerde sosyal olarak inşa edilmesini izlemiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan TKY'nin çeşitlenme, ayıklanma ve sürdürme modelleri, bir örgütün (muhtemelen kurumsal uyum için) aldığı TKY'yi benimseme kararı ile bu benimsemeyi izleyen örgütsel süreçler arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Tablo 1'de gösterildiğı gibi, model yöneticilerin önce TKY'nin başarısı retorığını, ardından kendi TKY programlarını geliştirme retorığını ve sonunda kendi başarı retoriklerini sunacak şekilde deneyimlerini filtreden geçirdiklerini göstermiştir. Sonuç olarak TKY söylemi, TKY'nin aşırı ölçüde olumlu bir görüntüsünü geliştirmiştir. Modeller, eylemlerin ve söylemin TKY'yi nasıl şekillendirdiklerini ve kurumsal güçleri beslediklerini göstermektedir.

Green (2004), belirli bir yönetim uygulamasının yayılma sürecinde Aristoteles'in ortaya koyduğı unsurların bir sıra izlediğini ileri sürmüştür. Bu sıra önce *duygusal*, sonra *mantıksal* ve en son aşamada *ahlaki* unsur şeklindedir. Duygusal unsur bireylerin korku açgözlülük gibi duygularına hitap eder ve kitlenin faydacı meşruiyeti inşa eden öz çıkarlarına yönlenir. Duygusal unsur aktörün ilgisini çekme, hayal dünyasını canlandırma ve davranışlarını mevcut durumdan uzaklaştırma kabiliyetine sahiptir. İçsel olarak ikna edici olmasına rağmen, aktörün ilgisini sürekli çekemez. Bu yüzden duygusal unsurla ilişkili yönetim uygulamaları, moda benzer eğilimler sergileyen geçici ikna gücüne sahiptir. Mantıksal unsur, etkili ve/veya verimli eylem arzusuna yönelerek eylemi

Tablo 1. TKY Retoriği ile Gerçeklik İlişkisi

Evrimsel aşama	Retorik	Retorik ile gerçeklik arasındaki ilişki	Gerçeklik
Çeşitlenme	TKY'yi anlama Diğer örgütlerdeki başarılı uygulamaları öğrenme Olasılıkları tanımlama	Retorik gerçekliği tanımlar.	Yalnızca retorik olarak: TKY tanımı TKY'nin kullanımı TKY olasılıkları
Ayıklanma	TKY kullanımını öğütleme Başarı öykülerini yayma TKY'yi tanımlama Karşıt retorik gelişmeye başlar.	Retorik gerçekliği cesaretlendirir. Retorik gerçekliği tanımlar.	TKY yapıları TKY eğitimi TKY takımları
Sürdürme	TKY'yi anlamlandırma: TKY'nin başardıkları TKY'nin başaramadıkları TKY karşıtı retorik	Gerçeklik retoriği tanımlar.	TKY deneyimleri
Başlangıçta dönme	TKY başarı öyküleri (çevreye dağıtılır) TKY'nin başarısızlıkları (örgütün içerisinde anlatılır)	Retorik gerçekliğin algılanmasını şekillendirir.	TKY süreçleri Örgütsel süreçler

Kaynak: Zbaracki (1998, s. 631).

gereççelendirir ve duygusal unsur gibi, faydacı meşru-riyetin inşasına katkıda bulunur. Duygusal unsur, güçlü içsel tepkileri ortaya çıkarma potansiyeline sahipken; mantıksal gereççelendirmeler, sıklıkla sebep-sonuç ilişkisinin yönetsel hesaplamasını gerektirdiğinden aktörlerin ilgisini çekmede daha geride kalır. Başlan-gıçta, etkililik ve/veya verimlilik çağrısı duygusal un-surdan (örn. korku) daha güçsüzdür. Ancak, tutkula-rın çabucak dağılma eğilimi varken; mantıksal unsur ikna ediciliğini sürdürme potansiyeline sahiptir. Ahla-ki unsur, eylemi sosyal olarak kabul edilmiş norma-ra ve geleneklere yönelerek gereççelendirir. Verili bir faaliyetin değerlendirene ne kazandıracığı değil; faali-yetin “doğru” olması ile ilgili yargılara dayanır. Ahlaki unsur, kanıksanmışlığın üzerindeki uzun süreli etkisi ile muhtemelen retorik unsurlarının en güçlüsüdür. Duygusal ve mantıksal gereççelendirmeler, bireysel kaygı ve çıkarları vurgularken; ahlaki unsur sosyal ve ortaklaşa çıkarlara odaklanır. Ahlaki unsur, bireysel çıkarlara doğrudan yönelmeye göre daha karmaşık bi-lişsel işlemler ve bireysel çıkarların sosyal çıkarlar için feda edilmesini gerektirdiğinden, daha yavaş bir ikna etme süreci izler. Sonuç olarak, yönetim uygulaması-nın yayılımının ilk adımında kitlenin dikkatini çekmek için duygusal retorik sergilenmektedir. Daha sonraki, söz konusu uygulamanın benimsemesini sağlamak için mantıksal retorik sergilenmektedir. Son aşamada, yönetim uygulaması bir norm haline gelmekte ve ahla-ki retorik temel meşrulaştırıcı yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır (Green, 2004).

Özen ve Berkman (2007), yönetim uygulamalarının doğduğu ülkeden başka bir ülkeye genellikle ahlaki retorik ile transfer edildiğini belirtmiştir. Yazarlara göre, ahlaki retorik uygulamayı transfer eden ülke-nin diğer ülkeyi model alması durumunda pekiş-mektedir. İlk aşamadaki ahlaki retoriğin ardından, yönetim uygulamasının aktarılan bağlamda yayılı-mını hızlandırmak için aktörlerin duygusal retoriği kullanacakları akla yatkındır. Bu ahlaki ve duygusal retorik zamanla yönetim uygulamasının anlamını bulanıklaştırıcı bir etki yaratabilir (örn. Türkiye’deki toplam kalite yönetimi-TKY- uygulaması) (Özen ve Berkman, 2007). Özen’e (2009) göre, yönetim uyu-lamasının çelişkili retorikler ile bulanıklaştırılması, o yönetim uygulamasının benimsenmesi yönünde şüp-heler yaratacak ve yaygınlaşmasını yavaşlatacaktır. Bulanıklığa ve yavaşlamaya tepki olarak, bazı aktörler uygulamanın özünde var olan araçsal unsurları ahla-ki retoriği kullanarak yayılma sürecinin son aşama-sında gündeme getirebileceklerdir.

Özen (2010), retorik stratejilerin tercihinde yönetim uygulamasının kökeninin (yabancı-yerli) yanında yayıldığı ülkenin dünya sistemindeki konumunun (merkez-çevre) da etkili olduğunu göstermiştir. Ya-zar, yabancı ve yerli uygulamaların (ABD’deki TKY ve çok bölümlü örgüt yapısı ile Türkiye’deki TKY ve holding örgüt yapısı) merkez ve çevre ülkedeki yayı-lımında kullanılan retorik stratejilerini kıyaslamıştır.

Bulgular, yabancı uygulamaların (ABD ve Türkiye'deki TKY) retorik stratejilerinin yerli uygulamalarinkilere (çok bölümlü yapı ve holding yapısı) göre kültürel normlara (ahlak) daha fazla ve akılcılığa (mantık) daha az başvurduklarını göstermiştir. Ayrıca, çevrede yayılan uygulamaların (Türkiye'deki holding yapısı ve TKY) retorik stratejileri merkezdeki uygulamalarinkilere (ABD'deki çok bölümlü yapı ve TKY) normlara daha fazla ve akılcılığa daha az başvurmaktadır.

Kurumsal değişimde retorığın etkisi yeni kurumsal kuramda üzerinde önemle durulan araştırma sorularından bir haline gelmiştir. Suddaby ve Greenwood (2005), çok derin bir kurumsal değişimi meşrulaştırmada retorığın rolünü açıklamışlardır. 1997'de, dünyanın en büyük beş uluslararası muhasebe firmasından biri, bir hukuk firmasını satın alarak yeni bir örgütsel form olan çok disiplinli ortaklıklar (çok bölümlü uygulamalar) üzerine muhasebecilik ile hukuk arasında bir yetki mücadelesini tetiklemiştir. Yeni örgütsel formun taraftarları ile karşıtları arasında gerçekleşen söylemsel mücadeleyi analiz eden yazarlar, retorik stratejilerinin iki unsuru içerdiğini bulmuşlardır. İlk unsur, biri yediemin modeline ("kamu refahını yükseltme" olarak tanımlanan meşruiyet) diğeri uzmanlık modeline ("tüketici taleplerine karşılama" olarak tanımlanan meşruiyet) dayanan tarihsel meslek anlayışlarının içerisinde yerleşik ve çelişkili kurumsal mantıkları açığa çıkaran kurumsal sözcükler ya da tanımlayıcı kelimeler ve referans metinlerinin kullanımınıdır. Retorik stratejilerinin ikinci unsuru, aktörlerin, bir yenilik tarafından ima edilen belirsizlik derecesini manipüle ettikleri dilsel araçlar olan değişim kuramsallaştırmalarıdır. Çalışmada teleolojik (önerilen değişimin ardındaki "kutsal amaç" ya da "asıl gaye"yi vurgulayan), tarihsel (köktenci değişime karşı eylem ile evrimci ve yörüngeye bağımlı değişimi vurgulayan), kozmolojik (var olan aktörlerin ve kitlelerin eyleyenliğinin üzerindeki güçler nedeniyle değişimin kaçınılmazlığını vurgulayan), ontolojik (değişime karşı olup nelerin bira arada var olup olamayacağını vurgulayan) ve değer tabanlı (önerilen değişimin görece "iyiliği" ya da "kötülüğü" üzerine ahlaki değerlendirmeleri vurgulayan) değişim kuramsallaştırmaları ortaya çıkmıştır. Yeni örgütsel formun karşıtları, ontolojik değişim kuramsallaştırmalarının içerisinde yerleşik konumdaki ahlaki meşruiyeti vurgulayan kurumsal sözcükleri; değişim yanlıları teleolojik kuramsallaştırmaları eklemek için faydacı sözcükleri tercih etmişlerdir.

Bu kısımda son olarak, yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının tarihçesinde retorığın rolünün üzerinde durulacaktır. Barley ve Kunda (1992), Amerikan yönetim söylemindeki denetim retorığının zorlayıcıdan akılcıya ve nihayet normatife doğru ilerlemeci bir şekilde hareket ettiği görüşüne karşı çıkmışlardır. Tarihsel verilere göre, 1870'lerden itibaren Amerikan yönetmel söylemi, normatif ile akılcı retorikler arasında salınan dalgaların içerisinde şekillenmiştir. Yazarlar, endüstriyel iyileştirme (normatif), bilimsel yönetim (akılcı), refah kapitalizmi / insan ilişkileri (normatif), sistem yaklaşımı (akılcı) ve örgüt kültürü / kalite (normatif) retoriklerindeki kabarma ve sönümlemeleri tasvir etmişlerdir. Araştırmanın sonucunda, yönetmel kuramsallaştırmanın yenilikçi dalgalarının akılcı ile normatif denetim retorikleri arasında salınmasının kökeninde, tüm Batılı endüstriyel toplumların temelinde olan mekanik ve organik dayanışma ile toplulukçuluk ile bireysellik arasındaki çelişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Her bir dalganın zamanlaması, uzun dönemli iktisadi genişleme ve daralma çevrimleri ile paralellik göstermektedir. İktisadi genişleme söz konusuyken akılcı retorikler, iktisadi daralma söz konusuyken normatif retorikler yükselmiştir. Sonuç olarak kültür, yönetmel söylemin geliştiği maddi ve yapısal sınırları oluşturmada ancak iktisadi güçler, yeni kuramsallaştırma dalgalarının ne zaman ortaya çıkacağını belirlemektedir.

Abrahamson (1997), Barley ve Kunda'nın (1992,) 20. yy boyunca beş yönetim retorığının (refah çalışmaları, bilimsel yönetim, insan ilişkileri ve personel yönetimi, sistem yaklaşımı ve örgüt kültürü ve kalite) Amerikan yönetmel söylemini belirlediği görüşüne katılmış ve iki rakip tezi karşılaştırmıştır: Barley ve Kunda'nın (1992) da geliştirdiği iktisadi genişleme ve daralma dönemleri arasında salınma tezi ile hedeflere ulaşamama tezi (hedeflere ulaşım vaadinde bulunan retoriklerin popülerliğinin örgütlerin hedeflerinden sapma düzeylerine göre değiştiği tezi). Yazar, 1875 - 1992 arasında yayımlanan farklı indekslerdeki dergilerde bulunan makaleleri konularına göre ayırıp saymıştır. Sonuçta, bu iki tezin birbirlerini tamamladıkları ortaya çıkmıştır. Salınım tezi yeni retoriklerin doğumunu açıklarken; hedeflere ulaşamama tezi retoriklerin doğum sonrası yaşam seyirlerini açıklamaktadır. Ayrıca, retoriklerin doğumu makro-iktisadi eğilimlerin sonucu değil nedeni de olabilmektedir.

Sonuç Yerine

Retorik ve yönetim bilimleri arasında evrilen diyalektiğin uzun bir geçmişi vardır. Yönetim düşüncesine ait tüm okullar belirli bir retorik yönelim sergiler. Bu okulların düşüncelerinin yayılmasında retorik etkin bir rol oynamaktadır. Bu okulların söylem pratiklerinin güçlü olması, kendi iddialarıyla ilgili örgütsel çalışmaların ve araştırmaların yaygınlaşması sonucunu da doğurmaktadır. Araştırma retorisi üzerinde çalışma yapanlar açık ve zımnî olarak retorige dönüşüm varlığından söz ederler. Çağdaş düşüncedeki retorige zımnî dönüşüm Kuhn'un *Bilimsel Devrimlerin Yapısı* eseriyle başladığı öne sürülmektedir (Bkz. Gaonkar, 2002, s.206). Hayatımızın her alanını retorik kuşatır. Nelson ve Megill'in (1986, s. 36) tespitiyle

“Dünyamız, retorikle yaratılmış ve dokunmuştur: İnşaa edici hikâyeler ve alışveriş konuşmalarından, anekdotlarla istatistiklerden, görüntüler ve ritimlerden, çocuklara anlatılan masallarla sadakat ya da intikam yeminlerinden, başarı veya başarısızlık sembollerinden, eylem ve karakter arketiplerinden yaratılmış ve dokunmuştur, Bizimki, ikna edici tanımlamaların, açıklayıcı ifadelerin ve kurumsal tahkiyelerin dünyasıdır. O, hakikat oyunları, gerçeklik modelleri, iddia tarzları ve metaforlarıyla doludur. Bizim dünyamızda bilginlik (scholarship) retoriktir.”

Yönetme gücünün kaynağının finansal, tanrısal ya da yasal olup olmadığı tarih boyunca sorgulanmıştır. İnsanlık tarihinde birlikte yaşamın başlangıcı, boyutları ve içeriği nasıl olursa olsun uzlaşmayı, iknayı ve rızayı zorunlu kılmıştır. İçsel çelişkilerin korkuyla, baskıyla, zorla, şiddetle ortadan kaldırılması geçici bir yönetim rahatlığı yaratmıştır. Kuşkusuz tarih, uzun yıllar yönetimini bu destek ve araçlarla kullanan örneklerle doludur. Aristoteles'in, Platon'un yönetimi meşru kılmak için belirttikleri koşullar, özellikler iktidarın kaynağını ve iktidarda söz sahibi olabilmeyi işlevsel kılma arayışından başka bir şey değildir (Polat, 2008, s.1). Yönetme gücünün ya da iktidarın meşrulaştırılmasında retorinin rolü olduğu görülmektedir. Gücü meşrulaştıran ya da eleştiren söylemlerin retorik açıdan bir değeri olmalıdır. Bu ise retorinin pragmatik amaçlarla da kullanılabilirdiğini ve gücü meşrulaştırma fonksiyonunun da olduğunu göstermektedir.

Yönetim sürecinde dil ve dilin ediminin rolünü vurgulayan çalışmalar, yönetim teknikleri boyutuyla ele alınarak retorik yönü ihmal edilmiştir. Retorik zamanın moda yönetim söylemlerinin içinde buharlaş-

mıştır. Bu haliyle retorik, yönetim bilimleri içerisinde meşruiyet kazanmış formel bir disiplin olmaktan ziyade zayıflatılmış biçimde söyleme “zeyl” (ek) olarak ele alınmaktadır.

“Söz uçar yazı kalır” atasözünün geçerliliğini yitirdiği, sözün hapsedildiği, yakalandığı ve sözün de kalıcılaştırıldığı bir çağda yaşamaktayız. Çağın teknolojisi, sözü sanki Foucault'a gönderme yapar gibi sözü de kayıt ve gözetim altına alarak arşivlemektedir. Erkin tüm gücüne karşın meşruiyet arayışı ve onanma, kabul, itaat, ikna, rıza gibi kavramların hem siyaset, hem iletişim boyutuyla tanımlanması gerekliliğinin doğduğu günümüz dünyasında (Polat, 2008, s.V) örgütsel yaşam boyutuyla da retorik bilincin gelişmesini zorunlu kılmaktadır.

Habermas'a göre retorik, dil kuramının ya da dünyayı gerçekten görmenin yeni yollarını açıklayabilir fakat gündelik konularla ilgili işlerin yürütüldüğü, sıradan, dünyevi iletişim alanlarındaki sorunları çözme kapasitesinden yoksundur. Buna karşılık postmodernistler “güzel konuşma sanatı, fikirlerin sanatkârane sunumu” şeklindeki daha klasik yaklaşımı benimsemektedirler. Retorik bu bağlamda, simgelerle oynamayı ve hegamonik bir görüşü dayatma ya da kendi üstünlüğü konusunda ayak direktme amacı veya tasarımı olmayan açık bir metin içinde anlamın kurulmasını ifade etmektedir (Mutlu, 1995, s.288).

Geride bıraktığımız çeyrek yüzyılda, örgüt çalışmalarının yalnızca postmodernizm ve eleştirel kuram “çevre” değil yeni kurumsalcılık gibi “merkez” araştırma programlarında retorinin ilgi odağı olduğu gözlemlenmektedir. Örgütün pek çok tanımı olsa da, “insan”sız bir tanımı söz konusu değildir. İnsan olduğu yerde iletişimin olması ve iletişimin olduğu yerde retorinin varlığı, doğal süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın kapsamına almadığımız, örgüt altı düzeylerde gerçekleştirilen araştırmalarda retorinin artan kullanımı net bir eğilim olarak gözükmektedir. Örgütlerdeki güç, statü, etnik, cinsiyet, inanç, mezhep, ırk, ideoloji vb. temelli her türlü ayrımcılığın analizinde retorisi dikkate alan yaklaşımların yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

Sanal örgütlenme modellerinin hız kazandığı ve şebeke örgütlerin iktisadi hayatta ağırlıklarını arttırdıkları günümüz koşullarında, bireylerin, grupların ve örgütlerin güvene dayalı ilişkiler inşa etmeleri çevre

sorunlarından iş ahlakı temelli krizlere kadar pek çok toplumsal sıkıntının ortadan kalkması için bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven temininde retorikğin gücü ise yadsınamaz bir gerçektir. Örgüt üyeleri ve örgütlerdeki karar alıcılar, retorikğin gücünün farkına vardıkça güveni artıracak yolları da bulmak için yaratıcı yaklaşımlar sergileyeceklerdir.

Metodolojik olarak retorikten beklenti, bilim adamlarının birbirlerini yanlış yollarla ikna ettikleri bir söylem tarzının farkına varıp, daha erdemli bir söylem tarzına geçmeleridir (Heilbroner, 1988, s.38-43). Pozitivizmle birlikte gelişen algılama biçimi günümüz yönetim anlayışlarını büyük ölçüde etkilemiştir. Yönetim teknikleriyle daha fazla verimliliğe odaklanan iş dünyası, iletişimin temel aracı sözün etkisini ikinci planda tutmaktadır. Yönetim bilgisi insanlardan bağımsız değerlendirilemez. Teknik ve teorilerin organizasyon içerisindeki uygulama başarısı konuşma dilinin ikna ediciliğinde gizlidir. Yönetim söyleminin verbalizmden arındırılması, retorikğin nihai amaçlarından olan erdemli olmayı ve ahlaklı tartışmayı beraberinde getirecektir. Yönetim ve organizasyon kadar insani faaliyetlerle ilişkisi yüksek bir disiplinin retorik sanatından elde edeceği faydalar göz ardı edilmemelidir.

Kaynakça

- Abrahamson, E. (1997).** The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal*, 40, 3: 491-533.
- Abrahamson, E. (1996).** Management fashion. *Academy of Management Review*, 21: 254-285.
- Abrahamson, E. and Fairchild, G. (1997).** Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44: 708-740.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000).** Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36: 136-158.
- Aristoteles. (1991).** The Art of Rhetoric, Trans. Introduction and Notes by H.C. Lawsen-Tancred, Penguin Books, England.
- Aristoteles. (2000).** *Retorik*. Mehmet H. Doğan (Çev.). İstanbul: Yapı Kredi.
- Aytürk, N. (1990).** *Yönetim Sanatı*. Ankara: Emel.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992).** Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37: 363-399.
- Barnes, J. (1995).** *The Cambridge Companion to Aristotle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carter, P. & Norman J. (2004).** For the sake of argument: Towards an understanding of rhetoric as process. *Journal of Management Studies*, 41: 469-491.
- Carter, A. (2006).** *Etkin İletişim Kurun*. Zeynep Güden (Çev.). İstanbul: Arion.
- Cevizci, A. (1998).** *İlkçağ Felsefesi Tarihi*. Bursa: Asa.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Conrad, C. & Lair, D. J. (2004).** Corporate Rhetoric as Organizational Discourse. ed. Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. Londra: Sage Publications Inc: 1-36.79-103.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2009).** *Managing & organizations: An introduction to theory and practice*. Londra: Sage Publications Inc.
- Deniz, M. (1994).** *Güzel ve Etkili Konuşma*. İstanbul: Alfa.
- Dervişoğlu, İ. & Yılmaz M. Y. (2005).** *Güzel ve Etkili Konuşma*, İstanbul; Papatya Yayınları.
- Farabi, (2004).** *Mutluluğu Kazanma*. Hüseyin Atay (Çev.) İstanbul: Morpa,
- Gaonkar, P.P. (1990).** *The Rhetorical Turn/Invention and Persuasion in the Conduct of Inquiry*, Chicago and London: The University of Chicago.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. (2004).** Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field. The Sage Handbook of Organizational Discourse. ed. Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. Londra: Sage Publications Inc: 1-36.
- Green, S. E. (2004).** A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, 29: 653-669.
- Hartelius, E. C. ve Browning, L. D. (2008).** The application of rhetorical theory in managerial research: A literature review. *Management Communication Quarterly*, 22: 13-39.

- Heilbroner, R. (1988).** *Rhetoric and Ideology. The Consequences of Economic Rhetoric.* ed. McCloskey D. N. & Klamer, A., & Solow R. M. Cambridge: Cambridge University Press.
- İbn Sinâ, (2005).** *İşaretler ve Tembihler.* İstanbul: Litera.
- Kennedy, G. A. (1994).** *A New History of Classical Rhetoric,* USA: Princeton University.
- Kops, G. & Worth, R. (ty).** *Etkili ve Güzel Konuşma Sanatı.* Melih Üzmez (Çev.). İstanbul: Gün.
- Maki, U. (1995).** Diagnosing McCloskey. *Journal of Economic Literature.* 33: 1300-1318.
- McCloskey, D.N. & Klamer, A. (1988).** *Economics in the Human Conversation. The Consequences of Economic Rhetoric.* ed. Deirdre N. McCloskey, Arjo Klamer, Robert M. Solow. Cambridge: Cambridge University Press: 3-20.
- McCloskey, D. N. (1998).** *The Rhetoric of Economics.* 2. bs. Madison: The University of Wisconsin Press.
- McCloskey, D.N. & Megill, A. & Nelson J. S.. (2002).** *Araştırma Retoriği. Retorik, Hermeneutik ve İnsan Bilimleri.* Hüsamettin Arslan (Çev.). ed. Hüsamettin Arslan. İstanbul: Paradigma.
- McNeill, W. H. (2005).** *Dünya Tarihi,* Çev. Alâeddin Şenel, Ankara: İmge.
- Meyer, M. (2009).** *Retorik.* İsmail Yerguz (Çev.). Ankara: Dost.
- Mutlu, E. (1995).** *İletişim Sözlüğü.* Ankara: Ark.
- Nelson, J. S. & Megill, A. (1986).** Rhetoric of inquiry: Projects and prospects, *Quarterly Journal of Speech,* 72: 20-37.
- Özen, Ş. & Berkman, Ü. (2007).** The cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies,* 28: 825-851.
- Özen, Ş. (2010).** Rhetorical strategies of indigenous and foreign management practices: A center-periphery comparison. Lizbon'da gerçekleşen 26. *Avrupa Örgüt Çalışmaları Grubu (EGOS) Kolokyumu*'nda sunulan bildiri.
- Özsarı, R. (2012).** *Kompozisyon ve Anlatım Biçimleri,* Balıkesir: Altın Post.
- Peter, L. J. & Hull, R. (1976).** *Peter Prencibi.* Behzat Tanç (Çev.). İstanbul: Bedir.
- Phillips, N. & Malhotra, N. (2008).** Taking Social Construction Seriously: Extending the Discursive Approach in Institutional Theory. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism.* ed. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. Londra: Sage Publications Inc: 702-720.
- Platon & Longinos, C. (2003).** *Siyaset ve Retorik.* Ahmet Aydoğan (Çev.). İstanbul: İz.
- Polat, V. (2008).** *Politik Konuşma ve Politik Söylem.* İstanbul: Derin.
- Schopenhauer, A. (2012).** *Eristik Diyalektik.* Ülkü Hıncal (Çev.). İstanbul: Sel.
- Sebberson D. (1990).** The rhetoric of inquiry or the Sophistry of status Quo?, *Journal of Economic Issues,* 24: 1017-1026.
- Suddaby, R. (2010).** Challenges for institutional theory, *Journal of Management Inquiry,* 19: 14-20.
- Suddaby, R. & Greenwood, R. (2005).** Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly,* 50: 35-67.
- Taşer, S. (1992).** *Konuşma Eğitimi.* İzmir: İleri.
- Taylor, F. W. (1911/1967).** *Principles of Scientific Management.* New York: Harper.
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008).** Institutional Logics. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism.* ed. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. Londra: Sage Publications Inc: 99-129.
- Tutar, H. (2009).** *Örgütsel İletişim,* Ankara: Seçkin.
- Van de Ven, A. H. (2007).** *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research.* New York: Oxford University Press.
- Yetiş, K. (2006).** *Belâgattan Retoriğe,* İstanbul: Kitabevi.
- Zbaracki, M. J. (1998).** The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly,* 43: 602-636.