

# METAFORLARIN ÖRGÜT VE YÖNETİM ARAŞTIRMALARINDAKİ YERİ: ONTOLOJİK, EPİSTEMOLOJİK VE METODOLOJİK KABULLER İŞIĞINDA BİR DEĞERLENDİRME



Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi  
KAÜ İİBF Dergisi  
Cilt 6, Sayı 9, 2015  
ISSN : 1309 - 4289

Makale Sunum Tarihi : 10.12.2014

Yayına Kabul Tarihi : 08.02.2015

Sümevra ALPASLAN  
DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr.,

Mevlana (Rumi) Üniversitesi,

İşletme Fakültesi

sadanisman@mevlana.edu.tr

**ÖZ** | Örgüt ve yönetim araştırmalarında kullanılan metafor kavramının en derindeki kabullerden en yüzeydeki düşüncelere doğru tartışılması, bu kavramın tüm bileşenleriyle ilişkilendirilmesini ve anlamlı bir bütün halinde ele alınmasını sağlayacaktır. Bu nedenle bu tartışmada buzdağı metaforunun sistematüğinden yararlanılmıştır. En derin katmanlarda yer alan ontolojik ve epistemolojik düzeyde düşüncelere, daha sonra da metodolojik önerilere yer verilmiştir. Son olarak da buzdağının görünen kısmında yer alan bir analiz yöntemi ve bir tasarım biçimi olarak metafor kavramına değinilmiştir. Metafor kavramına ilişkin varlık, bilgi ve yöntem eksenindeki tartışmaların değerlendirilmesinin, bu kavramın tüm yönleriyle anlaşılmasını sağlayacağına ve bu kavrama dair farkındalığı arttıracığına inanılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, yönetim, metafor, ontoloji, epistemoloji, metodoloji

**Jel Kodu:** L20, M10



Makaleyi çevrimiçi görüntülemek için QR  
Kodu okutunuz.

**Atıfda bulunmak için...** | ALPASLAN DANIŞMAN S. (2015). "Metaforların Örgüt Ve Yönetim Araştırmalarındaki Yeri: Ontolojik, Epistemolojik Ve Metodolojik Kabuller Işığında Bir Değerlendirme". KAÜ İİBF Dergisi, 6(9), 45-64.

# THE POSITION OF METAPHOR IN MANAGEMENT AND ORGANIZATION RESEARCHES: AN INQUIRY IN THE CONTEXT OF ONTOLOGICAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL OPINIONS



Kafkas University Economics and  
Administrative Sciences Faculty  
The Journal of KAU IIBF  
Vol. 6, Issue 9, 2015  
ISSN : 1309 - 4289

Article Submission Date : 10.12.2015

Accepted Date : 08.02.2015

Sümeýra ALPASLAN  
DANIŞMAN

Assist. Prof. Dr.

Mevlana (Rumi) University,  
Faculty of Management

sadanisman@mevlana.edu.tr

**A** **BSTRACT** | It is aimed to discuss the concept of metaphor with down-top evaluation in order to relate all components of metaphor concept and to evaluate it as a significant whole. Therefore, the iceberg metaphor was used to discuss mentioned issue systematically. First of all, ontological and epistemological thoughts, then methodological proposals were discussed from bottom level to the top. Discussing the concept of metaphor with the opinion of existence, knowledge and method provides researchers to comprehend this concept in all its parts and to increase awareness about it.

**Keywords:** *Organization, management, metaphor, ontology, epistemology, methodology.*

**Jel Code:** *L20, M10*



Scan QR Code to see this article online

**Cite this paper** | ALPASLAN DANIŞMAN, S. (2015). "The Position Of Metaphor In Management And Organization Researches: An Inquiry In The Context Of Ontological, Epistemological And Methodological Opinions". The Journal of KAU IIBF, 6(9), 45-64.

## 1. GİRİŞ

Söz sanatı olmanın çok ötesinde olarak dile ve dilbilimsel çözümlenmelere dair disiplinler arası çalışmalar, 1960'lardan sonra sosyal bilimlerde hızla yayılmıştır (Dijk, 1998). Metaforlar, dil çalışmaları içinde önemli bir alanı ifade etmektedir. Öyle ki metaforların tarihinin en eski sanat ve bilim okullarına kadar gidebildiğini söylemek yanlış olmaz. Sofistler, düşüncenin daima kendisini destekleyeceği hatta ortaya çıkaracağı söz sanatlarına ve mecazlara muhtaç olduğunun altını çizmektedir (Sarup, 2005). Lakoff ve Johnson (1980) ile başlayan metafor tartışmalarının bilişsel yönü her ne kadar yeni düşüncelermiş gibi algılansa da aslında metaforların edebi kullanımlar olmanın ötesinde olduğu ve bir mecazdan daha fazla şey ifade ettiği Sofistlere kadar dayanan bir bakış açıdır. Örgüt ve yönetim çalışmaları açısından bakıldığında ise dönemsel paradigmaları yansıtmada etkili birer araç olarak metaforlarla (Keys, 1991; Burke, 1992; Kendall ve Kendall, 1993; Morgan, 1997; Palmer ve Dunford, 1996; Walck, 1996; Hatch, 1997; Akin ve Palmer, 2000; Gibson ve Zellmer-Bruhn, 2001) tanışmak mümkün olmaktadır. Metaforlar, dönemsel karakteristikleri anlamlı bir şekilde özetlerken ilgili bakış açılarını belli sınırlar dâhilinde sunmalarıyla bir paradoksu (Lakoff ve Johnson, 1980; Palmer ve Dunford, 1996; Addleson, 1998; Yıldırım ve Şimşek, 2006) da yansıtmaktadır.

Bu çalışmanın ana tartışma konusu, “metaforların örgüt ve yönetim araştırmalarındaki yerinin en temelden en yüzeyde olan kabullere doğru tartışılmasına” ilişkin gerekliliktir. Metaforların ağırlıklı olarak sadece bir yöntem ve/ya veri türü olarak öne çıktığının gözlemlenmesi bu kavrama ilişkin varlık, bilgi ve metot eksenindeki kabullere değinilmesini ve bunların bir bütün olarak ele alınmasını elzem kılmıştır. Metafor kavramının örgüt ve yönetim araştırmaları bağlamında öncelikle ontolojik, epistemolojik ve metodolojik düzeyde yöntem tartışmaları ekseninde ele alınması gerektiği düşünülmüştür. Ontolojik ve epistemolojik açıdan katkı sağlayan Lakoff ve Johnson'ın (1980) düşünceleri ile metodolojik açıdan katkı sağlayan Schmitt'in (2005) önermesi bütünleştirilerek metafor kavramına ilişkin tüm kabuller buzdığı benzetmesiyle sistematik bir şekilde tartışılacaktır. Böylece örgüt ve yönetim araştırmaları bağlamında öne çıkan metafor kavramı tüm bileşenleriyle ilişkilendirilerek ve anlamlı bir bütün halinde ele alınarak değerlendirilecektir.

## 2. KAVRAMSAL ALTYAPI

*“Metaforik olarak zor ve sıkıntılı durumlarla alakalı ruh hallerine bakıldığında; çökmek, gerilemek, düşmek gibi fiiller kullanılır hatta bu durumlar en düşük noktalar olarak tanımlanır. Belirtilen durumların pozitiflerine bakıldığında; yükselmek, yücelmek, cennete yükselmek hatta bazen dünyanın ya da her şeyin üzerinde olmak gibi ifadeler rastlanır. Bu metaforik örüntüler bir de psiko-sosyal yarım modelleriyle eşleştirildiğinde durum bir hayli ilgi çekici olur. Bu yardımlarda kullanılan ifadeler şöyledir; insanı düşmekten kurtarmak, sırtını desteklemek, omuz vermek, ayağa kaldırmak. Tüm bu ifadeler sonuç olarak şuraya varır; iyi yüksektir, kötü düşüktür...”* (Lakoff ve Johnson, 1980).

Latince kökenli metafor kavramının İngiliz dilinde iki karşılığı vardır. Birincisi bir isim, bir belirleyici kelime ya da kelime grubunun farklı ama kendisine benzeyen bir nesneye ya da eyleme transfer edilmesi ile oluşan hakiki anlamda da kullanılabilen söz figürü olması, ikincisi de kavramsal sunum olarak görülen bir şey ve/veya sembol olarak belirtilmesidir (Gasset, 1948). Metaforu daha iyi anlamaya yönelik bir başka tanımda “sözlükte olmayan bir dili kullanmak ve karmaşık ifadelerle anlam üretmek” (Akşehirli, 2005) cümlesine yer verilmektedir.

Yeni görme biçimleri üreten ve yeni boyutlar katarak zengin bakış açıları geliştiren metaforlar (Koro-Ljungberg, 2001) literal bilgiden (yalın) doğar, figüratif (mecazi) bilgilere (Tsoukas, 1991) dönüşerek gerçek bilgiyi yedekler ve destekler. Bir nevi iki öznenin etki alanının arasındaki boşlukta meydana gelir (Kalnicka, 2006). Nietzsche'nin yaklaşımına göre bireyin varlığı ve bireyin dışındaki varlığın bilgisi iki alan olarak ele alınmalıdır. Üçüncü olarak da, metaforların oluşturduğu bireyin dışında ama bireyden bağımsız olmayan bir varlık alanı söz konusudur. Bu alan bir tasarımlar ağıdır ve dış dünyanın bilgisini elde etmeye yöneliktir. Dış dünyaya dair bilgiler de bu varlık alanındaki aktarımlardan (mapping) doğmaktadır (Coşar, 2001).

Metafor bilinmeyen bir şeyi bilinen bir şey açısından ifade etmek, bilinmeyenin anlamını, bilinenin araçları ile ortaya koymaktır. Ancak önem arz eden bir nokta var ki, o da araç ve anlamların yeterli benzerliğe (aynı paradigma kapsamında olabilmek için) ve yeterli farklılığa (gerekli karşılaştırmayı yapabilmek için) sahip olması gerekmektedir (Erdem ve Sarvan, 2001). Metaforların en çok eleştirilen yönlerinden biri de benzerlikleri gösterirken farklı özellikleri görmeyi de göz ardı etmemize neden olabilmeleridir. Metaforik ifadeler güçlü kavrayışlara sahip olmamızı sağlarken, bizleri çarpıtma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir (Palmer ve Dunford, 1996).

Morgan'a (1998) göre metaforların en dikkat çeken özelliklerinden biri, kavramların birbirleriyle açıklanmalarını mümkün kılmalarıdır. Bir nevi elimizdekilerle ötekiler arasındaki bağlantı kurucularıdır (Koro-Ljungberg, 2001). Metaforların bağlantı kurma rolüne vurgu yapan bir diğer düşünceye göre (Foster-Pedley ve diğ., 1998) yaratıcılığın ve kavramsal düşünmenin aracı olarak rol üstlenen mekanizmalar olduğunun ifade edilmektedir. Lacan'a göre bilinçaltına girmenin bir yolu da metaforlar aracılığıyla alt anlamları çözümlenmek ve örtük düşüncelere ulaşmaktır. Kullanılan ifadelerin kesin ve değişmez tek bir anlamı yoktur. Bir gösterenin yerine geçen başka bir gösterenin kullanılması metafor olarak adlandırılır (Sarup, 2004).

Metaforların doğasına atıfta bulunan Wittgeinstein'a göre, dili metaforlardan temizlemek imkânsızdır, çünkü metaforlar dili köküne kadar sarmıştır. Foucault'a göre metafor tek kullanımlık olmadığı gibi çok boyutlu ve çok anlamlıdır. Derrida'ya göre farklı öğeler arasında özdeşlik kurma eyleminin adı bizzat metafordur, böylece metaforların düz, tam ve kendine özdeş bir anlamının olmadığını altı çizilmelidir. Tıpkı Sofistler gibi Derrida'nın da dil hakkındaki görüşü, dilin temelden metaforik bir doğaya sahip olduğu yönündedir (Alpyağlı, 2002).

Nietzsche'ye göre ise, insanda metafor yapma dürtüsü vardır (Sarup, 2004). Metafor oluşturma dürtüsünün altındaki etmenlerden biri de bilgi arayışlarıdır (Schrift, 2002).

### 3. ÖRGÜT VE YÖNETİM YAZININDA METAFORLAR

*“Örgütler aynı anda birçok şeydir!*

*Karmaşık ve çok yüzlüdür. Paradoksaldır.*

*İş yönetiminin karşı karşıya kaldığı meydan okumaların çoğu zaman böylesine zorlu olmasının nedeni de budur...” (Morgan, 1997).*

Örgütler makine olarak algılandıklarında, açıklanmış ve iyi tanımlanmış roller ile birbirleriyle bağlantılı parçaların oluşturduğu mekanik bir yapı olarak ele alınmaktadır. Doğmak, büyümek, gelişmek, zayıflamak ve ölmek gibi süreçler ile ekolojideki türler ve evrim modelleri perspektifinden örgütsel ihtiyaçlar ve çevresel bağlantılarla meydana gelen ilişkileri kavramaya ve yönetmeye yönelik olarak organizma metaforu devreye girmektedir. Öğrenme ve zekânın önemine dikkat çekildiğinde modern örgütler birer beyin olarak ele alınmaktadır. Örgütleri yönetmenin ve tasarlanmanın bir başka yolu olarak değerlerden, fikirlerden, inançlardan, normlardan ve ritüellerden söz ediliyorsa örgütler kültür metaforuyla tasvir edilmektedir. Örgütsel faaliyetleri şekillendiren çıkarlar, çatışmalar ve iktidar oyunları üzerine odaklanıldığında örgütler politika olarak algılanmaktadır. İnsanlar, örgütler tarafından kendi düşünce ve inançlarının veya bilinçaltı yaşamlarının kapanına kısırılmaları halinde örgütler ruhlar hapisanesi metaforuyla anılmaktadır. Eğer örgüt yaşamının sömürü potansiyeli öne çıkıyorsa örgütler birer tahakküm aracına dönüşmektedir (Morgan, 1998).

Aşağıdaki tabloda örgüt teorisindeki her bir perspektifin araştırmacılara nasıl rehberlik ettiği ve her bir örgüt teorisinin kök metaforunun ne olduğu görülmektedir. Kök metaforlar, belirgin ve temel bir görme, düşünme ve konuşma yolu sunmaktadırlar. Aslında metaforik bilgi kısmi yani parçalı, tek boyutlu bilgidir. İki şey arasındaki benzerlikleri öne çıkarırlar ancak farklılıklar konusunda susmayı tercih etmektedirler (Hatch, 1997). Metaforlarda saklı olan ikilem şudur, aradığımız şeyi bulur ve kavrarız. Bu durum vardığımız şeyin gerçek bir temelini olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu nedenle bazı perspektiflerimiz son derece güçlü, bazıları da çağrışım uyandırma ve gerçeği yansıtmada güçsüz kalabilmektedir (Morgan, 1998). Erdem'in (2010) örgüt kültürünün kök metaforlarla keşfedilmesi üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında katılımcıların üniversite deneyimine ilişkin hikayeleri içinde metaforik kullanım avına ilişkin detaylı incelemeler ve analizler yapılmıştır. Burada araştırmacı kök metaforların hemen ortaya çıkmayacağına; duygu, deneyim, düşünce ve bilinçaltı birikimlerine ulaşmayı gerektirdiğine işaret etmektedir. Ayrıca metodolojik anlamda kök metaforlara ulaşmada kesin yöntemin varlığından söz etmenin imkânsızlığına vurgu yapar. Böylelikle nitel bir araştırmanın tüm yaratıcı ancak riskli yönlerinin devreye girdiğini belirtmektedir.

Tablo 1: Örgüt Teorisi Metaforları

<u>Örgüt Teorisi</u>			
<u>Metaforları</u>	Metafor	Örgüt İmajı	Yönetici İmajı
Perspektif			
Klasik dönem	Makine	Tanımlanmış hedeflere ulaşmak için yönetim tarafından tasarlanmış ve yapılandırılmış makine	Mühendis
Modern dönem	Organizma	Yaşamak için gerekli işlevleri yerine getiren canlı bir sistem	Bağımlı parça
Sembolik- Yorumsamacı dönem	Kültür	Değerler, gelenekler ve adetler gibi insanı paylaşım unsurlarıyla yaratılan ve sürdürülen anlamlar örüntüsü	Mimar
Post-modern dönem	Kolaj	Kökenini geçmişten alan yeni bir perspektifi ortaya çıkartmak adına bilgi ve anlayış parçalarından yapılmış kolaj	Sanatçı

*Kaynak: Hatch, 1997*

Makine, organizma, kültür metaforlarının yanı sıra politik sistem, beyin, hapishane gibi metaforlar da örgütleri farklı teoriler perspektifinden tanımlamak üzere öne sürülmüştür. Ayrıca bazı çalışmalarda örgütler orkestraya, misyonerlere, buluta, şarkıya ve sabun köpüğüne de benzetilmiştir (Palmer ve Dunford, 1996). Walck (1996) örgütlere ilişkin metaforları ifade ederken, pre-modern dönemde örgütleri birer organizmaya benzetildiklerinin altını çizmektedir. Bir nevi çevresel faktörlere uyum sağlama çabasında olan, büyüyen ve değişen sistemlerdir. Modern dönemde örgütler makinedir. Kapalı, sınırlı sistemler olmalarının yanında saat gibi işleyen verimliliği maksimize etmeye gayret eden rasyonel yapılardır. Post-modern dönemde örgütler birer dildir. Esnek, şeffaf ve sanal yapıları dikkat çekerken sınırsızlıkları yönleri öne çıkmaktadır. A-modern dönemde örgütler doğanın bir parçasıdır ve yer, mekan ve alan olarak ekolojik sistemin bir parçası olarak durmaktadır. Keys' göre (1991) yönetim ve örgüt teorilerindeki dönüşümün metaforik bakış açısıyla çizdiği resim söz konusu evrime bütüncül bakma imkanı da tanımaktadır. Bu metaforlar aracılığıyla bir dönemin hâkim paradigmasıyla dönemin kök (öncül) metaforu arasında bağlantı kurulmuş olmaktadır.

Klasik Yönetim anlayışının öncülerinde Taylor, Fayol ve Weber örgütlerin mekanik ve rasyonel yapılarına dikkati çekerek makine metaforu üzerinde durmuşlardır. Kath, ve Kahn, Kast ve Rosenzweig ve Trist örgüt ile organizma arasındaki bağlantı ve benzerlikleri açık sistem yaklaşımı, dış çevre, ekoloji gibi olgularla açıklamıştır. Siberetik yaklaşımlar, teknoloji ve öğrenen örgütsel yapılara binaen Simon ve takipçileri örgütlerin beyinle benzerliklerini vurgulamıştır. Kültür olarak örgüt anlayışında Durkheim, Peters ve Waterman'ın örgüt kültürü ve alt kültürler çalışmalarını ifade etmek mümkündür. Burns ve Stalker ile Pettigrew'in çalışmaları örgütlerin birer politik sistemler olarak algılanması düşüncesini öne çıkarmıştır. Kuhn, Burrell

ve Morgan'ın bilim perspektifinden paradigma analizleri örgütlerin hapishane yönlerini vurgulamıştır. Braverman ve Heydebrand'ın analizleri akış ve dönüşüm olarak örgütlerin ele alınmasını sağlamıştır. Son olarak da Burrell ve Morgan, Salaman ve Perrow baskı unsurları içerecek tahakküm araçları yönünü vurgulamıştır (Keys, 1991).

Örgütler tanımlanırken örgüt yöneticilerinin rollerine de dikkat çeken çalışmalar (Kendall ve Kendall, 1993) mevcuttur. Makine örgüt yapısı içinde yöneticinin rolü tasarımcı olarak öne çıkmaktadır. Örgütler birer organizma olarak ele alındıklarında çevreyle uyumlu olmaları önem arz etmektedir. Bu bağlamda çevreyle uyumlu bir şekilde yaşamlarını sürdürme zorunlulukları vardır. Canlı bir varlığı yönlendiren yönetici de bakıcı rolünde olabilmektedir. Örgütler birer aile olarak ele alındıklarında örgüt yöneticisi aile reisi olmaktadır. Bir oyun olarak değerlendirilirse örgütler, örgüt yöneticilerin en baskın rolü koçluk olacaktır. Örgütlerin topluluk metaforuyla ele alınmaları halinde örgütün başında bir başkan olduğunun düşünülmesi kaçınılmaz olacaktır. Seyahat metaforuyla, yönetim anlayışı dinamik bir süreç olarak düşünülebilir ve bu metafordan hareketle genellikle deniz aşırı bir yolculuğa çıkıyormuşçasına yönetim sürecinin bir yolculuk olduğu düşünülebilmektedir. Bu örgütün yöneticisi ise kaptan rolündedir. Orman metaforuyla örgütler macera ve heyecanın ortasında algılanmaktadır. Yönetici bir rehber ya da kılavuz görevindedir. Hayvanat bahçesi olarak örgütlerde yönetici görevli bekçi rolündedir. Örgütlerin savaş meydanı olarak ele alınması durumunda da yöneticiler birer komutan vazifesiyle karşımıza çıkabilmektedir.

Yeni örgütsel yapıların yönetim anlayışının en bariz yönlerden biri de takım odaklılıktır. Takım çalışmaları; günümüz örgütleri için hızın, esnekliğin, uzmanlığın ve iş birliklerinin yöntemidir. Proje amaçlı çalışan ve bir araya gelen örgütler oluşturdukları takımlar ile çalışmalarını sürdürebilmektedir. Gibson ve Zellmer-Bruhn'un (2001) çalışmasında esnek örgütlerin takım çalışmaları için ana 5 metafor tespit edilmiştir. Takımlardaki üyelikler, ilişkiler, roller, kapsam, hedefler ve beklentiler çalışmanın boyutları olarak kabul edilmiştir. Takımlar yöneticiler ve yönetilenler tarafından ordu, aile, spor, ortaklık ve topluluk olarak algılanmaktadır. Ordu metaforuyla örgütlerdeki takımlar; birlik, savaş, tugay ve sefer metaforlarıyla ele alınmaktadır. Aile olarak takımlar; ailevi, baba, anne, kız ve erkek kardeş metaforlarıyla benzeştirilmektedir. Spor metaforuyla takımlar; basketbol, şampiyon, koç, müsabaka, futbol ve sporcu metaforlarıyla bağdaştırılmaktadır. Ortaklık metaforuyla ayrılıkçılık, klik, konsey, ekip, birim ve imtiyaz gibi metaforlar ele alınmaktadır. Sosyal topluluk olarak da takımlar komşuluk, arkadaş, halk, cemiyet, dernek gibi metaforlarla ifade edilmektedir.

#### 4. TARTIŞMA

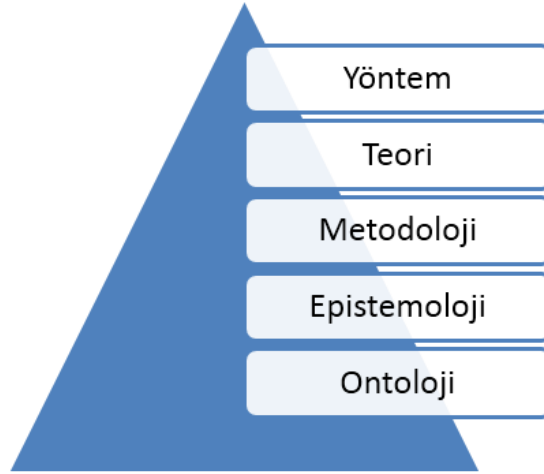
Bu çalışma ile dikkat çekilmesi istenen nokta, "metaforların örgüt ve yönetim araştırmalarındaki yerinin en temelden en yüzeyde olan düşüncelere doğru tartışılmasına" ilişkin ihtiyaçtır. Bir kısım örgüt ve yönetim araştırmalarında, metaforların ağırlıklı olarak bir yöntem ve/ya veri türü olarak öne çıktığı görülmektedir. Keşfedici yönü güçlü bir kavram

olarak metaforların, nitel olarak yapılandırılmış araştırmalarda yer alması oldukça anlamlı gelmektedir. Ancak bu kavrama ilişkin varlık, bilgi ve metot eksenindeki kabullere değinilmesi, araştırma konularının bilişsel altyapılarını güçlendirebileceği gibi sorunsalların farkındalığını da arttıracaktır. Dikeçligil (2009) in eleştirdiği üzere ontolojik, epistemolojik ve metodolojik sayılıları ayrı hücrelere hapsedmekten kaçınarak bunların aynı pota içinde kaynaştıklarını düşünmek gerekmektedir. Aksi takdirde, anlamlı ve dinamik ilişkileri keşfedebilmenin yolu olan tüm bileşenlerin göz önünde bulundurulmadığı ve bütünün kaybolduğu bir durum ortaya çıkabilmektedir.

Metafor araştırmalarında, gerçekliğin doğasına, kaynağına ve varlığına ilişkin kabuller nelerdir? Bu soruyla örgüt ve yönetim yazınındaki metafor kavramının ontolojik temelinde nasıl tartışmalar olduğu ortaya konacaktır. İkinci olarak yine metafor kavramı bağlamında bilgi nedir, bilginin kaynağı nedir, ne kadar bilebiliriz ve bilgi-varlık ilişkisi nasıldır, sorularına verilen cevaplar tartışılacaktır. Bu aşamada metafor kavramının epistemolojik temeline ilişkin tartışmalar ele alınacaktır. Son aşamada da metafor kavramını gerek veri gereke de yöntem olarak odağına almış örgüt ve yönetim araştırmalarındaki sorunsallara nasıl bilimsel yöntemler kullanarak cevap bulabiliriz, yöntemin ve araştırmacının rolü ne olmalıdır, sorunsalın bağlamı nasıl ele alınmalıdır gibi sorulara verilen cevaplar sistematik olarak tartışılacaktır.

Lakoff ve Johnson'un 1980 yılında yayınladıkları "Metaphors we live by" isimli eserle ortaya koydukları ve "Çağdaş Metafor Teorisi" olarak anılan düşünce, metafor kavramını günümüzde disiplinler arası birçok çalışmanın merkezine yerleştirmiştir. Schmitt (2005) bu teorideki bakış açısını önemserken bir metot sistematigi öne süremedikleri için Lakoff ve Johnson'u da eleştirmekten geri durmamıştır. "Lakoff ve Johnson, nitel araştırmalarda kullanılması mümkün bir sistem ne yazık ki geliştirmemiştir. Kendi çalışmamda bu yaklaşımın temellerine dikkat çekerken metaforik kavramların yapılandırılmasında kullanılmak üzere bir prosedür de önermekteyim" (Schmitt, 2005). Nitel bir araştırma yöntemi olarak metafor analizini tartışan Schmitt (2005), metafor analizinin nasıl uygulanabileceğine açıklık getirmektedir. Lakoff ve Johnson'un (1980) perspektifinin sosyal bilim araştırmalarına sağladığı bilişsel ve dilbilimsel katkı göz ardı edilemez düzeyde büyüktür. Ancak bunun ağırlıklı olarak ontolojik ve epistemolojik düzeyde bir katkı olduğu belirtilmelidir. Schmitt'in (2005) önerisinin metodolojik yönden eksik kalan noktaların tamamlayıcısı olduğu düşünülmektedir. Bu tartışma ile, Lakoff ve Johnson'un (1980) metafor kavramına ilişkin ontolojik ve epistemolojik temelli düşünceleriyle Schmitt'in (2005) metodolojik önerisinin bütünleştirilmesi metafor kavramına varlık, bilgi ve yöntem ekseninde bir bütün olarak bakılması imkanı sağlayacaktır.





Şekil 1: Buzdağı Örneğinde Paradigma ve Sayılıları (Dikeçligil, 2009)

Yukarıda bahsedilen konulara ilişkin önceki önermelerin sistematik bir şekilde tartışılması için buzdağı metaforundan (Dikeçligil, 2009) yararlanmanın anlamlı olacağı düşünülmüştür. Dikeçligil'e (2009) göre buzdağı benzetmesinde normal bilim (Kuhn, 2010) buzdağının görünen kısmıdır ve temeldeki kabullerle ilişkilendirilmeden sadece teori ve yöntem çerçevesinde ele alınan bilimsel faaliyetlerdir. Oysaki sosyal bilimler için buzdağının görünen kısmıyla yetinmemek ve tüm bilişenlerle ilişkilendirmek anlam ifade etmektedir. Buzdağının görünen kısmı küçük bir parça iken görünmeyen kısmı oldukça büyük bir yapıdan oluşmaktadır. Öte yandan görünmeyen kısmı bir bilimsel faaliyetin ontolojik, epistemolojik ve metodolojik kabullerini kapsarken görünen kısmı teori ve yöntemden oluşmaktadır. Bilişsel ve dilbilimsel perspektiflerin kesişim noktası olan metaforların örgüt ve yönetim çalışmaları kapsamında bu bütüncül yapıyla ele alınmasının ve ilgili tartışmaların sistematik bir şekilde derlenmesinin yazına küçük bir katkı sağlayabileceği umut edilmiştir.

#### 4.1. Metaforlara İlişkin Ontolojik ve Epistemolojik Kabuller

Sosyal bilimlerin, ilhamı pozitivist yapıdaki doğa bilimlerinden alarak bir hegemonyaya dönüşmesi üzerine yapılan keskin eleştiriler, ortodoks mutabakata son vermiştir. Teknik ve gündelik dil arasındaki ilişkilerin özünde oldukça karmaşık olduğunu ve öngörülenden daha büyük önem arz ettiğini ortaya koyan periyod, pozitivist bakış açısından hermönetike (yorum teorisi) geçiş dönemidir (Giddens, 2002). Snow'a göre (1999) bilimin kültürel bir sistem olduğu anlayışının devamında, bilimin de diğer yazı türleri gibi metaforlar kullanan bir söylem olduğu düşünülmelidir. Böylece hayal gücünün, metafor ve analogilerin, spekülasyonların ve olağan dışı sezgilerin oynadığı rol önem arz etmeye ve öne çıkmaya başlayabilmektedir. Dili kullanılırken içinde geçen metaforların farkında olunmaması, çeşitli gerekçelerle metaforun seyrek kullanılması ve mecazi kullanımdan doğan paradoksal yapısına rağmen çoğu disiplinin temelinde metaforlar olduğu savunulmaktadır (Foster-Bedley ve diğ., 1998). Çünkü Nietzsche'ye

göre ise, insanda metafor yapma dürtüsü vardır (Sarup, 2004). Metafor oluşturma dürtüsünün altındaki etmenlerden biri de bilgi arayışlarıdır (Schrift, 2002).

Metaforların bilişsel yönleriyle ilgili en önemli çalışmalardan birinin sahipleri olan Lakoff ve Johnson'a (1980) göre metaforlar, algıyla başlayıp bilişle devam eden ve son olarak da dilsel yapılara dönüşen bir sistemlerdir. Bu özellikleri nedeniyle metaforlar bizleri zihin kalıplarına götürebilmektedir. Bu durum giriş kısmında ifade ettiğim metaforlara ilişkin düşünce değişiminin merkezinde yer almaktadır. Metaforların sadece sanatsal yönleri değil bilişsel özellikleri de bu düşünce değişimleriyle tartışılmaya başlanmıştır. Sosyal fenomenlere dair ya da insanların neler yaşadıkları ya da düşündüklerine dair hususları bilmemizde metaforlar bir aracılık rolü üstlenebilmektedir.

Epistemolojik açıdan metaforlar için öne sürülen iki temel yaklaşım vardır; bunlar reformist ve geleneksel yaklaşımlardır. Reformist çizgideki yaklaşım temelde bilgi üretiminde metaforları önemli bir işleve sahip olarak görürken; geleneksel yaklaşıma göre metaforlar bilgi üretimine engeldir (Bourgeois ve Pinder, 1983). Metaforlara yorumlayıcı perspektiften bakarak durumu reformist olarak değerlendiren görüşün savunucuları Morgan (1980,1983,1998) ve Lakoff ve Johnson'dır (1980). Bu araştırmacılara göre metaforlar bilgiyi destekler, metaforlar kontrol edilemez ve gerçek dil-mecaz dil birbiri içine geçmiştir. Metaforların bir önemli özelliği de bağlamla anlam kazanmalarındır. Çünkü metaforların kendi anlamlarının varlığından söz etmek imkânsızdır (Yıldırım, 2001). Fleischer'a (2004) göre bir kelimenin anlamı, işlevsel bağlam içindeki kullanımıyla oldukça ilintili olabilmektedir. Bu düşünce, metaforların yeni bir olguyu anlamada ve açıklamada kullanılmalarını ve bilginin öğrenilmesini kolaylaştırma işlevini desteklemektedir. Öyle ki metaforlar gerçekliğin inşasının yanı sıra gerçekliğin nasıl görülmesi gerektiği hususunda da katkı sağlamaktadır.

Örgüt teorilerinin çoğu geleneksel bilim dallarından beslenmiş olsa da, bunun tam anlamıyla yeterli olmadığını görmek mümkündür. Birçok örgüt teorisyeni sanat ve beşeri bilimlerden çeşitli metotlar ödünç alarak yeni anlayışlar da geliştirmektedir. Bu metotlardan biri de metaforlardır. Örgüt teorisyenleri farklı perspektifleri birbirleriyle etkileşimli kılmak için metaforları kullanmaktadır (Hatch, 1997). Burke (1992) metaforları örgütlerin ruhuna açılan pencereye benzetmiştir. Akin ve Palmer'a göre (2000), yöneticilerin örgütlere dair sorunları çözebilmeleri için güçlü dil araçlarını kullanmaları mümkündür. Morgan'ın (1998) önermesine göre ise; bütün örgüt ve yönetim teorileri, örgütleri hem kısmi hem de ayırt edici biçimde görmeyi, anlamayı ve yönetmeyi mümkün kılan örgütsel imge ve metaforlara dayanmaktadır. Kısmilik, metaforun doğasında vardır ve yol açtığı teorilerin özünde yer almaktadır. Bu durum, en son teorinin her zaman yerini bir başka teoriye bırakma sürecinde olduğuna işaret etmektedir. Metaforlar perspektifleriyle örgütlere dair kapsamlı bir kavrayış sağlarken, aşırıya gittiklerinde bu kavrayışlar ciddi sınırlamalara sebebiyet verebilmektedir. Görmenin ve görmemenin yolları örgütsel metaforlarda saklıdır. Burada saklı olan ikilem şudur, aradığımız

şeyi bulmakta ve kavramaktayız. Bu durum vardığımız şeyin gerçek bir temelini olmadığı anlamına da gelmemektedir. Bu nedenle bazı perspektiflerimiz son derece güçlü, bazıları da çağrışım uyandırma ve gerçeği yansıtmada güçsüz kalabilmektedir (Morgan, 1997).

Dilbilimciler dilin gerçekleri inşa edebilme işlevinin yanında, gerçeklikleri inşa edebilme gücünden de söz etmektedir. Örgüt ve yönetim araştırmacılarının kulak kesilmesi gereken bu ontolojik vurgu, canlı bir varlık olan dilin örgütlere ve yönetim bilimine dair birçok konuda fikir sahibi olunmasını mümkün kılabilen güçte olduğuna işaret etmektedir. Örgüt ve yönetim çalışmaları kapsamında, uzun süredir sorgulanan hususlardan biri de alışlagelmiş metotların yanında/yerine keşfedici ve esnek metotların da kullanılabilmesidir. Örgütsel bağlamdaki dil çalışmaları karakteristikleri itibarıyla keşfedici olmalarıyla ve esneklikleriyle de dikkat çekmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere metaforlar dil çalışmaları içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü dili metaforlardan arındırmak imkânsız olduğu gibi, dilin çok yönlülüğü gibi metaforlar da çok boyutlu ve çok anlamlıdır.

#### 4.2. Metaforlara İlişkin Metodolojik Kabuller

Phillips ve Hardy'ye göre (2002) örgütlerin ve yönetimin doğasının değişmesi, metodolojik tercihleri ve bakış açılarını da etkilemektedir. Örgütleri katı ve sabit düşünerek gerçekleştirilen çalışmalar, yerini değişken ve dinamik yapılar olarak ele alan çalışmalara bırakmıştır. Özellikle söylemler, söylentiler, hikâyeler, semboller bu akış ve aksiyonları elde tutmayı ve anlamayı daha iyi sağlamıştır. En iyi metot tartışması geride kalmış metotların çeşitliliği dikkat çekici olmuştur. Hatta çoğu araştırmacı geleneksel araştırma yöntemlerini tekrarlı ve sınırlı bulmaya başlamıştır. Aynı yöntemleri kullanmanın benzer fenomenlere yol açacağına ilişkin bakış açısı kuvvetlenirken, farklı ve yeni yöntemleri kullanmanın da geniş perspektifler doğuracağına inanılmaya başlanmıştır.

Metaforik bilgiler gerçekliklerimizi inşa ederken post-modern dünyada farklı bağlamlar ekseninde yeni anlamlar da doğurmaktadır. Öte yandan yeni bir bakış açıları inşa ederken diğer bakış açılarını gizlemek yani bir kavramın diğer açılarını saklarken birini öne sürmek de söz konusu olmaktadır. Bu nedenle paradoksal yönü ile kısmi algılamalara neden olabilmektedir. Metaforlar, bilim için yaşamsal ve bilimsel kesiflere yardımcıdır. Ancak pek çok durumda, ortaklıklar ve benzerlikler vurgulanırken farklılıklar göz ardı edilir. Metaforlar bir başka ifadeyle bütün sistem ya da alana ilişkin bütüncül bir bakış açısıyla küçük ayrıntılarda gizli farklılıkları ve ayrılıkları örterek büyük resmi göstermektedir (Yıldırım ve Simsek, 2006).

Metafor kavramını metodolojik düzeyde tartışan kimi araştırmacılara göre (Miller, 1987; Atkin ve Perren, 1998; Koro-Ljungberg, 2001; Phillips ve Hardy, 2002; Schmitt, 2005) böyle bir yöntemin örgüt ve yönetim araştırmalarına esneklik sağlaması, büyük ve karmaşık veri setlerini düzenleyebilmesi ve çok yönlü bakış açıları sunması en anlamlı avantajları olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan örneğin kök metaforları içeren araştırmalarda, kesin bir

yöntemin varlığından söz etmenin imkânsızlığı dikkat çekerken, nitel bir araştırmanın tüm yaratıcı ancak riskli yönlerinin de devreye girdiğini (Erdem, 2010) görülmektedir.

Tartışmanın bu kısmında metodolojik yönlerine dikkat kesilen metaforların örgüt ve yönetim araştırmalarında kullanılmasında yöntem olarak öne çıkan boyutlarına ve bir analiz yöntemi olarak metafor analizine dikkat çekilecektir. Metafor araştırmalarındaki temel boyutlar, gerek metafor analizi kullanılsın gerekse de başka analiz yöntemleri devreye girsin, metafor konulu tüm çalışmaları ilgilendirmektedir. Metafor konulu örgüt ve yönetim araştırmalarında metaforların ve araştırmacının (araştırmacıların) rollerinin belirginleştirilmesine ve bağlamın tanımlanmasının önemine dikkat çekilmektedir. Metafor analizinin de bir yöntem olarak sunduğu seçeneklere, uygulama biçimlerine ve alanlarına vurgu yapılmaktadır.

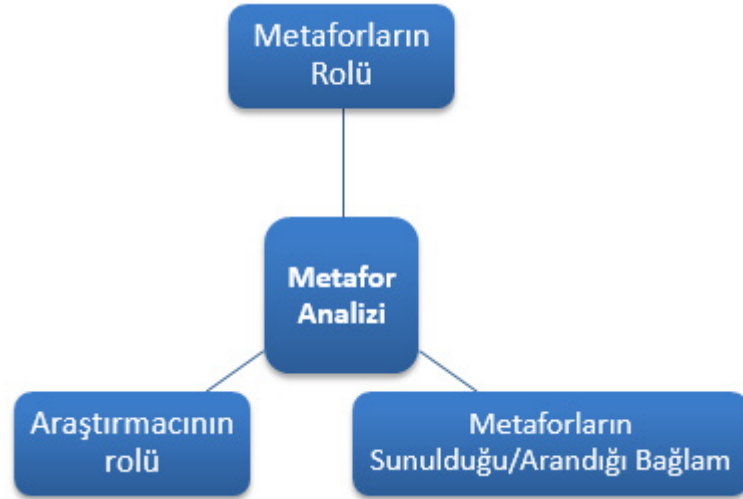
#### **4.2.1. Metafor Araştırmalarındaki Tasarım**

Örgüt ve yönetim alanında gerçekleştirilecek olan nitel bir araştırmanın ilk adımında metaforlara yüklenecek rolün belirlenmiş ve tanımlanmış olması gerekmektedir. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2006) metaforların temel fonksiyonlarının çeşitli deneyimler arasında bağlantı kurucu olma, bilginin tercümesini yapma ve metaforik düşünmenin doğasına göre bir dilbilim aracı olarak dış dünyanın anlaşılmasını sağlama olduğunu belirtmek mümkündür. Biraz daha derinden yaklaşmak gerekirse, metaforlar deneyimlerle anlamlar arasında köprü vazifesi görerek olguların anlaşılması kolaylığı sunmaktadır (Koro-Ljungberg, 2001). Tsoukas'a (1991) göre metaforların kullanımda kaçınılmazlık ve gereklilik söz konusudur. Metaforlar kontrol edilebilir, hatta sınırlandırılabilir, öyle ki metaforlar yalın dili tamamlayıcı özelliindedir (Lawler, 2007). Ayrıca veri analizi ve sınıflandırmada esnek bir yaklaşım sergilemektedir (Atkin ve Perren, 1998). Öte yandan metaforların paradoksal yönü kısmi algılamalara neden olabilmektedir. Metafor sistematığı içinde benzerlikler vurgulanırken, farklılıklar saklanabilmektedir (Yıldırım ve Simsek, 2006).

Bazı araştırmalarda, katılımcılar araştırma konusuna ilişkin düşüncelerini belirtecek metaforlar seçmekte/kullanmaktadır. İlgili çalışmada metaforlar, katılımcıların düşüncelerini temsil etmek üzere geliştirilmiş ve onların kendilerini ifade edebilecekleri seçenekler olarak sunulmuş olabilmektedir. Ayrıca metaforlar, araştırmadaki katılımcıların düşüncelerini belirtmelerinin bir yolu olarak da bizzat katılımcılar tarafından da üretilebilir, geliştirilebilir ve öne sürülebilir. Birinci seçenekte metaforlar, katılımcıların düşüncelerin en iyi temsil edebilme ve en yaklaşık benzetme olabilme yönleri açısından yarışırken, ikinci seçenekte bizzat düşüncesinin kendisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Örneğin, Erdem ve Satır'ın (2003) araştırması, örgüt kültürü analizinde günlük dilin nasıl kullanıldığına karar vermeyi amaçlayan bir çalışmanın ürünüdür. Bu çalışmadaki ana amaç, metaforlar kullanılarak güçlü-zayıf, pozitif-negatif özellikler noktasından imalat sanayii örgütlerinin kültürel bileşenlerini analiz etmektir. Bu çalışmada kullanılan anketin içinde,

örgütsel yapı ve fonksiyon, üyelik, güç mesafesi ve sosyal iklim (iletişim ve insanlar arası ilişkiler) gibi kültürel değişkenler açısından örgüt üyelerinin algılarını açıklayan metaforlar yer almıştır. Bu nedenle, yaygın olarak kullanılan pozitif ve negatif metaforların bazıları Metaforlar Sözlüğünden alınmıştır. Ek olarak da örgüt kültürü konusunda farklı çalışmalarda daha önce kullanılmış olan metaforlar yer almıştır. Ek olarak da açık uçlu alternatifler serbest metafor kullanımını desteklemek üzere anketteki metaforlar setine eklenmiştir. İmalat örgütlerinin kültürel özellikleri pozitif-negatif, güçlü-zayıf parametrelere göre değerlendirilmiştir.



Şekil 2: Metafor araştırmalarının tasarımı

Nitel örgüt ve yönetim çalışmalarında en az metaforların rolü kadar araştırmacının da rolünün iyi tanımlanması gerekmektedir. Koro-Ljungberg'in (2001) çalışmasında katılımcıların hayat hikâyelerinden edinilen büyük ve karmaşık bir veri seti üzerinde metaforlar aracılığıyla analiz yapılmıştır. Araştırmacı ilk etapta sayfalarca veri arasında ortak bir tema, kavram ya da yön bulmakta büyük güçlük yaşamıştır. Ancak daha sonra keşfettiği bir husus araştırmacının seyrini olumlu etkilemiştir. "Bir araştırmacı olarak böyle bir çalışmadaki rolüm nedir" sorusu önemli bir başlangıç olmuştur. Buradaki rolünü metaforik olarak tanımlamıştır ve Miller'in (1987) "başka insanların hayatlarını tam olarak anlamamız imkansızdır, ancak metaforlarla onların deneyimleriyle bizimkiler arasından bir köprü inşa ederek ve metaforların aktarıcı olarak hareket ettiği bilgileri bir formdan diğerine transfer etmemizle anlamamız söz konusu olabilir" ifadesine atıf yapmıştır. Böylece araştırmacı metaforları hem kendisi hem de katılımcıları için bir araç olarak kullanmaya karar vermiştir. Metaforlar, bu araştırmacının çalışmasında elindeki verilere ve aradığı kavramlara yaklaşımda stratejik bir araç rolündedir. Araştırmacı metaforları belirleyen ve seçenek olarak öne süren kişi olabildiği gibi metaforik kullanımları tespit eden ve değerlendiren rolde de olabilmektedir. Örneğin, araştırma konusunu en iyi temsil ettiğini düşündüğü metaforları bularak bunlardan oluşturduğu yelpazeyi katılımcılara sunmaktadır. Öte yandan nitel veriler içinde metafor avı gerçekleştirerek ilgili temsilleri tespit eden, değerlendiren

ve yorumlayan kişi de olabilmektedir.

Metaforlar kullanılarak gerçekleştirilmesi planlanan bir çalışmada öncelikli noktalardan biri de ilgili bağlamın iyi tanımlanmış olmasıdır. Metaforların özelliklerinden biri de bağlama dair keşfedici özelliğidir. Çünkü metaforların kendi anlamlarının varlığından söz etmek imkânsızdır (Yıldırım, 2001). Fleischer'a (2004) göre bir kelimenin anlamı, işlevsel bağlam içindeki kullanımıyla oldukça ilintilidir. Aslında metaforlar bir olguyu anlamada ve açıklamada kullanılabilen ve bilginin öğrenilmesini kolaylaştırabilmektedir. Bu açıdan metaforlar gerçekliğin inşasının yanı sıra gerçekliğin nasıl görülmesi gerektiği hususunda da katkı sağlamaktadır. Belli dönemlerde belli görüşler öne çıkar ve dile hâkim olurken, daha farklı dönemlerde farklı düşüncelerin hâkimiyetiyle karşılaşılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bağlama ilişkin değişiklikler, mevcut metaforların farklılaşmalarını, güçlenmelerini ya da zayıflamalarını tetikleyebilmektedir. Metaforlar, bağlam ve düşünceler arasında köprü inşa ederek mevcut durumun anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Çalışmadaki ana tema ya da temaları ifade etme, karşılaştırma ve güçlendirmede aktif rol üstlenecek metaforların bağlam göz önünde bulundurularak yazıdan dikkatlice ve titizlikle seçilmesi ve ele alınması gerekmektedir. Burada özellikle araştırmacının kanaati ve ön-çalışmaları devreye girmektedir. Araştırılacak kavram ya da olguları bağlamla ilişkilendirmede en iyi temsil edebilecek metaforlardan oluşan bir araştırma formu geliştirilmesi bir seçenek olabilmektedir. Bu anlamda daha önce yapılmış çalışmalardan, sıklıkla rastlanılan benzetmelerden ve yaygın kullanımlardan yararlanılabilir. Eğer araştırmanın muhtevasına uygunsa açık uçlu alternatifler de katılımcıların serbest metafor kullanımını sağlamak adına destekleyici olarak kullanılabilir.

#### **4.2.2. Bir Yöntem Olarak Metafor Analizi**

Metaforların en temel özelliklerinden biri, birtakım gerçeklikleri ve anlamları çoklu şekilde görmemizi sağlayan nitel veriler olmalarıdır (Koro-Ljungberg, 2001) ve nitel veriler de insan deneyimlerinin çoklu anlam ve gerçekliklerini görmeyi mümkün kılmaktadır (Schmitt, 2005). Lakoff ve Johnson'ın teorisi (1980) nitel bir araştırma prosedürü olarak metafor analizinin birçok yaklaşımına ilham vermiştir. Onlara göre metafor analizi bilişsel dilbilim teorilerinin potansiyelinden yararlanan bir girişimdir. Çünkü çalışmalarında, eylemlerin bilişsel stratejilerinin yapılandırılmasını mümkün kılan kapsamlı bir metafor kavramı önermişlerdir. Sistematik metafor analizi düşünce, eylem ve dilin yeni yapılandırılmış bir modelini ortaya koymaktadır (Schmitt, 2005).

Metaforlar nitel veriler olmalarının yanında bir nitel araştırma metodu olarak da karşımıza çıkmaktadır. Metaforlara sistematik bir araştırma yöntemleri metodu olarak yaklaşan Schmitt (2005) nitel veri toplama ve çözümlemede metaforların stratejik önemine vurgu yapmaktadır. Bu çalışma nitel metodoloji kapsamında metafor analizini tüm detaylarıyla tartışan araştırmaların başında gelmektedir. Dil, örgütsel çalışmalar kapsamında hem konu hem de araç olabile

(Schmitt, 2005) aksiyonlarına sahiptir. Dil, çok yönlülüğü ve karmaşıklığıyla dikkat çeken en önemli varlıkların başında gelmektedir. Bir dili inceleyerek o dili konuşan topluma dair birçok konuda görüş sahibi olmak mümkündür. Bir anlatma, anlama ve anlaşma aracı olarak dil, örgüt ve yönetim çalışmalarındaki önemini her geçen gün arttırmaktadır. Çeşitli düşüncelere göre dil, örgütleri anlamada önemli bir araç olabileceği gibi örgütsel gerçekliklerin oluşumunda aktör olma rolü de üstenebilmektedir.



Şekil 3: Metafor analizinin kullanım alanları (Schmitt, 2005)

Schmitt (2005) “Bir nitel araştırma olarak sistematik metafor analizi “ adlı çalışmasında sosyal bilimler alanındaki nitel araştırmalardaki güncel metafor kullanımına çeşitli açılardan değinmektedir. Öncelikle metaforların retorik birer araç olma yönüne değinen araştırmacı, bu kullanımın en temel karakteristiğinin bir olgu ya da durumu en iyi ve baskın bir şekilde tanımlayan metaforların belirlenmesi olduğunu ifade etmektedir. Burada özellikle metaforların ikna edicilikleri ön plandadır. İkinci olarak metaforların nitel bir araştırmanın sonuçlarını tasvir etmede kullanılmasından söz etmektedir. Nitel araştırmalar genellikle büyük ve dağınık bilgi kitleleri ortaya koymaktadır. Metaforlar da bu örüntülerdeki karmaşıklığı azaltmak adına kullanılabilir. Araştırma bulgularının sezgisel düşünme ile ele alınmasını mümkün kılma özellikleri öne çıkmaktadır. Üçüncü bir kullanım şekli olarak nitel araştırma süreçlerini tasvir etmede metaforların kullanımından söz edilmektedir. Aslında sadece nitel araştırma sonuçlarını sunmanın kendisi karmaşık bir çalışma değildir, aynı zamanda araştırma sürecinin kendisi de oldukça girift bir girişimdir. Araştırmacıya göre farklı araştırma süreçlerini tanımlayan metaforlar geliştirilmesi (avcı, general, dedektif, yürüyüşçü, kuş bilimci), araştırma stilleri arasındaki farklılıkları yansıtmada işlevsel olabilmektedir. Dördüncüsünde veri setindeki

metaforların aranması sürecinden söz edilmektedir. Mevcut yapı içindeki metaforlara ulaşmak üzere metafor analizinin kullanımından söz etmek mümkündür. Beşincisinde açık metaforlar edinmekten söz edilmektedir. Nitel araştırmalarda metaforlarla çalışmanın bir diğer yolu da, onları direk olarak araştırma katılımcılarından elde etmektir. Örneğin bazı araştırmalarda katılımcılardan kendilerini ya da özel bir durumu birebir renklerle, dizilerle, televizyon programlarıyla, objelerle, müzikle ifade etmeleri istenebilmektedir. Böylece anlamlı ve sürpriz hikâyeler edinmek mümkün olabilmektedir. Bu uygulamalar kişisel ve detaylı bakış açılarının elde edilmesini sağlayabilir. Son olarak da daha geniş bir araştırma stratejisinin parçası olarak metaforları kullanmanın altı çizilmektedir. Araştırma sürecinin tamamına hakim bir metafor çalışmasından söz edilmemektedir. Aksine ilgili araştırma sürecinin içinde metaforların ele alınmasına dair sınırlı ve küçük bir çalışmanın devreye girmesi bu işlemlerle alakalıdır. Büyük bir araştırma sürecinin küçük bir parçasında metaforlar kullanılabilir.

## 5. SONUÇ

Örgüt ve yönetim alanının çok boyutluluğu, beşeri yönünün gücü, karmaşıklığı ve paradigma değişimlerinin yarattığı etki buradaki gizli anlamları aşkar kılma ve yeni anlamlar doğurma potansiyeline işaret etmektedir. Burke'un (1992) metaforları örgütlerin ruhuna açılan bir pencereye benzetmesi metaforların örgütleri anlamada, kavramada ve açıklamada etkili birer araç olduğunu ispatlar güçtedir. 1980 yılından bu yana Çağdaş Metafor Teorisi'yle (Lakoff ve Johnson, 1980) artış gösteren yönetim ve örgüt metaforlarına ilişkin çalışmalar, bu sahanın dilbilimsel keşfe ne denli ihtiyaç duyduğunun göstergesi olmuştur. Bu tartışma ile metafor kavramı ontolojik, epistemolojik ve metodolojik açıdan tartışılırken, dilin örgütsel ve yönetsel önemine de dolaylı bir şekilde vurgu yapılmaktadır. Ancak buradaki asıl maksat, metaforların örgüt ve yönetim alanındaki yerine ontolojik, epistemolojik ve metodolojik açıdan yaklaşmak ve bu kavramı gerçeklik, bilgi ve yöntem açısından tartışmaktır.

Örgüt ve yönetim araştırmaları bağlamında ele alınan metafor kavramının yine bir metafor aracılığıyla sistematize edilerek değerlendirilmesi metaforların gücüne ve çok yönlülüğüne işaret etmektedir. Bu çalışmada, buzdağı metaforuyla metafor kavramına ilişkin bilinç düzeylerini ifade eden tüm bileşenlerin bütünleştirilerek tartışılması amaçlanmıştır. Böylelikle en derindeki kabullerden en yüzeydeki kavramlara kadar bir çerçeve oluşturulması mümkün olabilecektir. Buzdağının görünmeyen kısmındaki ana katmanlar olan ontolojik, epistemolojik ve metodolojik yönleriyle ele alınan metaforların örgüt ve yönetim araştırmalarında bir yöntem ve bir tasarım olarak nasıl ele alınabileceği hususu tartışılmıştır.

Metaforlar ontolojik düzeyde bireyin dışında ama bireyden bağımsız bir varlık alanı olarak durmaktadır. Öte yandan metaforlar gerçekliğin nasıl görülmesi gerektiği hususuna katkı sağlayan öğeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Epistemolojik düzeyde, dış dünyaya dair bilgilerin kaynak alanı bireyin dışında ama bireyden bağımsız olan ve metaforların var olduğu üçüncü alandır. Metaforlar, bilginin öğrenilmesinde önemli birer araçtır. Ayrıca yalın bilginin



içindedir, bu bilgiden doğar, bu bilgiyi yedekler ve destekler niteliktedir.

Örgüt ve yönetim alanındaki metafor çalışmaları incelendiğinde ontolojik ve epistemolojik açıdan sınırlı şekilde tartışılan metaforlar, metodolojik açıdan ise kapsamı bir şekilde ele alınamamaktadır. Bu durum metafor analizinin karakteristiği gereği içerdiği esneklik ve belirsizliğin de bir sonucudur. Ancak Schmitt (2005) bir metafor sistematigi önerisi geliştirememesini eleştirerek, bu kavramı metodolojik açıdan boyulu boyunca ele almaktadır. Schmitt'in (2005) tartışmasının da etkisiyle örgüt ve yönetim alanındaki metafor kavramının yerinin üç bilinç düzeyinde tartışılması bu alandaki durumun daha iyi resmedilmesini mümkün kılabilir.

Örgüt ve yönetim alanındaki paradigma değişimleri metaforların işlevini güçlendirirken metaforlara ilişkin paradigma değişimi de örgüt ve yönetim çalışmalarının ele alınmasına farklı renkler ve boyutlar katmıştır. Metaforların bilişsel yönlerinin de tartışmalara katılması örgütlerin dilbilimsel yönlerine işaret etmeye başlamıştır. Örneğin, dönemsel paradigmalarda metaforlar arasındaki ilişki, örgütlerin değişimi ve farklı perspektifleri açısından oldukça önemlidir. Burada metaforlar dönemsel düşünceleri net ve açık bir şekilde yansıtırken, kısmi algılamalara ve örgütlere dair belli açılardan örtülü kalmasına da sebep olabilmektedir. Yani metaforlar çok yönlülükleri ve keşfedici özellikleriyle oldukça güçlü araçlar olarak karşımıza çıkarken, kısmi algılamalara sebep olmalarıyla da en zayıf yönlerini sergilemektedir. Metaforun karakteristiğine dair bu iki kelime (vurgulamak ve gizlemek) bizzat Lakoff ve Johnson (1980) tarafından metafor sistematikliği içinde vurgulanmaktadır. Onlara göre, metaforlar açısından bakıldığında bir kavramın belli bir yönünü güçlü bir şekilde öne çıkarmak doğası gereği başka yönlerini de gizlemeyi gerektirir. Bu durum, insanın görüyorken aynı zamanda kör kılınmasına benzetilebilir. Bu durum bireyleri nesnel gerçeklik algısından uzaklaştırmaktadır. Böylece herkes için kabul edilmesi mümkün bir gerçekliğin varlığından söz edilemez. Çünkü metaforlar gerçekliğin nasıl görünmesi gerektiğine katkı sağlayıcı bir rol üstlenmektedir. Öte yandan metaforlar bilginin öğrenilmesinde kolaylaştırıcı bir özellik sergilerken, bilginin yorumlandığı bir alan olarak tanımlanmaktadır.

Farklı araştırma yöntemlerine ilişkin arayış, örgüt ve yönetim çalışmalarında metaforları daha dikkat çekici kılmıştır. Dil üzerinden gerçekleştirilecek analizler yoruma dönüktür, çoklu anlamlar çıkarır, çoklu ontolojik perspektiften hareket eder, teorileri tümler ve yeni tartışmalara yol açar, fikri gün geçtikçe önemini arttırmaktadır (Phillips ve Hardy, 2002). Metaforlar örgütleri anlamada paradoksal bir özellik sergilese de esnekliği ve keşfedici özelliği ile örgütsel gerçekliklere ulaşmada önemli bir işleve sahip olabileceği kanaati oluşmuştur. Örgütlerin her geçen gün daha dinamik yapılara dönüştüğü de hatırlanırsa böyle bir metodun örgütleri ve yönetsel konuları kavramada önemli katkılar sağlayabildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Örgüt ya da yönetim alanındaki herhangi bir nitel araştırma sürecinde çok çeşitli şekillerde yer alabilecek bir yöntem olan metafor analizi, araştırmacının rolünü oldukça belirgin kılmaktadır.

Çünkü araştırmacı mevcut çalışmanın amacı, sorusu, muhtevası ve kurgusuna bağlı olarak ilgili çalışma kapsamındaki metaforlara farklı işlevler yükleyebilir. Örneğin metafor analizi, bir örgüt ve yönetim çalışmasının bütününde etkin olabileceği gibi bir parçasında da yer alabilmektedir. Bu metafor analizinin bütüncül ve kısmi fonksiyonuyla alakalı olacaktır. Öte yandan yine bir araştırmacının veri toplama ve analiz aşamasında, metaforlar ilgili sürecin şekillenmesinde etkin olabileceği gibi toplanan verilerin işlenmesinde de yer alabilecektir. Metaforların bu özelliği araştırmacının veri sürecindeki stratejisine yön vermesiyle alakalı olduğu gibi eldeki oldukça karmaşık ve zengin nitel verilerin analiziyle de ilgilidir. Yukarıdaki ifadeler ışığında ve metodolojik bağlamda dikkat çeken en önemli nokta, örgüt ve yönetim araştırmalarında metaforların kullanılması durumunda metaforların nasıl bir rol üstlendiği, araştırmacının bu süreçte rolünün ne olduğu ve metaforların arandığı/sunulduğu bağlamın yapısı önem arz etmektedir.

Sonuç olarak metaforlar aracılığıyla örgütleri, yönetim uygulamalarını ve örgütlerin içinde yer aldıkları dünyayı derinlemesine ele almak mümkün olmaktadır. Böylece örgütlerin bağlamına, örgütsel ve yönetsel deneyimlere, üretilen bilgi ve anlama dair birçok konunun keşfedilmesi söz konusudur. Örgüt ve yönetim araştırmacıları metaforları ontolojik, epistemolojik ve metodolojik derinliğiyle ele aldıklarında bir nevi farklı disiplinlerin kesişim noktalarından da yararlanma imkânı elde edebilmektedir. Bu durum söylem, düşünce ve eylemin bütünleştirilmesi ile oluşan bir alanın potansiyelinden faydalanılması anlamına gelmektedir.

## 6. KAYNAKÇA

- Addleson, M. (1998), "Language of Possession and Participation: Traps, Tropes and Trapezes of Organizational Discourse", *Organizational Discourse: Pretexts, Subtexts and Contexts*, The Proceedings of The Conference Held at The Management Centre King's College, University of London on the 29th-31st July, London, 1-42.
- Akin, G. and I. Palmer (2000), "Putting Metaphors to Work for Change in Organizations", *Organizational Dynamics*, Winter, 67-79.
- Akşehirli, S. (2005), "Çağdaş Metafor Teorisi", [http://www.ege-edebiyat.org/modules.php?name=Downloads&d\\_op=getit&lid=111](http://www.ege-edebiyat.org/modules.php?name=Downloads&d_op=getit&lid=111). 10.08.2006.
- Alpyağıl, R. (2002), "Yeni Düşünce Hareketleri (Dünya Neyi Tartışıyor-2), Dil Oyunlarından Dilin Yapı Bozumuna", *Doğu-Batı Düşünce Dergisi*, 5(19), 149.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım. (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitapevi, Adapazarı.
- Bourgeois, V. Warren and Craig C. Pinder. (1983), "Contrasting Philosophical Perspectives in Administrative Science: A Reply to Morgan", *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 608-613.
- Burke, W.W. (1992), *Metaphors To Consult By*, *Group and Organization Management*, 17(3), 255-259.
- Coşar, M. (2001), "Nietzsche Felsefesinde Dürtü ve Metafor Kavramları", *Felsefe Dünyası*, Sayı 1(33), 83-90.

- Dijk, T.A. Van (1998), *Ideology: A Multidisciplinary Approach*, Sage Publications, London.
- Dikeçligil, F. Beylü (2009), "Sosyal Bilimler Epistemolojisinde Sorunların Kaynağı: Ontolojiyi Unutmak", *Toplum Bilimleri Dergisi*, Ocak-Haziran 2006-2009, 1-3: 47-67.
- Erdem, F. (2010), *Örgüt Kültürünün Kök Metaforlarla Kesfi: Üniversite Gerçekliği Üzerine Nitel Bir Araştırma*, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1-2, s. 71-96.
- Erdem, F. ve Ç. Satır (2003), *Features of Organizational Culture in Manufacturing Organizations: A Metaphorical Analysis*, *Work Study*, 52, 2/3, ABI/INFIRM Global, 129.
- Erdem F. ve F. Sarvan (2001), "Akademik Örgütlerde Rehberlik İlişkilerinin Metaforlarla Analizi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, cilt.1, 1-10.
- Fleischer, M. (2004), *20.Yüzyıl Filozofları*, Çev.Akın Kanat, İlya İzmir Yayınevi, İzmir
- Foster-Pedley, J., D.Bond and R. Brown (1998), "The Spoken (He)art of Strategy-A Metaphor Analysis of the Strategy Discourse of 10 South African Business Executives", *Organizational Discourse: Pretexts, Subtexts and Contexts*, The Proceedings of The Conference Held at The Management Centre King's College, University of London on the 29th-31st July, London.
- Gasset, J.O. (1948), "Metafor: Temel Söz Figürü", Çev. Soner Akşehirli, [http://www.oup.com/pdf/0195111095\\_01.pdf](http://www.oup.com/pdf/0195111095_01.pdf).
- Gibson, C.B. and M.E. Zellmer-Bruhn (2001), "Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork", *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 274-303.
- Giddens, A. (2002), "Hermeneutik ve Sosyal Teori", *Derleme ve Çeviri: Hüsamettin Arslan, İnsan Bilimlerinde Retoriğe Dönüş*, Paradigma Yayınları, İstanbul.
- Hatch, M.J. (1997), *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford.
- Kalnicka, Z. (2006), "Feminist Metaforlar: Felsefeye Ne Önerebilirler?", *Çevirmen: L. Sunar, Kadın Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 6-17.
- Kendall, J.E. and K.E. Kendall (1993), "Metaphors and Methodologies: Living Beyond The System Machine", *MIS Quarterly*, 17(2), 149-171.
- Keys, P. (1991), "Operational Research in Organizations: A Metaphorical Analysis", *The Journal of the Operational Research Society*, 42(6), 435-446.
- Koro-Ljungberg, M. (2001), *Metaphors As A Way to Explore Qualitative Data*, *Qualitative Studies in Education*, 14(3), 367-379.
- Kuhn, T.S. (2010), *Bilimsel Devrimlerin Yapısı*, Kırmızı Yayınları, İstanbul.
- Lakoff, G. and M. Johnson (1980), *Metaphors We Live By*, Basic Books, Newyork.
- Lawler, John M. (2004), "Metaphors We Compute By", <http://www.virtualschool.edu/mon/Academia/Metaphors.html>
- Miller, S.I. (1987), "Some Comments on the Utility of Metaphors for Educational Theory and Practice", *Educational Theory*, 37, 219-227.

- Morgan, G. (1980), "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605–622.
- Morgan, G. (1983), "More on Metafor: Why We Cannot Contol Tropes in Administrative Science", *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 601–607.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morgan, G. (1998) , *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Mess, İstanbul
- Palmer, I. and R. Dunford, (1996), "Conflicting Uses of METaphors: Reconceptualizing Their Use in the Field of Organizational Change", *Academy of Management Review*, 21(3), 691–717.
- Phillips, N. and C. Hardy (2002), *Discourse Analysis*, Sage Publications, USA.
- Sarup, M. (2004), *Postyapısalcılık ve Postmodernizm*, Çev. Abdülbaki Güçlü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Schmitt, R. (2005), "Systematic Metaphor Analysis As a Method of Qualitative Research", *The Qualitative Report*, 10 (2), 358–394.
- Schrift, A.D. (2002), "Dil, Metafor ve Retorik", *Derleme ve Çeviri: Hüsamettin Arslan, İnsan Bilimlerine Prolegomena*, Paradigma Yayınları, İstanbul.
- Snow, C.P. (1999), *İki Kültür*, Tübitak Yayınları, Popüler Bilim Kitapları Genel Dizi, Ankara.
- Tsoukas, H. (1991), "The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science", *Academy of Management Review*, 16(3), 566–585.
- Walck, C.L. (1996), "Organizations as Places: A Metaphor For Change", *Journal of Organizational Change Management*, 9 (6), 26–40.
- Yıldırım, A. ve H. Şimşek (2006), *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, E. (2001), "Metaforlar ve Toplam Kalite Yönetimi", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25–28 Mayıs, İstanbul.