

Örgütsel Davranışta Mutluluk ve Performans Arasındaki Paradoksal İlişki

Murat Karaçetin¹

Özet

Bu çalışma, örgütsel davranış literatüründe çoğu zaman birbirinin alternatifi ya da normatif karşıtı olarak konumlandırılan değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim yaklaşımlarını, ikilik (duality) ve paradoks perspektifi çerçevesinde yeniden kavramsallaştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın hareket noktası, örgütsel olguların doğrusal nedensellik ilişkileri ve tek boyutlu açıklama modelleri aracılığıyla tam anlamıyla kavranamayacağı; aksine karşıt gibi görünen kavramlar arasındaki dinamik gerilimler, eşzamanlı varoluş biçimleri ve bağlamsal etkileşimler üzerinden anlam kazandığı yönündeki varsayımdır. Bu doğrultuda değer, mutluluk ve performans kavramları, birbirini dışlayan yönetim tercihleri olarak değil; örgütlerin ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik boyutlarını eşzamanlı olarak yansıtan bütüncül bir örgütsel gerçekliğin birbirine bağımlı bileşenleri olarak ele alınmaktadır.

Çalışma, öncelikle örgütsel paradokslar ve ikilik kuramı çerçevesinde değer–mutluluk ve performans ilişkisini kuramsal olarak temellendirmekte; ardından pozitif örgütsel davranış, yeni kamu işletmeciliği, sembolik–biçimsel ayrışma ve psikolojik sözleşme yaklaşımlarından yararlanarak bu ikiliğin örgütsel düzeydeki yansımalarını çok katmanlı bir analiz çerçevesinde tartışmaktadır. Bu kapsamda performans odaklı yönetimin ölçüm, hedefleme ve sayısallaştırma pratikleri ile değer ve mutluluk söylemlerinin örgütsel bağlamda nasıl iç içe geçtiği; hangi koşullar altında birbirini destekleyen sinerjik etkiler ürettiği ya da hangi durumlarda karşılıklı olarak aşındırıcı sonuçlara yol açtığı eleştirel bir perspektifle incelenmektedir. Türkiye bağlamına ilişkin değerlendirmeler ise özellikle kamu örgütleri ve üniversitelerde yaygınlaşan performans rejimlerinin, çalışanların öznel iyi oluşu, mesleki anlam üretimi ve

1 Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, ORCID No: 0000-0001-5626-7239, E-posta: mkaracetin@mehmetakif.edu.tr

kurumsal bağlılık deneyimleri üzerindeki gerilimli etkilerini görünür kılmayı amaçlamaktadır.

Bu çerçevede çalışma, performans göstergeleri aracılığıyla kurulan ölçüm rejimleri ile değer ve mutluluk söylemleri arasında kurulan ilişkinin yalnızca teknik bir yönetim meselesi olmadığını; aynı zamanda örgütsel meşruiyet, etik sorumluluk ve çalışanların psikolojik sözleşme algılarıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Değer ve mutluluk söylemlerinin performans gerekçesiyle araçsallaştırılması, örgütsel söylem ile pratik arasındaki tutarsızlıkları görünür kılmakta; bu durum çalışanların güven algısını, adalet değerlendirmelerini ve örgütsel sinizm düzeylerini doğrudan etkileyebilmektedir. Buna karşılık, performans hedeflerinin değer temelli ve anlam odaklı bir çerçeve içinde yeniden yorumlanması, örgütlerin hem etkinlik hem de insani sürdürülebilirlik hedeflerini birlikte gözetebilmelerine imkân tanıyabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetimin basit bir tercih meselesi olmadığını; bu iki yaklaşım arasındaki gerilimin örgütsel yaşamın yapısal ve süreklilik arz eden bir özelliği olduğunu ortaya koymaktadır. Bölüm, söz konusu ikiliğin yönetilmesine yönelik reçeteci ve evrensel öneriler sunmaktan bilinçli olarak kaçınmakta; bunun yerine örgütsel davranış literatürüne eleştirel, bağlamsal ve çoğulcu bir kavramsal çerçeve kazandırmayı hedeflemektedir. Bu çerçeve, örgütlerdeki gerilimleri ortadan kaldırılması gereken sorunlar olarak değil, üretken biçimde yönetilebilecek yapısal dinamikler olarak ele almayı teşvik etmekte; böylece yönetim düşüncesinde tek boyutlu rasyonalite anlayışından çok boyutlu ve paradoks duyarlı bir muhakeme biçimine doğru teorik bir yönelim önermektedir.

GİRİŞ

Örgütler, modern toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel dokusu içerisinde yalnızca mal ve hizmet üreten teknik yapılar olarak değil; aynı zamanda anlamların üretildiği, değerlerin yeniden tanımlandığı ve farklı çıkarların çoğu zaman gerilimli biçimde müzakere edildiği karmaşık sosyal sistemler olarak varlık göstermektedir. Bu yönüyle örgütler, bireylerin yalnızca iş gördükleri mekanlar değil; kimlik, aidiyet, etik yönelim ve yaşam doyumunu gibi çok katmanlı deneyimlerin şekillendiği kurumsal alanlar olarak değerlendirilmektedir. Özellikle son kırk yıl içerisinde hız kazanan küreselleşme süreçleri, dijital teknolojilerin yaygınlaşması, esnek üretim modellerinin benimsenmesi ve rekabet yoğunluğundaki artış, örgütlerin yapısal özelliklerinde olduğu kadar yönetim felsefelerinde de köklü dönüşümlere yol açmıştır. Bu dönüşüm sürecinde performans, verimlilik, ölçülebilir çıktı ve hesap verebilirlik ilkeleri yönetsel rasyonelliğin temel referans noktaları haline gelmiş; performans

göstergeleri, hedef bazlı yönetim sistemleri ve ölçülebilirlik ideali örgütsel karar alma süreçlerinde merkezi bir konuma yerleşmiştir (Kaplan & Norton, 1996; Meyer & Gupta, 1994).

Bu performans odaklı paradigma, örgütlerin karmaşık süreçlerini sayısallaştırılabilir göstergeler aracılığıyla yönetilebilir kılmayı amaçlarken, aynı zamanda örgütsel gerçekliğin indirgemeci biçimde ele alınmasına yönelik eleştirileri de beraberinde getirmiştir. Nitekim örgütsel davranış literatüründe giderek güç kazanan eleştirel yaklaşımlar, çalışanların yalnızca rasyonel, fayda maksimize eden ve araçsal davranan aktörler olarak tasvir edilmesinin, insan davranışının duygusal, değer temelli ve anlam arayışına dayalı boyutlarını göz ardı ettiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda değer, etik, anlam, mutluluk, psikolojik iyi oluş ve işte anlam bulma gibi kavramlar yönetim tartışmalarının merkezine doğru ilerlemiştir; örgütsel sürdürülebilirliğin yalnızca performans çıktılarıyla değil, aynı zamanda insan odaklı ve değer temelli yönetim anlayışlarıyla mümkün olabileceği savunulmuştur (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Pfeffer, 2018).

Pozitif psikoloji hareketinin örgüt çalışmalarına yansmasıyla birlikte, çalışanların öznel iyi oluş düzeylerinin, iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının yalnızca bireysel refah açısından değil; yenilikçilik, işbirliği, öğrenme kapasitesi ve uzun vadeli örgütsel dayanıklılık açısından da kritik olduğu vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım, örgütleri yalnızca performans çıktıları üreten mekanizmalar olarak değil; aynı zamanda çalışanların potansiyellerini gerçekleştirebildikleri, anlam üretebildikleri ve değer temelli ilişkiler kurabildikleri sosyal ekosistemler olarak kavramsallaştırmaktadır. Böylece değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımları, performans odaklı yönetim anlayışlarına alternatif ya da tamamlayıcı modeller olarak literatürde giderek daha görünür hale gelmiştir.

Bununla birlikte, söz konusu iki yaklaşımın literatürde çoğu zaman örtük ya da açık biçimde normatif bir ikilik üzerinden ele alındığı dikkat çekmektedir. Değer ve mutluluk odaklı yönetim anlayışları sıklıkla etik açıdan “iyi”, insani, sürdürülebilir ve çalışan dostu olarak sunulurken; performans odaklı yönetim yaklaşımları mekanikleşme, araçsallaşma, yoğun denetim ve çalışan tükenmişliği ile ilişkilendirilmektedir. Bu tür bir ya/ya da mantığı, örgütsel gerçekliğin çok katmanlı doğasını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Zira ampirik çalışmalar, pek çok örgütte değer söylemleri ile performans baskılarının eşzamanlı olarak var olduğunu; hatta çoğu zaman aynı yönetsel pratikler aracılığıyla birlikte üretildiğini göstermektedir (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Örneğin çalışan bağlılığını artırmaya yönelik uygulamalar, hem çalışan refahını destekleyen değer temelli girişimler olarak hem de performans artışını hedefleyen stratejik araçlar olarak işlev görebilmektedir.

Bu noktada örgütsel paradokslar ve ikilik (duality) literatürü, değer-mutluluk ve performans odaklı yönetim yaklaşımlarını yeniden düşünmek için güçlü bir kuramsal zemin sunmaktadır. Paradoks yaklaşımı, örgütsel olguları birbirini dışlayan karşıtlıklar yerine karşılıklı bağımlılık içinde var olan ve sürekli etkileşim halinde bulunan unsurlar olarak ele alır. Bu perspektife göre örgütlerde ortaya çıkan gerilimler, çözülmesi gereken geçici sorunlar değil; örgütsel yaşamın yapısal ve süreklilik arz eden özellikleridir (Poole & Van de Ven, 1989; Schad et al., 2016). Dolayısıyla değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim arasındaki ilişki, üstünlük mücadelesi şeklinde değil; yönetilmesi, dengelenmesi ve bağlamsal olarak yeniden yorumlanması gereken dinamik bir gerilim alanı olarak kavramsallaştırılmalıdır.

Paradoks perspektifi, örgütlerin hem verimlilik hem de insani değerler üretme kapasitesini aynı anda sürdürebilmesinin, bu iki yönelim arasındaki gerilimleri bastırmak yerine üretken biçimde yönetebilme becerisine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda liderlik pratikleri, örgütsel kültür ve kurumsal söylemler, söz konusu ikiliklerin nasıl deneyimlendiği ve anlamlandırıldığı üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Liderlerin performans hedeflerini vurgularken aynı zamanda çalışanların anlam arayışını destekleyen söylemler geliştirmeleri, gerilimlerin yıkıcı değil yapıcı sonuçlar üretmesine zemin hazırlayabilmektedir.

Bu kitap bölümü, söz konusu kuramsal boşluktan hareketle değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim yaklaşımlarını örgütsel davranış alanında ikilik ve paradoks perspektifi çerçevesinde birlikte analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel varsayımı, bu iki yaklaşımın örgütsel pratiklerde çoğu zaman eşzamanlı olarak üretildiği ve birbirlerini hem sınırlayan hem de mümkün kılan süreçler aracılığıyla şekillendiğidir. Bu doğrultuda çalışma, “hangi yaklaşım daha doğrudur?” sorusundan ziyade, “hangi bağlamlarda, hangi aktörler için ve hangi koşullar altında bu yaklaşımlar nasıl bir etkileşim üretmektedir?” sorusuna odaklanmaktadır. Böylece analiz, normatif üstünlük tartışmalarından uzaklaşarak, örgütsel gerçekliğin çoğulcu ve bağlamsal doğasını görünür kılmayı hedeflemektedir.

Bölümün bir diğer amacı, değer, mutluluk ve performans kavramlarını doğrusal neden-sonuç ilişkileri üzerinden ele alan indirgemeci yaklaşımları sorgulamak ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin zamansal, bağlamsal ve kültürel boyutlarına dikkat çekmektir. Özellikle yönetim pratiklerinin ve liderlik davranışlarının, bu ikilikleri dengeleyen, dönüştüren ya da keskinleştiren rolü analitik bir çerçevede tartışılmaktadır. Bu yönüyle çalışma, evrensel reçeteler sunmaktan bilinçli olarak kaçınmakta; bunun yerine okuyucuya eleştirel, çoğulcu ve bağlamsal bir düşünme alanı açmayı amaçlamaktadır.

Son olarak bölüm, Türkiye bağlamını değer–mutluluk–performans ilişkilerinin kendine özgü biçimlerde tezahür edebileceği önemli bir analiz alanı olarak ele almaktadır. Türkiye’deki örgütsel yapılar; yüksek güç mesafesi, kolektivist eğilimler, kamusal ve özel sektör arasındaki kurumsal farklılıklar ve yönetsel geleneklerin tarihsel sürekliliği gibi kültürel ve kurumsal özelliklerden etkilenmektedir. Bu özellikler, değer söylemlerinin nasıl üretildiğini, performans baskılarının nasıl deneyimlendiğini ve çalışanların mutluluğu nasıl anlamlandırıldığını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle çalışma, evrensel kuramsal çerçeveler ile yerel örgütsel gerçeklikler arasında analitik bir köprü kurmayı amaçlamakta; sunulan tartışmaların hem uluslararası literatüre kavramsal katkı sağlaması hem de Türkiye’deki örgütsel pratikleri anlamaya yönelik eleştirel bir perspektif sunması hedeflenmektedir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA İKİLİK, PARADOKS VE YÖNETİMSEL AKIL

1.1. Çalışmanın Amacı ve Kavramsal Konumlanması

Örgütsel davranış literatürü, uzun yıllar boyunca yönetim olgularını açıklarken doğrusal nedensellik varsayımlarına ve normatif ikiliklere dayalı analitik çerçevelere yaslanma eğiliminde olmuştur. Bu yaklaşımda belirli yönetim pratikleri, örgütsel değerler veya liderlik tarzları çoğu zaman “iyi–kötü”, “etkili–etkisiz”, “insani–araçsal” ya da “doğru–yanlış” gibi karşıt kategoriler içinde sınıflandırılmış; örgütlerin karmaşık ve çok katmanlı gerçekliği bu tür basitleştirici karşıtlıklar aracılığıyla anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu tür sınıflandırmalar, analitik açıklık sağlamakla birlikte, örgütsel yaşamın çelişkili, bağlamsal ve dinamik doğasını yeterince yansıtmaktan uzaktır. Nitekim çağdaş örgüt kuramları, örgütlerin doğrusal mantıklarla kavranamayacak ölçüde çok boyutlu, belirsizlik içeren ve karşıt taleplerin eşzamanlı olarak var olduğu sosyal sistemler olduğunu açık biçimde ortaya koymuştur (Weick, 1979; Morgan, 2006).

Bu kitap bölümünün temel amacı, çağdaş yönetim yazınında sıklıkla karşı karşıya getirilen değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim yaklaşımlarını normatif bir üstünlük tartışmasının ötesine taşıyarak, ikilik (duality) ve paradoks perspektifi çerçevesinde yeniden düşündürmektir. Bölümün merkezinde yer alan temel argüman, bu iki yaklaşımın örgütsel yaşamda birbirini dışlayan alternatifler olmadığı; aksine çoğu zaman aynı örgütte, aynı zaman diliminde ve hatta aynı yönetsel pratik içerisinde eşzamanlı olarak var olabilen, birbirini dönüştüren ve yeniden üreten süreçler olduğudur (Smith & Lewis, 2011; Putnam, Fairhurst & Banghart, 2016). Bu bakış

açısı, örgütsel gerçekliğin tekil doğrular yerine çoğul ve bağlamsal doğrular içerdiğini kabul eden post-pozitivist ve yorumlayıcı yaklaşımlarla uyumludur.

Bu bağlamda çalışma, değer ve mutluluk söylemlerini performans karşıtı romantik idealler olarak ya da performans odaklı yönetimi insanî boyutu dışlayan araçsal bir rasyonalite olarak konumlandırarak indirgemeci yaklaşımlardan bilinçli biçimde uzak durmaktadır. Bunun yerine örgütsel davranışta “hem/hem de” mantığını esas alan bir kavramsal çerçeve benimsenmekte; değer, mutluluk ve performans arasındaki ilişkinin bağlamsal, tarihsel ve kurumsal boyutlarıyla birlikte analiz edilmesi hedeflenmektedir (Lewis, 2000; Farjoun, 2010). Böyle bir yaklaşım, örgütlerdeki gerilimlerin ortadan kaldırılması gereken anormallikler değil; örgütsel yaşamın üretken dinamikleri olarak anlaşılmasına imkân tanımaktadır.

Bu kavramsal konumlanış, aynı zamanda yönetimsel akıl (managerial rationality) anlayışının yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Modern yönetim düşüncesi büyük ölçüde araçsal rasyonaliteye dayanırken, çağdaş örgütler yalnızca teknik etkinlik değil; etik sorumluluk, çalışan refahı ve toplumsal meşruiyet gibi çoklu beklentilere yanıt vermek zorundadır. Bu durum, yönetimsel aklın tek boyutlu optimizasyon mantığından, çelişkili talepleri dengelemeye yönelik çok boyutlu bir muhakeme biçimine evrilmesini zorunlu kılmaktadır.

1.2. Örgütsel Davranışta İkilik ve Paradoks Düşüncesinin Gelişimi

Örgüt kuramında ikilik ve paradoks kavramlarının yükselişi, özellikle 1980’li yıllardan itibaren örgütlerin artan çevresel belirsizlikler, teknolojik dönüşümler ve çoklu paydaş beklentileri karşısında nasıl varlıklarını sürdürdüklerini anlamaya yönelik teorik arayışların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim yaklaşımlarının hâkim olduğu dönemde örgütler, istikrar, kontrol, standartlaşma ve öngörülebilirlik ilkeleri temelinde tasarlanan mekanik yapılar olarak tasavvur edilirken; açık sistem yaklaşımı, durumsallık kuramı ve kurumsal kuram gibi perspektiflerin gelişmesi, bu varsayımların sorgulanmasına yol açmıştır (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1979).

Paradoks kuramı, örgütlerin aynı anda hem istikrar hem değişim, hem kontrol hem esneklik, hem kısa vadeli verimlilik hem uzun vadeli sürdürülebilirlik, hem bireysel refah hem yüksek performans beklentisi gibi birbirine zıt görünen taleplerle karşı karşıya olduğunu kabul eder. Paradoks yaklaşımına göre bu talepler arasındaki gerilim, geçici bir sorun ya da ortadan kaldırılması gereken bir çelişki değil; örgütsel yaşamın yapısal ve süreklilik arz eden bir özelliğidir (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Bu nedenle paradokslar, çözülmesi

gereken problemlerden ziyade yönetilmesi, dengelenmesi ve bağlamsal olarak yeniden yorumlanması gereken süreklilikler olarak ele alınmaktadır.

İkilik (duality) kavramı ise paradoks düşüncesini daha incelikli bir düzleme taşıyarak, karşıt görünen unsurların aslında birbirini dışlayan değil; aynı bütünün karşılıklı bağımlı boyutları olduğunu ileri sürmektedir (Farjoun, 2010). Bu perspektif, örgütsel gerçekliğin ya/ya da mantığıyla değil, hem/hem de mantığıyla anlaşılması gerektiğini vurgular. Örneğin performans ve mutluluk, bu bakış açısına göre birbirini dışlayan uçlar değil; örgütsel pratikler içerisinde farklı ağırlıklarla tezahür eden ve aynı yönetsel gerçekliğin ayrılmaz parçaları olan iki boyuttur. Benzer biçimde kontrol ve özerklik, standartlaşma ve yaratıcılık ya da verimlilik ve öğrenme gibi ikilikler de örgütlerin sürdürülebilirliği açısından karşılıklı bağımlı süreçler olarak değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede paradoks ve ikilik düşüncesi, örgütsel davranışı statik kategoriler yerine dinamik gerilim alanları üzerinden anlamaya olanak tanımakta; örgütleri çelişkilerin ortadan kaldırıldığı değil, üretken biçimde yönetildiği sosyal sistemler olarak kavramsallaştırmaktadır.

1.3. Değer, Mutluluk ve Performans Söylemlerinin Yönetim Düşüncesindeki Yeri

Değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımlarının kökeni, insan ilişkileri hareketine ve daha sonra gelişen hümanist yönetim anlayışlarına dayanmaktadır. Çalışanların yalnızca ekonomik üretim faktörleri değil; duyguları, değerleri, beklentileri ve anlam arayışları olan sosyal varlıklar olduğu fikri, bu yaklaşımların temel çıkış noktasını oluşturur (Mayo, 1933; McGregor, 1960). Bu gelenek, günümüzde pozitif örgütsel davranış, psikolojik sermaye, işte anlam ve öznel iyi oluş literatürü aracılığıyla yeniden üretilmekte ve kavramsal olarak derinleştirilmektedir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Cameron & Spreitzer, 2012).

Bu perspektife göre çalışan mutluluğu ve psikolojik iyi oluş, yalnızca bireysel refahın göstergeleri değil; aynı zamanda örgütsel öğrenme, yaratıcılık, işbirliği ve yenilikçilik gibi süreçlerin önemli belirleyicileridir. Değer temelli yönetim anlayışı, örgütlerin etik sorumluluklarını, toplumsal meşruiyet arayışlarını ve çalışanların anlam ihtiyacını dikkate alan bir yönetim rasyonalitesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, örgütleri yalnızca ekonomik etkinlik birimleri olarak değil; değer üreten ve toplumsal dokuyla etkileşim içinde olan kurumsal aktörler olarak konumlandırmaktadır.

Performans odaklı yönetim ise köklerini bilimsel yönetim anlayışından, rasyonel planlama modellerinden ve ölçüm temelli yönetim tekniklerinden

alan bir yönetim rasyonalitesine dayanmaktadır. Ölçme, hedef belirleme, performans göstergeleri ve denetim mekanizmaları, bu yaklaşımın temel araçlarıdır. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren yeni kamu işletmeciliği (New Public Management) reformları ve özel sektörde yaygınlaşan performans yönetim sistemleri, örgütlerin hesap verebilirlik, şeffaflık ve etkinlik taleplerine yanıt verme arayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Hood, 1991; Townley, 1993).

Bununla birlikte performans odaklı yönetim, çalışanlar üzerindeki psikolojik baskılar, tükenmişlik riski, aşırı rekabet ortamı ve etik gerilimler gibi sonuçları bakımından yoğun eleştirilere konu olmuştur (Pfeffer, 2018; Cederström & Spicer, 2015). Ancak bu bölümde savunulan temel görüş, değer–mutluluk ve performans söylemlerinin örgütlerde çoğu zaman birbirine karşıt değil; aksine birbirini meşrulaştıran ve tamamlayan biçimlerde işlev gördüğüdür. Değer temelli söylemler, performans rejimlerine etik ve insani bir anlam kazandırırken; performans hedefleri de değer ve mutluluk vaatlerinin somut çıktılarla ilişkilendirilmesini mümkün kılmaktadır. Bu simbiyotik ilişki, örgütsel davranışta ikilik ve gerilimlerin neden kaçınılmaz olduğunu açıklayan önemli bir analitik anahtar sunmaktadır.

1.4. Bölümün Yapısı ve İzlenecek Yol

Bu giriş ve kuramsal çerçeve bölümünü izleyen kısımlarda, öncelikle değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımları kavramsal kökenleri, temel varsayımları ve örgütsel sonuçları bağlamında ayrıntılı biçimde ele alınacaktır. Bu inceleme, pozitif örgütsel davranış, anlamlı iş, psikolojik iyi oluş ve etik liderlik literatürüyle ilişkili kuramsal tartışmaları içerecektir. Ardından performans odaklı yönetimin tarihsel gelişimi, kurumsal mantığı ve ölçüm temelli yönetim tekniklerinin örgütsel süreçler üzerindeki etkileri analiz edilecek; bu yaklaşımın eleştirel boyutları ve çalışan deneyimleri üzerindeki yansımaları tartışılacaktır.

Devamında, değer–mutluluk ve performans odaklı yönetim yaklaşımları arasındaki gerilim ve etkileşim alanları, örgütsel sonuçlar, liderlik pratikleri ve kurumsal söylemler bağlamında bütüncül bir perspektifle incelenecektir. Bu analizde, paradoks yönetimi, dengeleme stratejileri ve bağlamsal uyum süreçleri gibi kavramlar merkezi bir rol oynayacaktır. Özellikle Türkiye bağlamına özgü kültürel, kurumsal ve yönetsel dinamikler, güç mesafesi, kolektivist eğilimler, kamusal örgüt kültürü ve tarihsel yönetim gelenekleri, söz konusu ikiliklerin nasıl deneyimlendiği ve yönetildiği açısından özel olarak değerlendirilecektir.

Bölüm, bütüncül bir değerlendirme ile sonlandırılacak; kuramsal çıkarımların yanı sıra gelecekteki araştırmalar için olası yönelimler, metodolojik öneriler

ve bağlamsal karşılaştırma olanakları tartışılacaktır. Böylece çalışma, yalnızca mevcut literatürü sentezleyen bir çerçeve sunmakla kalmayacak; aynı zamanda örgütsel davranış alanında değer, mutluluk ve performans ilişkilerini paradoks ve ikilik perspektifi üzerinden yeniden düşünmeye yönelik eleştirel bir düşünme zemini oluşturmayı amaçlayacaktır.

2. DEĞER VE MUTLULUK ODAKLI YÖNETİMİN KURAMSAL TEMELLERİ

2.1. Kavramsal Kökenler: Hümanist Yönetimden Pozitif Örgütsel Davranışa

Değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımlarının kuramsal kökenleri, yönetim düşüncesinde insan unsurunun yeniden keşfine uzanan uzun ve çok katmanlı bir tarihsel hatta yer almaktadır. Klasik yönetim yaklaşımlarının rasyonellik, standartlaşma, işbölümü ve sıkı denetim vurgusu karşısında, 20. yüzyılın ilk yarısından itibaren gelişen hümanist perspektifler, çalışanların yalnızca üretim sürecinin araçsal unsurları değil; duygusal, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları olan bütüncül varlıklar olduğunu ileri sürmüştür (Mayo, 1933; McGregor, 1960). İnsan ilişkileri hareketiyle birlikte örgütler, yalnızca teknik üretim sistemleri olarak değil; aynı zamanda aidiyet, anlam, kimlik ve tatmin arayışlarının yaşandığı sosyal bağlamlar olarak kavramsallaştırılmaya başlanmıştır. Bu dönüşüm, örgütsel verimliliğin yalnızca mekanik düzenlemelerle değil, çalışanların öznel deneyimleri ve sosyal ilişkileriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Bu hümanist çizgi, ilerleyen dönemlerde iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar etrafında zenginleşmiş; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in çift faktör kuramı gibi modeller, çalışan mutluluğunu örgütsel etkinliğin önkoşulu olarak ele alan yaklaşımlara teorik dayanak sağlamıştır (Maslow, 1954; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Bu modeller, çalışanların yalnızca maddi ödüllerle değil; anlamlı iş deneyimleri, değer uyumu ve takdir edilme gibi psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla motive oldukları varsayımını güçlendirmiştir. Böylece örgütler, bireylerin kendilerini gerçekleştirme süreçlerinin önemli sahneleri olarak görülmeye başlanmıştır.

2000'li yıllarla birlikte bu gelenek, pozitif örgütsel davranış (Positive Organizational Behavior) ve pozitif örgütsel bilim (Positive Organizational Scholarship) başlıkları altında yeni bir ivme kazanmıştır. Pozitif örgütsel davranış literatürü, bireylerin güçlü yönlerine, psikolojik kaynaklarına ve gelişim potansiyellerine odaklanarak örgütlerde iyi oluşun sistematik biçimde incelenmesini amaçlamaktadır (Luthans, 2002; Cameron & Spreitzer, 2012). Psikolojik sermaye (öz-yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik) gibi kavramlar,

çalışanların yalnızca performans kapasitelerini değil, aynı zamanda zorluklarla başa çıkma ve örgütsel değişime uyum sağlama becerilerini de açıklayan önemli analitik araçlar sunmaktadır. Bu yaklaşım, mutluluğu yalnızca öznel bir duygu durumu olarak değil; örgütsel sonuçlarla ilişkili, geliştirilebilir ve ölçülebilir bir olgu olarak ele alarak yönetim literatüründe yeni bir araştırma gündemi oluşturmuştur.

2.2. Mutluluk, İyi Oluş ve Anlam: Kavramsal Ayrım ve Yakınlıklar

Değer ve mutluluk odaklı yönetim literatüründe sıklıkla birbirinin yerine kullanılan mutluluk, iyi oluş ve anlam kavramları, farklı kuramsal geleneklere dayanan ancak örgütsel bağlamda yoğun biçimde iç içe geçen olgulardır. Öznel iyi oluş literatürü, mutluluğu bireyin yaşamından aldığı genel doyum, olumlu duygulanım düzeyi ve olumsuz duygulanımın görece düşüklüğü üzerinden tanımlamaktadır (Diener, 1984). Bu yaklaşım, mutluluğu bireyin yaşam koşullarına yönelik bilişsel değerlendirmeleri ile duygusal deneyimlerinin birleşimi olarak ele alır.

Psikolojik iyi oluş yaklaşımları ise mutluluğun ötesine geçerek bireyin potansiyelini gerçekleştirilmesi, özerklik, çevresel ustalık, yaşam amacı ve kişisel gelişim gibi eudaimonik boyutlara vurgu yapmaktadır (Ryff, 1989). Bu perspektife göre iyi oluş, yalnızca olumlu duyguların varlığı değil; anlamlı bir yaşam sürme ve bireysel kapasitenin gerçekleştirilmesi ile ilişkilidir. Örgütsel bağlamda bu yaklaşım, çalışanların yalnızca işlerinden memnun olmalarının değil, aynı zamanda işlerini anlamlı ve değerli bulmalarının önemini vurgular.

Anlamlı iş kavramı ise bireyin yaptığı iş ile kişisel değerleri, kimliği ve yaşam amacı arasında kurduğu ilişkiyi ön plana çıkarır. Anlam, bu yönüyle mutluluktan daha derin ve sürekliliği olan bir deneyim olarak ele alınmakta; çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmelerinde merkezi bir rol oynamaktadır (Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Değer odaklı yönetim yaklaşımları, bireysel anlam arayışlarını örgütsel değerler ve kurumsal misyon ile uyumlu hale getirmeyi hedefleyerek çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmelerini değil, örgütsel amaçlara içsel bir bağlılık geliştirmelerini amaçlamaktadır.

Son yıllarda yapılan meta-analitik çalışmalar, çalışan mutluluğu ve iyi oluşunun iş performansı, yaratıcılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyetleri gibi pek çok örgütsel sonuçla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir (Judge et al., 2001; Lyubomirsky, King & Diener, 2005). Bununla birlikte bu ilişkinin doğrusal ve koşulsuz olmadığı; örgütsel kültür, liderlik tarzı, iş tasarımı ve performans baskısı gibi bağlamsal faktörlere bağlı

olarak farklı biçimlerde ortaya çıktığı giderek daha fazla vurgulanmaktadır. Bu bulgu, mutluluk ve performans arasındaki ilişkinin basit bir nedensellik ilişkisi yerine, çok boyutlu ve bağlamsal bir etkileşim olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

2.3. Değer Temelli Yönetim ve Örgütsel Değerlerin İşlevi

Değer temelli yönetim, örgütlerin yalnızca ekonomik amaçlar doğrultusunda değil; belirli etik, kültürel ve toplumsal değerler çerçevesinde yönetilmesi gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel değerler, çalışan davranışlarını yönlendiren normatif referans noktaları olarak işlev görür ve örgütsel kimliğin temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilir. Paylaşılan değerler aracılığıyla örgütler, formel denetim mekanizmalarına başvurmaksızın davranışları koordine edebilme ve örgütsel uyumu güçlendirme potansiyeline sahip olurlar (Deal & Kennedy, 1982; Schein, 2010). Bu durum, değerlerin örgütsel kontrolün daha içselleştirilmiş ve görünmez biçimlerinin oluşmasına zemin hazırladığını göstermektedir.

Bununla birlikte değerlerin örgütlerdeki işlevi her zaman bütünleştirici ve güçlendirici değildir. Eleştirel yönetim literatürü, değer söylemlerinin kimi zaman çalışanlardan duygusal emek talep eden, örgütsel kimlikle özdeşleşmeyi zorunlu kılan ve performans beklentilerini içselleştirmeyi amaçlayan örtük kontrol mekanizmalarına dönüşebileceğine dikkat çekmektedir (Alvesson & Willmott, 2002; Fleming, 2014). Bu bağlamda değer ve mutluluk söylemleri, çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini kolaylaştırırken, aynı zamanda performans baskılarının meşrulaştırılmasına hizmet edebilmektedir.

Bu ikili işlev, değer ve mutluluk odaklı yönetimin paradoksal doğasını açık biçimde ortaya koymaktadır. Bir yandan çalışanların öznel iyi oluşunu, örgütsel bağlılığını ve anlam deneyimini artırma potansiyeli taşıyan bu yaklaşımlar; diğer yandan performans rejimleriyle iç içe geçerek çalışanlar üzerinde daha incelikli ve derinlemesine bir denetim biçimi üretebilmektedir. Bu durum, değer temelli yönetimin ne bütünüyle özgürleştirici ne de tamamen baskılayıcı olarak sınıflandırılabileceğini; bağlamsal koşullara, liderlik pratiklerine ve örgütsel güç ilişkilerine bağlı olarak farklı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir.

2.4. Mutluluk Söyleminin Eleştirisi: Refah, Kontrol ve Biyopolitik Okumalar

Son yıllarda değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımlarına yöneltilen eleştiriler, özellikle refah ve iyi oluş söylemlerinin örgütsel iktidar ilişkileriyle olan bağlantısına odaklanmaktadır. Eleştirel yaklaşımlar, mutluluğun giderek bireysel bir sorumluluk olarak yeniden tanımlandığını ve çalışanların iyi

oluşlarının performans göstergeleriyle örtük biçimde ilişkilendirildiğini ileri sürmektedir (Cederström & Spicer, 2015; Davies, 2015). Bu çerçevede mutluluk, örgütlerin çalışanlardan talep ettiği yeni bir norm haline gelmekte; mutsuzluk, tükenmişlik ya da yabancılaşma ise bireysel yetersizlik veya uyum sorunu olarak kodlanmaktadır. Böylece yapısal sorunlar bireysel psikolojik eksiklikler olarak yeniden çerçevelenebilmektedir.

Bu eleştiriler, Foucaultcu biyopolitika kavramı üzerinden okunduğunda, örgütlerin yalnızca çalışanların davranışlarını değil; duygularını, öznel deneyimlerini ve hatta yaşam tarzlarını yönetmeye yöneldiğini göstermektedir. Mutluluk ve iyi oluş programları, çalışanların duygusal durumlarını optimize etmeyi hedefleyen yeni yönetim teknikleri olarak değerlendirilebilir (Fleming, 2014). Bu bağlamda iyi oluş söylemi, performans odaklı yönetimin daha yumuşak, daha içselleştirilmiş ve daha derinlemesine işleyen bir uzantısı olarak yorumlanabilir.

Bununla birlikte bu eleştirel okumalar, değer ve mutluluk odaklı yönetimin tümüyle manipülatif olduğu sonucuna varmayı gerektirmez. Aksine, bu yaklaşımların örgütsel yaşamda hem özgürleştirici hem de denetleyici potansiyeller taşıyan çift yönlü yapısını görünür kılmaktadır. Dolayısıyla değer ve mutluluk odaklı yönetim, ne idealize edilmesi gereken evrensel bir çözüm ne de toptan reddedilmesi gereken bir yönetim modası olarak değerlendirilmelidir. Bu yaklaşımın örgütsel davranışta ürettiği gerilimler ve çelişkiler, bir sonraki bölümde ele alınacak performans odaklı yönetim pratikleriyle birlikte düşünüldüğünde daha anlamlı hale gelmektedir. Böylece değer, mutluluk ve performans arasındaki ilişkinin, karşıtlıklar üzerinden değil; paradoksal ve karşılıklı bağımlı süreçler üzerinden kavranması mümkün hale gelmektedir.

3. PERFORMANS ODAKLI YÖNETİMİN KURUMSAL MANTIĞI VE ELEŞTİREL BİR OKUMASI

3.1. Performans Odaklı Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Kuramsal Temelleri

Performans odaklı yönetim anlayışı, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren hem özel sektörde hem de kamu örgütlerinde giderek baskınlaşan bir yönetim paradigması hâline gelmiştir. Bu paradigmanın tarihsel kökenleri, modern örgüt kuramının rasyonel-bürokratik damarına, bilimsel yönetim geleneğine ve daha yakın dönemde kurumsal reform gündeminin merkezinde yer alan yeni kamu işletmeciliği (New Public Management – NPM) yaklaşımına dayanmaktadır (Taylor, 1911; Weber, 1947; Hood, 1991). Bu çerçevede performans, örgütsel başarıyı “ölçülebilir çıktılar” üzerinden tanımlamaya

yönelik bir yönetim aklının (managerial rationality) temel nesnesi olarak kurgulanmakta; etkinlik, verimlilik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sonuç odaklılık gibi ilkeler normatif referans noktaları olarak kurumsallaştırılmaktadır.

Performans odaklı yönetim, yüzeyde teknik bir araç seti (hedef belirleme, göstergeler, raporlama, denetim) gibi görünmekle birlikte, daha derinde örgütlerin neyi “başarı” olarak kabul edeceğini, hangi davranışları “arzu edilir” sayacağını ve hangi pratikleri “meşru” göreceğini belirleyen güçlü bir kurumsal mantık üretmektedir. Bu yönüyle performans söylemi, yalnızca ölçmenin dilini değil; örgütsel gerçekliğin nasıl temsil edileceğini ve hangi boyutların görünür kılınacağını da yapılandırmaktadır. Örgütlerin çok boyutlu ve çoğu zaman çelişkili doğası, ölçülebilir göstergeler aracılığıyla yönetilebilir hâle getirilmeye çalışılırken, bu süreç kaçınılmaz olarak seçici bir görünürlük üretmekte; belirli çıktıların aşırı vurgulanması, örgütsel pratikleri daraltıcı biçimde yeniden biçimlendirebilmektedir.

Bu bağlamda performans göstergeleri, ilk tasarlandıkları dönemde örgütsel öğrenmeyi, geri bildirim süreçlerini ve gelişimi destekleyen araçlar olarak düşünülmüş olsa da, zamanla örgütsel davranışları yönlendiren, sınırlandıran ve normatif beklentileri dayatan mekanizmalara dönüşebilmektedir (Power, 1997). Göstergeler yalnızca “ne olduğunu” ölçmez; aynı zamanda “neyin önemli olduğunu” ilan eder. Bu nedenle performans odaklı yönetim, ölçüm üzerinden işleyen bir yönetim teknolojisi olmanın ötesinde, örgütlerin amaçlarını, kimliğini ve meşruiyet stratejilerini yeniden kuran ideolojik bir çerçeve sunmaktadır.

3.2. Yeni Kamu İşletmeciliği, Ölçüm Rejimleri ve Sayısallaştırma

Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı, performans odaklı yönetimin yaygınlaşmasında kritik bir rol oynamış; özellikle kamu örgütlerinde hesap verebilirlik ve etkinlik söylemleriyle birlikte ölçüm temelli yönetim pratiklerinin kurumsallaşmasını hızlandırmıştır. NPM, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu örgütlerine aktarılmasını savunmakta; çıktı temelli değerlendirme, hedeflerle yönetim, rekabetçi mekanizmalar, performansa dayalı ödüllendirme ve sözleşmeli yönetişim gibi uygulamaları ön plana çıkarmaktadır (Hood, 1995; Pollitt & Bouckaert, 2017). Bu çerçevede performans, yalnızca örgütsel düzeyde bir değerlendirme kriteri olmaktan çıkarak, bireysel düzeyde de çalışanların değerini ve yeterliğini belirleyen merkezi bir ölçüte dönüşmektedir.

Ölçüm rejimleri ve sayısallaştırma (quantification), performans odaklı yönetimin en görünür ve en etkili araçları arasında yer almaktadır. Anahtar performans göstergeleri (KPI'lar), puan kartları, kıyaslama (benchmarking) sistemleri, kalite sertifikasyonları ve sıralama mekanizmaları, örgütlerde “iyi”,

“başarılı” ve “verimli” olanın ne olduğuna ilişkin güçlü sembolik mesajlar üretmektedir (Espeland & Sauder, 2007). Bu sistemler, karmaşık örgütsel süreçleri sayılara dönüştürerek karşılaştırılabilir ve raporlanabilir hâle getirirken; aynı zamanda örgütsel gerçekliği belirli ölçütler üzerinden yeniden kurmaktadır. Bu yeniden kurma süreci, örgüt üyelerinin gündelik iş yapma biçimlerini, önceliklerini ve hatta etik muhakemelerini dahi etkileyebilecek düzeyde güçlüdür.

Bununla birlikte sayısallaştırma, ölçülebilir olanı görünür kılarken; anlam, değer, etik, toplumsal katkı ve öznel iyi oluş gibi zor ölçülen boyutları ikincilleştirme riski taşımaktadır. Ölçüm sistemleri genellikle “ne kolay ölçülüyorsa onu yönetme” eğilimini teşvik eder; böylece ölçülemeyen ama örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik olan boyutların karar süreçlerinde yeterince temsil edilmemesi söz konusu olabilir. Bu bağlamda performans, örgütsel gerçekliğin tamamını kapsayan bir kavram olmaktan ziyade, belirli bir gerçeklik inşasına hizmet eden daraltıcı bir çerçeveye dönüşebilmektedir.

3.3. Performansın Psikolojik ve Örgütsel Sonuçları

Performans odaklı yönetim, çalışan davranışlarını yönlendirme kapasitesi yüksek bir sistemdir; çünkü hedefler, kıyaslama ölçütleri ve sürekli değerlendirme mekanizmaları aracılığıyla bireylerin dikkatini belirli çıktılara yoğunlaştırır. Bu yapı, kısa vadede motivasyonu ve sonuç üretme hızını artırabilir; ancak uzun vadede çalışanların öznel deneyimleri üzerinde çeşitli gerilimler yaratma potansiyeline sahiptir. Hedef baskısı, sürekli ölçülme, karşılaştırılma ve performansın görünür kılınması; çalışanlarda stres, kaygı, tükenmişlik, iş güvensizliği ve anlam kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli, 2017). Bu nedenle performans, yalnızca çıktılar bağlamında değil; çalışanların psikolojik iyi oluşu, iş ilişkileri ve örgütsel kültür üzerindeki etkileriyle birlikte değerlendirilmelidir.

Performans sistemlerinin bir diğer önemli sonucu, işin niteliğinin dönüşmesidir. Sürekli ölçüm ve raporlama, çalışanların “asıl iş” ile “ölçülebilir iş” arasında bir ayrım yapmasına neden olabilir. Böylece göstergesi artırmaya yönelik faaliyetler, işin özüne yönelik faaliyetlerin önüne geçebilir; raporlama, belge üretimi ve “kanıt sunma” pratikleri, örgütsel zamanın ve enerjinin kayda değer bir bölümünü tüketebilir. Bu durum, performans odaklı yönetimin örgütsel dikkat ekonomisini yeniden düzenlediğini; neyin önemli sayılacağını, hangi işlerin değerli görüleceğini ve hangi başarı anlatılarının üretileceğini belirlediğini göstermektedir.

Etik sonuçlar bakımından da performans baskısının etkileri dikkate değerdir. Literatürde aşırı hedef odaklılığın etik dışı davranışları tetikleyebileceğine

ilişkin bulgular, performans sistemlerinin “araçsal akıl” üretme riskine işaret etmektedir (Ordóñez et al., 2009). Hedeflere ulaşma zorunluluğu, çalışanları sonuç odaklı fırsatçı davranışlara, veri manipülasyonuna, kısa vadeli kazanımlar uğruna uzun vadeli riskleri göz ardı etmeye yönleltebilir. Bu süreçte örgütsel etik iklim zayıflayabilir; güven ilişkileri aşınabilir ve işbirliği yerine rekabetçi bireycilik güçlenebilir. Dolayısıyla performans odaklı yönetim, her ne kadar nesnellik ve rasyonellik iddiasıyla sunulsa da, davranışsal ve normatif düzeyde güçlü etkiler üreten bir kurumsal düzenleme biçimidir.

3.4. Değer ve Mutluluk Odaklı Yaklaşımlarla Gerilim Alanları

Performans odaklı yönetim ile değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımları arasındaki ilişki, basit bir karşıtlık veya sıfır toplamı bir çatışma üzerinden okunamaz. Aksine bu iki yaklaşım, aynı örgütsel bağlamda eşzamanlı olarak var olabilmekte; belirli koşullarda birbirini destekleyen, belirli koşullarda ise birbirini sınırlandıran etkiler üretebilmektedir. Günümüz örgütlerinde sıkça gözlenen durum, performans söyleminin değer ve mutluluk kavramlarını araçsallaştırarak performansın sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışmasıdır. Örneğin “iyi oluş programları”, “mutluluk odaklı kültür” veya “değer temelli liderlik” uygulamaları, çalışan bağlılığını ve iş performansını artırma hedefiyle gerçekleştirilebilmektedir. Benzer biçimde değer ve mutluluk söylemleri de çoğu zaman performans hedefleriyle uyumlu olduğu ölçüde örgütsel düzeyde meşruiyet kazanabilmektedir.

Bu dinamik, örgütlerde paradoksal bir yapı üretmektedir: Çalışanlardan aynı anda hem yüksek performans göstermeleri hem de sürekli mutlu, motive, bağlı ve pozitif olmaları beklenmektedir. Bu çifte beklenti, bireyler üzerinde çelişkili talepler yaratmakta; performans baskısı altında mutluluğun bir “zorunluluk” hâline gelmesi, duygusal emek ve yüzeysel uyum davranışlarını artırabilmektedir (Hochschild, 1983). Böyle bir bağlamda mutluluk, öznel bir deneyim olmaktan çıkarak normatif bir performans kriterine dönüşebilir; çalışanların olumsuz duyguları bastırmaları, sorunları dile getirmekten kaçınmaları ve “pozitif görünme” baskısı altında yaşamaları söz konusu olabilir. Bu süreç, değer ve mutluluk söylemlerinin, performans rejimlerinin daha incelikli bir uzantısı olarak işlev görmesine de zemin hazırlamaktadır.

Dolayısıyla performans ve mutluluk arasındaki ilişki, her zaman birbirini besleyen doğrusal bir uyum olarak değil; kimi bağlamlarda birbirini destekleyen, kimi bağlamlarda ise birbirini aşındıran paradoksal dinamikler olarak kavramsallaştırılmalıdır. Bu nokta, ikilik ve paradoks perspektifinin analitik gücünü görünür kılan temel bir kesişim alanıdır.

3.5. Eleştirel Bir Değerlendirme: Performansın Sınırları ve Kurumsal Sonuçları

Performans odaklı yönetimin eleştirel bir okuması, bu yaklaşımın örgütsel karmaşıklığı bütünüyle yakalayamadığını ve özellikle ölçülebilirlik üzerinden işleyen seçici bir gerçeklik üretme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Performans göstergeleri örgütsel yaşamın yalnızca belirli yönlerini görünür kılmakta; ölçülemeyen fakat örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik önemde olan boyutları, güven, etik iklim, öğrenme kültürü, psikolojik güvenlik, anlam ve değer uyumu gibi gölgede bırakabilmektedir. Bu durum, kurumsal kuramın işaret ettiği biçimde, örgütlerin meşruiyet üretmek için biçimsel yapılar ve göstergeler geliştirebildiğini; bu göstergelerin ise örgütsel gerçekliğin tamamını temsil etmekten ziyade, dış çevreye yönelik bir rasyonellik anlatısı üretebildiğini düşündürmektedir (Meyer & Rowan, 1977).

Bu bağlamda performans, örgütsel gerçekliğin kendisi olmaktan ziyade, belirli bir gerçeklik kurgusunun temsilcisi olarak işlev görmektedir. Göstergeler, örgütlerin “görünür” olma biçimini ve değerlendirilebilirliğini belirlerken, örgüt içi öncelikleri de yeniden yapılandırmaktadır. Bu nedenle performans rejimlerinin sınırları, yalnızca teknik ölçüm hatalarından değil; aynı zamanda yönetsel aklın hangi değerleri ve amaçları merkeze aldığına ilişkin normatif tercihlerden kaynaklanmaktadır.

Bu bölümde sunulan tartışmalar, performans odaklı yönetimin ne bütünüyle reddedilmesi gereken bir yaklaşım ne de mutlak bir çözüm olarak yüceltilmesi gereken bir model olduğunu göstermektedir. Aksine performans, değer ve mutlulukla kurduğu ilişki bağlamında; gerilim, etkileşim ve karşılıklı üretim dinamikleri üzerinden yeniden düşünülmelidir. Bu yaklaşım, bir sonraki bölümde ele alınacak ikilik ve paradoks perspektifi için güçlü bir teorik zemin sunmakta; örgütlerdeki yönetim pratiklerinin yalnızca “etkinlik” üzerinden değil, aynı zamanda “anlam”, “etik” ve “iyi oluş” üzerinden de analitik olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

4. DEĞER VE MUTLULUK ODAKLI YÖNETİM İLE PERFORMANS ODAKLI YÖNETİM ARASINDAKİ İKİLİK, GERİLİM VE ETKİLEŞİM

4.1. İkilik ve Paradoks Perspektifi: Hem/Hem de Mantığı

Örgütsel davranış literatüründe ikilik (duality) ve paradoks kavramları, karşıt gibi görünen olguların eşzamanlı varoluşunu ve karşılıklı bağımlılığını açıklamak için kullanılan temel analitik araçlar arasında yer almaktadır. Paradoks yaklaşımı, örgütlerde çelişkili taleplerin geçici sapsmalar değil, yapısal

ve süreklilik arz eden özellikler olduğunu savunur (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Bu çerçevede değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim, doğrusal bir süreklilik üzerinde konumlanan alternatifler olarak değil; aynı örgütsel bağlamda birlikte var olan, birbirini üreten ve sınırlayan dinamikler olarak ele alınmalıdır.

Hem/hem de mantığı, örgütlerin karmaşık doğasını ikili karşıtlıklar üzerinden basitleştirmek yerine, bu karşıtlıklar arasındaki etkileşim alanlarını görünür kılmayı amaçlar. Değer, mutluluk ve performans; örgütlerin hem ekonomik hem de sosyal sistemler olması gerçeğinin farklı tezahürleri olarak okunabilir. Bu nedenle söz konusu kavramlar arasındaki gerilim, yönetilmesi gereken bir sorun olmaktan ziyade, örgütsel dinamizmin temel kaynaklarından biri olarak değerlendirilebilir (Poole & Van de Ven, 1989).

4.2. Paradoksal Liderlik ve Yönetim Pratikleri

Paradoksal liderlik yaklaşımı, yöneticilerin karşıt talepleri eşzamanlı olarak ele alabilme ve bu talepler arasında bağlamsal denge kurabilme kapasitesine vurgu yapmaktadır (Zhang et al., 2015). Değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim arasındaki ikilik, liderlik pratikleri aracılığıyla ya dengelenebilmekte ya da keskinleştirilebilmektedir. Örneğin, performans hedeflerinin katı ve cezalandırıcı biçimde uygulanması, değer ve mutluluk söyleminin inandırıcılığını zayıflatırken; esnek, katılımcı ve adalet temelli performans uygulamaları bu iki yaklaşım arasında görece bir uyum yaratabilmektedir.

Bu bağlamda liderlerin, yalnızca hedeflere ulaşmayı değil; bu hedeflere nasıl ulaşıldığını da önemseyen bir yönetim anlayışı geliştirmeleri kritik hâle gelmektedir. Paradoksal liderlik, çalışanlardan hem yüksek performans beklerken hem de onların psikolojik iyi oluşunu gözetmeyi mümkün kılan bir çerçeve sunmaktadır. Ancak bu yaklaşımın başarısı, büyük ölçüde örgütsel bağlam, kültür ve kurumsal baskılar tarafından şekillendirilmektedir.

4.3. Sembolik-Biçimsel Ayrışma ve Kurumsal Baskılar

Yeni kurumsalcı yaklaşım, örgütlerin sıklıkla sembolik düzeyde değer ve mutluluk söylemlerini benimserken; biçimsel uygulamalarda performans ve çıktı odaklı mantığı sürdürdüğünü ileri sürmektedir (Meyer & Rowan, 1977). Bu sembolik biçimsel ayrışma, örgütlerde değer ve mutluluk odaklı yönetimin neden çoğu zaman söylem düzeyinde kaldığını açıklamak açısından önemli bir analitik araçtır.

Örgütler, meşruiyet kazanmak amacıyla çalışan refahı, mutluluk ve değer temelli yönetim söylemlerini benimserken; aynı anda yoğun performans

baskıları ve rekabetçi değerlendirme sistemleri uygulayabilmektedir. Bu durum, çalışanlar açısından bilişsel ve duygusal çelişkiler yaratmakta; örgütsel güven ve adalet algılarını zayıflatabilmektedir (Rousseau, 1995). Dolayısıyla ikilik, yalnızca kavramsal değil; gündelik örgütsel deneyimlerin merkezinde yer alan bir olgu hâline gelmektedir.

4.4. Türkiye Bağlamında Değer-Performans İkiliği

Türkiye bağlamında örgütsel yapıların tarihsel ve kültürel özellikleri, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim arasındaki gerilimi daha görünür kılmaktadır. Özellikle kamu örgütleri ve üniversitelerde, son yıllarda performans ölçüm sistemlerinin yaygınlaşması; geleneksel mesleki değerler, akademik özerklik ve kolektif çalışma kültürü ile çatışan dinamikler üretmektedir (Yıldırım & Erdem, 2018; Koçel, 2020).

Akademik performans göstergeleri, yayın sayıları ve proje çıktıları üzerinden tanımlanan başarı anlayışı; akademik emeğin niteliksel boyutlarını ve akademisyenlerin öznel iyi oluşunu ikincil hâle getirebilmektedir. Bu durum, değer ve mutluluk söyleminin performans baskısı altında araçsallaştırılmasına yol açmakta; örgütsel iklimde güvensizlik ve tükenmişlik riskini artırabilmektedir. Ancak aynı bağlamda, değer temelli liderlik ve katılımcı yönetim pratiklerinin bu gerilimi yumuşatabildiğine dair sınırlı ama umut verici bulgular da mevcuttur.

4.5. İkiliğin Örgütsel Sonuçları ve Yönetimsel Yansımalar

Değer-mutluluk ve performans ikiliği, örgütsel sonuçlar üzerinde çok boyutlu etkiler üretmektedir. Bu ikiliğin dengeli biçimde yönetilemediği durumlarda, çalışan bağlılığı ve anlam duygusu zayıflamakta; kısa vadeli performans kazanımları uzun vadeli sürdürülebilirliği tehdit edebilmektedir. Buna karşılık, paradoksal bir bakış açısının benimsendiği örgütlerde, performans ve mutluluğun karşılıklı olarak güçlendirilebildiği daha bütüncül yönetim pratikleri ortaya çıkabilmektedir.

Bu bölümde ele alınan tartışmalar, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetimin birbirini dışlayan yaklaşımlar olmadığını; aksine örgütsel yaşamın kaçınılmaz ikilikleri olarak birlikte ele alınmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bir sonraki ve son bölümde, bu ikiliğin örgütsel sonuçları daha bütüncül bir çerçevede değerlendirilerek eleştirel çıkarımlar ve geleceğe yönelik araştırma gündemi sunulacaktır.

5. ÖRGÜTSEL SONUÇLAR, ELEŞTİREL DEĞERLENDİRME VE GELECEK ARAŞTIRMA GÜNDEMİ

5.1. Değer, Mutluluk ve Performans İkiliğinin Örgütsel Sonuçları

Değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim arasındaki ikilik, örgütlerde yalnızca “iki farklı yaklaşımın” yan yana varlığına işaret eden basit bir ayırım olarak değil; örgütsel yaşamın gündelik pratiklerinde sürekli üretilen, müzakere edilen ve yeniden anlamlandırılan dinamik bir gerilim alanı olarak ele alınmalıdır. Bu gerilim alanı, örgütsel sonuçları yalnızca nicel çıktı göstergeleri üzerinden değil; aynı zamanda çalışanların öznel deneyimleri, psikolojik iyi oluşları, işte anlam üretimleri, kimlik inşaları ve örgütle kurdukları ilişki biçimleri üzerinden de şekillendirmektedir. Dolayısıyla bu bölüm, değer–mutluluk–performans ilişkisinin örgütsel sonuçlarını, tek boyutlu bir “etkinlik” ölçütüne indirgemeksizin, çok katmanlı ve bağlamsal bir değerlendirme çerçevesi içerisinde tartışmayı amaçlamaktadır.

Mevcut literatür, performans baskısının belirli koşullar altında kısa vadeli çıktı artışı ve hedeflere yönelim sağlayabildiğini; ancak uzun vadede tükenmişlik, duygusal yabancılaşma, işte anlam kaybı ve örgütsel sinizm gibi olumsuz sonuçları tetikleyebildiğini ortaya koymaktadır (Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli, 2017). Bu durum, performans odaklı yönetimin “etkinlik” vaatlerinin, çalışanların psikolojik ve sosyal kaynakları üzerinde aşındırıcı etkiler üretmesi halinde sürdürülebilirliğini kaybedebileceğini göstermektedir. Diğer taraftan, değer ve mutluluk odaklı yaklaşımlar çalışanların örgütsel aidiyetini, iş tatminini ve anlam deneyimini güçlendirme potansiyeline sahip olsa da, bu yaklaşımların performans rejimlerine eklenerek araçsallaştırılması söz konusu potansiyeli zayıflatabilmektedir. Başka bir ifadeyle, mutluluk ve iyi oluşun “yönetim hedefi” hâline gelmesi, çalışanlar üzerinde görünmez bir normatif baskı üretmekte; olumsuz duyguların bastırılması, yüzeysel uyum davranışlarının artması ve “pozitiflik zorunluluğu” gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Hochschild, 1983; Cederström & Spicer, 2015). Bu nedenle örgütsel sonuçlar, yalnızca hangi yaklaşımın benimsendiğinden değil; bu yaklaşımın hangi bağlamda, hangi söylem–pratik ilişkileri içerisinde ve hangi güç dinamikleriyle uygulandığından doğrudan etkilenmektedir.

5.2. Bağlılık, Tükenmişlik ve Anlam Dinamikleri

Değer–performans ikiliğinin örgütsel düzeydeki en görünür yansımalarından biri örgütsel bağlılık dinamiklerinde ortaya çıkmaktadır. Değer temelli yönetim, adalet algısı ve psikolojik güvenlik gibi unsurlarla desteklendiğinde, çalışanlarda duygusal bağlılığı güçlendirebilecek bir zemin yaratabilmektedir. Buna karşılık, aşırı performans baskısı, sürekli ölçülme ve kıyaslanma, bağlılığın daha

araçsal ve koşullu bir ilişkiye indirgenmesine neden olabilmektedir (Meyer & Allen, 1997). Bu bağlamda örgütle kurulan ilişki, “aidiyet ve özdeşleşme” üzerinden değil, “malîyet–fayda hesabı” üzerinden yeniden kurulmakta; uzun vadeli sadakat ve gönüllü katkı (örgütsel vatandaşlık davranışları gibi) zayıflayabilmektedir. Böylece performans rejimleri, kısa vadede çıktı üretimini güçlendirse bile, uzun vadede örgütsel bağlılık ve topluluk duygusunu aşındırma riski taşıyabilmektedir.

Tükenmişlik literatürü, performans odaklı yönetimin psikolojik bedellerini açıklamak açısından güçlü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Sürekli hedef baskısı, belirsizlik, iş yükü artışı ve kontrol kaybı algısı, çalışanların duygusal ve bilişsel kaynaklarını tüketmekte; bu tükenme yalnızca bireysel sağlık sorunlarına değil, aynı zamanda devamsızlık, işten ayrılma niyeti, düşük iş kalitesi ve artan çatışma gibi örgütsel sonuçlara da yol açabilmektedir (Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli, 2017). Bu noktada “anamlı iş” deneyimi, tükenmişliği tamponlayabilecek koruyucu bir kaynak olarak öne çıkmaktadır. Ancak anlam, çoğu zaman performans göstergeleriyle doğrudan ölçülebilir olmadığı için, ölçüm temelli yönetim sistemlerinde ikincil bir konumda kalabilmekte; hatta bazı durumlarda “ölçülemeyen” olduğu için örgütsel karar süreçlerinde görünmezleşebilmektedir. Bu görünmezleşme, örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliği için kritik önemde olan psikolojik kaynakların (anlam, aidiyet, güven) sistematik biçimde ihmal edilmesi riskini artırmaktadır.

5.3. Etik Riskler, Psikolojik Sözleşme ve Güven Sorunu

Performans odaklı yönetim sistemleri, etik riskler bakımından da dikkatle ele alınmalıdır. Literatürde aşırı hedef odaklılığın, çalışanları etik sınırları zorlayan davranışlara yönlendirdiğine ilişkin bulgular, performans sistemlerinin yalnızca “sonucu” değil, sonuca ulaşmak için kullanılan “yolları” da dönüştürdüğünü düşündürmektedir (Ordóñez et al., 2009). Hedeflerin baskın hale geldiği ortamlarda, süreç kalitesi, etik hassasiyet ve toplumsal sorumluluk gibi unsurlar ikincilleşebilir; bu da örgütsel etik iklimi zayıflatabilir. Dahası, performans baskısı altında ortaya çıkan kısa vadeli başarılar, uzun vadede güven erozyonu ve itibar kaybı gibi maliyetlerle sonuçlanabilir.

Değer ve mutluluk söyleminin performans gerekçesiyle araçsallaştırılması, çalışanlar tarafından samimiyetsiz bir yönetim stratejisi olarak algılandığında, bu durum “psikolojik sözleşme”nin ihlali şeklinde deneyimlenebilir. Psikolojik sözleşme, çalışanların örgütle kurdukları karşılıklı beklentilerini ve adalet algılarını içerdiğinden, söylem ile uygulama arasındaki tutarsızlıklar doğrudan güven ilişkilerini zedeler (Rousseau, 1995). Örneğin örgüt “insan odaklılık” ve “iyi oluş” vurgusu yaparken, aynı anda ağır iş yükü, aşırı performans baskısı

veya adaletsiz ödüllendirme sistemleri sürdürüyorsa; çalışanlar bu durumu örgütsel ikiyüzlülük veya simgesel yönetim olarak yorumlayabilir. Böyle bir yorum, örgütsel sinizmi besler, çalışanların ses davranışını (voice) zayıflatır ve riskleri dile getirme isteğini azaltır. Sonuç olarak güven, yalnızca bireysel bir tutum değil; örgütsel sistemlerin, denetim mekanizmalarının ve liderlik pratiklerinin ürettiği yapısal bir çıktı olarak ele alınmalıdır.

5.4. Eleştirel Bir Sentez: Yönetim İçin Çıkarımlar

Bu bölümde tartışılan bulgular, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetimin birbirini dışlayan alternatifler olarak ele alınmasının analitik açıdan yetersiz olduğunu göstermektedir. Aksine bu iki yaklaşım, örgütlerin karmaşık ve çelişkili doğasının farklı boyutlarını temsil eden; çoğu zaman iç içe geçen ve karşılıklı olarak birbirini yeniden üreten kurumsal mantıklar olarak görülebilir. Yönetim açısından asıl mesele, bu ikiliği “ortadan kaldırmak” değil; bağlamsal olarak anlamlı, etik sınırlar içinde ve çalışanların öznel deneyimlerini gözetken biçimlerde “yönetilebilir” kılmaktır.

Paradoksal bir bakış açısı, yöneticilere gerilimleri bastırmak yerine onları tanımlama, görünür kılma ve üretken biçimde dengeleme imkânı sunar. Bununla birlikte paradoks yönetimi, yalnızca bireysel liderlik becerilerine indirgenemeyecek ölçüde yapısal bir meseledir. Performans ölçüm sistemlerinin tasarımı, ödüllendirme mekanizmaları, iş yükü dağılımı, kariyer ve değerlendirme süreçleri gibi örgütsel düzenlemeler, değer-iyi oluş boyutlarını dışlamayan daha bütüncül çerçevelerle yeniden düşünülmelidir. Bu bağlamda yönetim için çıkarım, performansı tamamen terk etmek değil; performansı örgütsel değerler, etik hassasiyet ve iyi oluşla birlikte ele alabilecek “çoğul ölçütlü” bir muhakeme biçimini kurumsallaştırmaktır. Böyle bir yaklaşım, örgütsel sürdürülebilirliği yalnızca “çıktı” üzerinden değil, aynı zamanda “ilişkiler”, “anlam” ve “güven” üzerinden de değerlendirmeyi gerektirir.

5.5. Gelecek Araştırmalar İçin Bir Gündem

Değer-mutluluk ve performans ikiliği, örgütsel davranış literatüründe giderek görünür hale gelmekle birlikte, bu ikiliğin paradoks ve ikilik perspektifiyle bütüncül biçimde ele alındığı çalışmalar hâlen sınırlıdır. Gelecek araştırmaların, bu gerilimi farklı sektörlerde (kamu, özel sektör, eğitim, sağlık), farklı örgütsel ölçeklerde (KOBİ’ler, büyük ölçekli kurumlar) ve farklı kurumsal mantıkların kesiştiği alanlarda incelemesi, alan yazına önemli katkılar sunacaktır. Özellikle kültürlerarası karşılaştırmalar, değer-iyi oluş-performans ilişkisinin evrensel mi yoksa bağlama duyarlı mı işlediğini tartışmak açısından güçlü bir araştırma hattı oluşturabilir.

Türkiye bağlamında yapılacak nitel, nicel ve karma yöntemli çalışmalar, performans baskısının çalışanların öznel iyi oluşu üzerindeki etkilerini daha derinlemesine görünür kılabılır. Örneğin kamu örgütlerinde performans değerlendirme sistemlerinin, çalışanların adalet algıları, güven düzeyi ve örgütsel sinizm üzerindeki etkileri; üniversitelerde ölçüm rejimlerinin (akreditasyon, kalite göstergeleri, yayın baskısı vb.) akademik ve idari personelin anlam deneyimlerini nasıl dönüştürdüğü; sağlık alanında hedef baskısının etik ikilemlerle ilişkisi gibi araştırma temaları, yerel literatüre güçlü katkılar sunabilir.

Buna ek olarak paradoksal liderlik, örgütsel tasarım ve insan kaynakları uygulamalarının değer–performans gerilimini nasıl şekillendirdiğine ilişkin ampirik çalışmalar, kuramsal tartışmaları zenginleştirecektir. Gelecek araştırmalarda özellikle şu yönelimler öne çıkabilir:

- **Zamansal boyut:** Değer ve performans önceliklerinin kriz dönemlerinde ve rutin dönemlerde nasıl değiştiği.
- **Mikro–makro bağlantı:** Bireysel iyi oluş süreçlerinin örgütsel ölçüm rejimleri ve kurumsal mantıklarla nasıl etkileştiği.
- **Söylem–pratik tutarlılığı:** Değer söylemlerinin hangi koşullarda samimi, hangi koşullarda araçsal algılandığı.
- **Güç ve eşitsizlik:** Performans rejimlerinin kimler için fırsat, kimler için baskı ürettiği; cinsiyet, statü ve kadro türü gibi farklılaşmaların rolü.

Sonuç olarak bu bölümde sunulan çerçeve, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetimi bir arada düşünmeye yönelik eleştirel ve çoğulcu bir araştırma gündemi için bir başlangıç noktası sunmaktadır. Bu gündem, örgütlerde gerilimleri “çözme” iddiasından ziyade, gerilimleri “anlama, görünür kılma ve üretken biçimde yönetme” hedefiyle hareket eden bir kuramsal yönelimi teşvik etmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim arasındaki ilişkinin örgütsel davranış literatüründe sıklıkla başvuru alan basit karşıtlık çerçevesinin ötesinde ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Bölüm boyunca geliştirilen temel argüman, söz konusu iki yaklaşımın birbirini dışlayan alternatifler olmadığı; aksine örgütsel yaşamın yapısal ikiliklerinden biri olarak eşzamanlı biçimde var olan ve karşılıklı etkileşim içerisinde yeniden üretilen dinamikler olduğudur. Bu perspektif doğrultusunda örgütler, tek yönlü rasyonaliteyle işleyen mekanik yapılar olarak değil; farklı değerlerin, beklentilerin ve çıkarların sürekli olarak müzakere edildiği karmaşık sosyal sistemler olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel bağlamda performans odaklı yönetim, ölçülebilir çıktılar, hesap verebilirlik ve verimlilik ilkeleri üzerinden örgütlerin etkinliğini artırmayı hedefleyen bir yönetim rasyonalitesini temsil etmektedir. Buna karşılık değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımları, çalışanların öznel iyi oluşu, işte anlam üretimi ve örgütsel aidiyet gibi insani boyutları ön plana çıkararak örgütlerin sosyal ve etik yönünü görünür kılmaktadır. Bu iki yönelim, çoğu zaman literatürde birbirine karşıt yönetim felsefeleri olarak sunulsa da, örgütsel pratikler incelendiğinde söz konusu ayrımın her zaman bu kadar net olmadığı görülmektedir. Nitekim pek çok örgütte performans hedefleri ile değer ve mutluluk söylemlerinin aynı anda var olduğu, hatta çoğu zaman aynı yönetsel uygulamalar aracılığıyla birlikte üretildiği gözlemlenmektedir.

Bu durum, değer, mutluluk ve performans arasındaki ilişkinin doğrusal bir nedensellik ilişkisiyle açıklanamayacağını göstermektedir. Bazı örgütsel bağlamlarda çalışanların iyi oluşunu destekleyen değer temelli yönetim uygulamaları performansı güçlendiren bir sinerji yaratabilmekte; çalışanların örgütsel amaçlarla daha güçlü bir biçimde özdeşleşmelerine ve daha yüksek düzeyde katılım göstermelerine zemin hazırlayabilmektedir. Buna karşılık bazı durumlarda performans baskısının yoğunlaşması, değer ve mutluluk söylemlerinin araçsallaştırılmasına ve çalışan deneyimlerinin aşınmasına yol açabilmektedir. Böyle bir bağlamda mutluluk ve iyi oluş söylemleri, çalışanların örgütsel hedeflere daha güçlü biçimde bağlanmasını sağlayan normatif beklentilere dönüşebilmekte ve bu durum örgütsel söylem ile pratik arasındaki gerilimi görünür kılabilmektedir.

Bu tartışma, örgütlerde değer, mutluluk ve performans arasındaki ilişkinin yalnızca teknik bir yönetim meselesi olmadığını; aynı zamanda örgütsel kültür, liderlik pratikleri, kurumsal beklentiler ve güç ilişkileriyle yakından bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların örgütle kurdukları ilişki, yalnızca performans çıktıları üzerinden değil; aynı zamanda örgütsel adalet algıları, güven düzeyi, anlam deneyimi ve psikolojik sözleşme beklentileri üzerinden şekillenmektedir. Bu nedenle performans sistemlerinin çalışanların öznel deneyimlerini göz ardı eden dar bir rasyonalite üzerine kurulması, kısa vadeli çıktı kazanımları sağlasa bile uzun vadede örgütsel bağlılık, güven ve sürdürülebilirlik açısından çeşitli riskler doğurabilmektedir.

Buna karşılık değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımlarının da tüm bağlamlarda otomatik olarak olumlu sonuçlar ürettiği varsayımı gerçekçi değildir. Bu tür yaklaşımlar, örgütsel pratiklerle uyumlu biçimde desteklenmediğinde veya yalnızca sembolik söylemler düzeyinde kaldığında çalışanlar tarafından samimiyetsiz bir yönetim stratejisi olarak algılanabilmektedir. Böyle bir durumda örgütsel söylem ile uygulama arasındaki uyumsuzluk çalışanlarda

güvensizlik ve örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumların gelişmesine zemin hazırlayabilmektedir. Dolayısıyla değer ve mutluluk söylemlerinin örgütsel düzeyde anlamlı ve etkili olabilmesi, bu söylemlerin somut yönetim pratikleriyle desteklenmesine ve çalışan deneyimlerinin gerçekliğini yansıtmasına bağlıdır.

Bu bölümde ortaya konulan analiz, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetimin örgütlerde birbirini dışlayan seçenekler olarak değil; karşılıklı bağımlılık içinde var olan ve çoğu zaman aynı örgütsel süreçler aracılığıyla yeniden üretilen ikilikler olarak anlaşılması gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda yönetim açısından temel mesele, söz konusu gerilimi ortadan kaldırmak değil; bu gerilimi üretken ve sürdürülebilir biçimde yönetebilme kapasitesini geliştirmektir. Böyle bir yaklaşım, örgütlerin yalnızca ekonomik etkinlik hedeflerini değil, aynı zamanda çalışanların iyi oluşunu, örgütsel değerleri ve kurumsal meşruiyeti birlikte değerlendiren daha bütüncül bir yönetim anlayışını gerektirmektedir.

Çalışmanın bir diğer özgün katkısı, değer–mutluluk ve performans ikiliğini liderlik ve yönetim pratikleri üzerinden analiz etmesidir. Paradoksal liderlik yaklaşımı, yöneticilerin karşıt talepleri eşzamanlı olarak yönetebilme, gerilimleri bastırmak yerine üretken biçimde dengeleyebilme ve farklı rasyonaliteleri bağlamsal olarak uzlaştırabilme kapasitesine vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte bölümde özellikle altı çizildiği üzere, bu dengeleme çabası yalnızca bireysel liderlik becerileriyle sınırlı değildir. Performans ölçüm sistemleri, ödüllendirme mekanizmaları, kariyer yapıları ve kurumsal değerlendirme rejimleri, değer ve mutluluk söyleminin örgütsel karşılığını belirleyen temel yapısal unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla değer–performans geriliminin yönetimi, bireysel düzeyde bir liderlik meselesi olmaktan ziyade, örgütsel tasarım ve kurumsal mantıkların yeniden düşünülmesini gerektiren yapısal bir dönüşüm alanıdır.

Türkiye bağlamına ilişkin tartışmalar, çalışmanın bağlamsal katkısını önemli ölçüde güçlendirmektedir. Özellikle kamu örgütleri ve üniversitelerde son yıllarda yaygınlaşan performans rejimleri, geleneksel mesleki değerler, akademik özerklik, kolektif çalışma kültürü ve kamusal hizmet ethosu ile gerilimli bir ilişki içindedir. Bu bağlamda değer ve mutluluk odaklı yönetim söylemleri, çoğu zaman performans baskısını yumuşatmaya yönelik sembolik araçlar olarak kullanılabilir. Ancak sembolik–biçimsel ayrışmanın derinleştiği bu tür bağlamlarda, söylem ile uygulama arasındaki tutarsızlıklar çalışanların örgütsel güven ve adalet algılarını zayıflatmakta; psikolojik sözleşme ihlali algılarını güçlendirmektedir. Bu durum, değer–performans ikiliğinin kültürel ve kurumsal bağlamdan bağımsız olarak ele alınamayacağını açık biçimde ortaya koymaktadır.

Gelecek araştırmalar açısından bakıldığında, değer–mutluluk ve performans ikiliğinin farklı sektörlerde, kültürlerde ve örgütsel yapılarda nasıl tezahür ettiğine dair ampirik çalışmaların artırılması büyük önem taşımaktadır. Özellikle nitel ve karma yöntemli araştırmalar, çalışanların bu ikiliği gündelik örgütsel deneyimlerinde nasıl anlamlandırdıklarını, hangi durumlarda gerilim hissettiklerini ve bu gerilimlerle nasıl başa çıktıklarını ortaya koyabilir. Bunun yanı sıra performans ölçüm sistemlerinin yeniden tasarımına yönelik deneysel ve tasarım temelli çalışmalar, değer ve iyi oluş boyutlarını dışlamayan alternatif değerlendirme çerçevelerinin geliştirilmesine katkı sunabilir. Kültürlerarası karşılaştırmalar ise bu ikiliğin evrensel mi yoksa bağlama duyarlı mı işlediğini anlamak açısından önemli bir araştırma hattı oluşturacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma, örgütlerde değer, mutluluk ve performans arasındaki ilişkinin basit bir tercih meselesi olmadığını; bu iki yönelim arasındaki gerilimin örgütsel yaşamın yapısal ve süreklilik arz eden bir özelliği olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle örgütsel davranış çalışmalarının söz konusu ilişkiyi tek boyutlu açıklama modelleri yerine ikilik, gerilim ve paradoks perspektifleri üzerinden ele alması, örgütlerin karmaşık doğasını anlamak açısından daha açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Bu perspektif, örgütlerdeki karşıt eğilimleri ortadan kaldırılması gereken sorunlar olarak değil, üretken biçimde yönetilebilecek yapısal dinamikler olarak değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Böylece yönetim düşünçesi, tek yönlü rasyonalite anlayışından çok boyutlu ve bağlamsal bir muhakeme biçimine doğru evrilen daha kapsamlı bir analitik çerçeveye doğru ilerleyebilmektedir.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (2018). *İşletme yönetimi*. Beta Yayınları.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3), 98–105.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). *The one minute manager*. William Morrow.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization*. Wiley.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (17. bs.). Beta Yayınları.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* (2nd ed.). Sage.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257–268.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Koçel, T. (2021). *İşletme yöneticiliği* (18. bs.). Beta Yayınları.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Sage.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2019). *Örgütsel davranış*. Aktif Yayınları.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish*. Free Press.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior* (4th ed.). Free Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77–84.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

