

Merhamet Odağında Bir Olumlu Örgütsel Davranış Yolculuğu

Monica C. Worline ve Jane E. Dutton,
İş Yerinde Merhamet: İnsanı ve Şirketi Yücelten Sessiz Güç,

Çeviri: Hatip Yetimoğlu,
İstanbul: Albaraka Yayınları, 2019, 239 s.
ISBN: 978-605-80340-3-7

Değerlendiren: Alperen Manisalıgil

Jane Dutton, 72. Academy of Management konferansının *Complicating Compassion* oturumunda (2012) şu müjdeyi vermişti: “bütün büyük yayıncılarla ve dergi editörleriyle konuştum. Gelecek on yıl yönetim alanında ‘merhametin on yılı’ olacak!”. Merhamet araştırmalarının hamiyesi Dutton, University of Michigan’da işletme ve psikoloji profesörü olarak 21. yüzyılda yönetimde merhamet konusundaki seçkin yayınlara ya doğrudan yazar ya yetiştirdiği öğrencilerin çalışmalarıyla dolaylı olarak yahut dergi hakemliği aracılığıyla dışarıdan iz bırakmıştır. Yüksek bütçeli sanat filmlerinin nadir bulunması gibi (örneğin *Blade Runner 2049*), akademik derinlikle pratiğe seslenebilen işletme kitapları da ender karşımıza çıkmaktadır. Esasen danışmanlığa odaklanan ve aynı üniversitede okutmanlık yapan Monica Worline ile birlikteliği, neticede Dutton’un 20 yıla yayılan merhamet araştırmalarını gerek akademik camiadan gerek iş hayatından okurlara hitap edecek biçimde kitaplaştırmasını sağlamaktadır.

@ Dr. Öğretim Üyesi, Marmara Üniversitesi

ID 0000-0001-6632-1948

Manisalıgil, A. (2022). Merhamet odağında bir olumlu örgütsel davranış yolculuğu. [Monica C. Worline ve Jane E. Dutton, *İş yerinde merhamet: insanı ve şirketi yücelten sessiz güç kitabının değerlendirme yazısı.*] *İş Ahlakı Dergisi*, 15(2), 188-193.

Kitap Değerlendirme

© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe/d3924
İş Ahlakı Dergisi, 2022
isahlakidergisi.com

Başvuru : 15.08.2022
Kabul : 08.09.2022
Basım : 11.2022

İş yerinde merhamet: İnsanı ve şirketi yücelten sessiz güç adlı eser dört kısımda toplanan 13 bölüm üzerinden merhamet kavramını birey ve örgüt düzeylerinde incelemektedir. Birinci kısım, işyerinde merhameti hem tanımlamakta hem de gerekliliğini anlatmaktadır. İkinci kısım, merhametin dört aşamalı bir süreç modeli üzerinden işleyişini sunmaktadır. Üçüncü kısım, örgütsel merhamet yetkinliğini tanımlamakta ve nasıl kazanılabileceğini incelemektedir. Bu kısımdaki yedinci ve sekizinci bölümler, kitabın özgün katkılarından olan örgütsel merhamet inşasını betimlemektedir. Dördüncü kısım ise o ana dek aktarılan kavramsal çerçeveyi, örgütleri merhametlileştirecek bir değişimi sağlamak üzere sorulara, planlamalara ve tasarım ilkelerine uyarlamaktadır. Bu kısımdaki on birinci ve on ikinci bölümler, ayrıca genişletilmiş bir özet işlevi de görmektedir. Neticede kitap, merhametle alakalı kavramsal çerçeveyi derinlikli bir şekilde sunduktan sonra merhametin birey ve örgüt düzeylerinde uyanması için pratiğe dönük bir yol haritası çizmektedir.

Yazarlar, işyerine merhameti mevcut işletmecilik dilini kullanarak yerleştirmeye çabalamaktadır. Worline ve Dutton, işyerlerinin insan potansiyelinin tamamını açığa çıkarması gerektiğini ve bunun çalışanların ve örgütsel kaynakların işyerine merhameti sürdürmek üzere harekete geçirilmesiyle mümkün olduğunu savunmaktadır. Yazarlar, okuru ikna etmek için merhametin faydasını net kâr ve stratejik üstünlük gibi örgütsel çıktılar ve şu ifadelerle sunmaktadır, “[örgütlerin] ellerindeki iş gücünden azami ölçüde yararlanmak” (s. 23). Bu çerçevelendirme sebebiyle merhamet ve hakim işletme zihniyetinin zıtlaşmalarından doğabilecek gerilimlerin tartışılması kaçınılmaz hale gelmektedir. Worline ve Dutton, günümüzün en sıkı yönetim tartışmalarından olan bu tür sosyal paradoksları ise önerildiği üzere aşkınlık yaklaşımıyla aşmaya çalışmaktadır (Schad vd., 2016), “hepimiz tek bir ailenin, aynı insan ailesinin üyesiyiz” (s. 53). Ne var ki kitaptaki diğer kavramların aksine sosyal paradoksları soyut düzlemde açıkça tartışmadan getirilen öneriler, işletmelerini daha merhametli kılmak isteyen okurları bu mücadeleye hazırlıksız yollayabilir.

Yazarlar işletme alanında kitap yazımının altın standartlarını tutturmaktadır. 73. Academy of Management konferansının *Increasing Awareness of the Brand that is You* oturumunda (2013), Harvard Business Publishing yayınevinin kıdemli editörlerinden Bronwyn Fryer kendilerine kitap teklifi ile gelenlere sordukları ilk sorunun “kitabın kaç bölümden oluşacaksa o sayıda hikaye topladın mı?” şeklinde olduğunu belirtmişti. Bu kitap da bölüm başına ortalama birden fazla hikayeye kavramsal anlatıya zemin sunmaktadır. Yazarların metni erişilebilir tutma kaygısı, belli aralıklarla sunulan “temel hususlar” listelerinden anlaşılabilir. Liste biçimi-

mindeki bu özetler, ayrıca okurların kitabı gerek duyduklarında gözden geçirerek ana argümanları hatırlamalarını kolaylaştırmaktadır. 11. ve 12. bölümlerin hızlıca gözden geçirilebilir bir yol haritası sunması da dahil olmak üzere bu sayılan özellikler, kitabı işletme alanında telif eser yazmak isteyenler için bir şablon mertebesine yükseltmektedir.

Yazarlar metni çok sayıda içgörülü uygulamayla yoğurmaktadır. Öncelikle Worline ve Dutton, özellikle dördüncü kısımda ve çoğu bölümün sonunda okurlara reçete yazmaktansa onları tefekküre davet eden sorular sormaktadır. Bu yaklaşım MIT profesörü Ed Schein'in gene bu seriden çıkan *Nezakette Yönetme Sanatı* (2022) kitabında da ele aldığı şu örgütsel gelişim yaklaşımıyla uyumludur, "sorulan her soru aynı zamanda [hayata] bir müdahaledir" (Schein, 1997, s. 8). Soruların sistemi belli bir yöne hareketlendirmedeki kullanışlılığını özümsemiş olan yazarlar, tefekküre davet eden sorularla okurların kendi örgütlerinde özgün merhamet çözümleri yeşertmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca yazarlar, aynı üniversiteden çalışma arkadaşları Profesör Karl Weick'in süreç teorileştirmelerindeki sürekli oluş halini vurgulamak için İngilizcedeki "-ing" eki kullanma ısrarını da benimsemektedir. Türkçe çevirisinde de "-iş, -ış" eki kullanma ısrarı hem bu yaklaşımı vurgulamak hem de dilimizde "-me, -ma" ekine içkin olumsuzluk anlamını okurun bilinçaltına yüklememek için tercih edilmektedir.

Bu kitap, içerdiği kavramlar ile merhamet hakkında bir eser olmanın ötesine geçerek okurların olumlu örgütsel davranış akımına nüfuz etmesini de sağlamaktadır. Charles Dickens, *Antikacı Dükkanı* romanının ilk katmanında ana karakterlerinin şehirlerarası kaçma kovalamaca hikayesini anlatırken, bu hareketlilik sayesinde daha derin katmanda sanayi devriminin doğaya ve farklı şehirlere etkisini betimleyebilmektedir. Worline ve Dutton da merhametin kavramsal çerçevesini oturtma çabasının doğurduğu hareketlilikle, çok sayıda güncel ve seçkin yönetim ve örgütsel davranış araştırmasını okura aktarabilmektedir. Merhametin bu şekilde bağlantılandırıldığı konular arasında roller, rutinler, anlatılar, sosyal ağlar, liderlik, örgüt kültürü, iş sanatkarlığı, örgütsel değişim, tasarım düşüncesi ve çeşitli olumlu örgütsel davranış kavramları bulunmaktadır. Böylece eser "olumlu örgütsel davranış" gibi derslere kaynak kitap olabilecek bir içeriğe kavuşmaktadır.

Kitabın zayıf yönlerinden birisi kuşatıcı bir teorik çerçeveden mahrum olmasıdır. Aynı eleştiri aslında ortaya çıkışından bu yana olumlu örgütsel davranış akımına da yöneltilmektedir. Teoriler metin boyunca hemen hemen hiç kullanılmamaktadır. Örneğin, yazarlar insanların neden bazen merhamet göstermediğini açıklamaya çalışan kuramlardan ilk akla gelebilecek olan "kaynakların korunması teorisi"

ile bir hesaplaşmaya girişmemektedir. Kuşatıcı bir teorinin noksanlığı, özellikle tasarım ilkelerinin birbirinden ayrık çabalar olarak sergilenme riskini artırmaktadır. Mevcut öneri setiyle merhamet odaklı örgütsel değişimin *Mission Church* örneğindeki gibi “kazara” başlayan ve uzun sürede gerçekleşen radikal bir dönüşüm sürecinden (Plowman vd., 2007) veya azınlık etkisinden (Wood vd., 1994) başka nasıl bir yol izleyebileceği belirsiz kalmaktadır. Örneğin, rekabetçi kültürlerde bilgi paylaşımına sevk eden yeni rutinlerin tutmadığı bilinmekteyken (Feldman ve Orlikowski, 2011), bu kitaptaki tasarım ilkelerinin birbiriyle bağlantısız bir biçimde uygulanması, merhametin kalıcılığını tehdit edebilir. Belki olumlayıcı arama (Cooperrider ve Whitney, 1999) gibi merhameti içselleştirmiş büyük grup aramaları bu ekşiği giderebilir. Ayrıca planlanmış ve niyetlenerek merhametli bir örgüte dönüşümün nasıl olacağı da gelecekte araştırılabilir.

Yazarların es geçtiği tamamlayıcı okumalar, konunun meraklılarının birikimini artırabilir. Worline ve Dutton metnin anlam dünyasını sağlam ampirik temeller üzerine kursalar da mesajlarının etki ölçeğini artıracak daha iddialı terimlere mesafeli durmaktadır. Örneğin, Aravid Göz Kliniği (s. 31) gibi şirketler *dünyaya hayırlı işletmeler* (Cooperrider ve Zhexembayeva (2007) kapsamına girebilir. Aynı yayınevinden bu serisinden çıkan *Çiçeklenen Girişim* (2020) kitabının yazarları Laszlo ve Brown merhamet ve sürdürülebilirlik arasında belirgin bir bağlantı kurmasına karşın, bu kitapta Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına hiç değinilmemesi şaşırtıcıdır. Gene Dutton, fizyoloji ve olumlu insani etkileşimler hakkındaki çalışmasına karşın (Heaphy & Dutton, 2008), merhamet aracılığıyla koçluk üzerine fizyoloji ve nörobilimden temellenen Boyatzis’in çalışmasına son derece yüzeysel bir biçimde yer vermektedir (Boyatzis vd., 2006). Dolayısıyla, merhamet konusunda ilk okuma olmayı hak edecek nitelikteki bu çalışma gene de tamamlayıcı okumaları ve araştırmaları gerektirmektedir.

Bu kitabın hem içeriği hem de yayın zamanlaması yeni araştırmalara ihtiyaç doğurmaktadır. İçerik bakımından kitap kültürlerarası farklılıklara yeterince duyarlı değildir. Altıncı bölümdeki ritüeller, anma törenleri ve andaçları gibi merhametli ameller, örneğin bizim kültürümüzle uyuşmayabilir. Dolayısıyla okurların kitabın soyut anlatısına dayanarak kendi kültürleriyle uyumlu olacak somut merhamet amellerini tespit etmesi ve kendi kültürleri göz önünde bulundurularak yazılmış olan tamamlayıcı merhamet okumaları yapması önerilebilir. Bu tür çabalarla bir merhamet amelleri setini belirginleştirmek kitabın da vurguladığı merhamet hızı ve sıklığını artırabilmek için elzemdir. Zamanlama bakımından ise, COVID-19 salgını öncesi yazılmış pek çok işletme kitabı gibi bu eserin de kalıcılığı, yeni nor-

mal tarafından sınanmaktadır. Örneğin, merhamet ve intibak kabiliyeti ilişkisi (s. 34), salgın esnasındaki ani ve planlanmamış değişikliklerin nasıl yapılabileceğini açıklayamamaktadır. Salgın sonrası değişen çalışma koşullarına (özellikle yeni teknolojiler aracılığıyla yürütülen insanlararası etkileşimlere) merhametin nasıl katılabileceğine dair araştırmalara halen ihtiyaç duyulmaktadır.

Alanının en iyi ve güncel okuması olan bu kitap bazı eksikliklerine rağmen okurları işyerinde merhamet konusunda derinlikli ve anlaşılır bir içerikle buluşturmakta ve yeni araştırmaların yolunu aydınlatmaktadır. Böyle kaliteli telif ve tercüme eserler özellikle olumlu örgütsel davranış alanında çoğalırca örgütsel yaşam daha insanileşebilir.

Kaynakça | References

- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (1999). *Appreciative inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cooperrider, D., & Zhexembayeva, N. (2007). Business as an agent of world benefit. *Kosmos*, 6(2), 2-33.
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137-162.
- Feldman, M. S., Orlikowski, W. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22, 1-14.
- Laszlo, C. & Brown, J. S. (2020). *Çiçeklenen Girişim*. Salim Korkmaz & Alperen Manisalıgil (Çev.). İstanbul: Albaraka Yayınları.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-543.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.

- Schein, E. H. (1997). The concept of “client” from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 202–216
- Schein, E. H. (2022). *Nezakette Yönetme Sanatı*. Y. Gurur Sev (Çev.). İstanbul: Albaraka Yayınları.
- Wood, W., Lundgren, S., Ouellette, J. A., Busceme, S., & Blackstone, T. (1994). Minority influence: A meta-analytic review of social influence processes. *Psychological Bulletin*, 115(3), 323.