

İŞLETMELERDE METAFOR KAVRAMI VE ÖNEMİ: YÖNETİCİLERİN STRATEJİK İLETİŞİM VE PAYLAŞIM ARAÇLARI OLARAK METAFORLAR VE ETKİN KULLANIM YOLLARI

Doç.Dr. Hulusi DOĞAN

Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi
hulusidogan@akdeniz.edu.tr.com

Arş.Gör. Engin ÜNGÜREN

Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi
enginunguren@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma metafor kavramının genel bir analizi ile işletmelerde metaforların iletişim ve paylaşım sürecindeki kilit rolünü konu edinmektedir. Çalışmanın amacı reklam, halkla ilişkiler, motivasyon, misyon/vizyon ya da projeler gibi çok farklı konu ya da alanlarda yöneticilerin stratejik birer iletişim ve paylaşım aracı olarak metaforların önemini vurgulamak, ve ayrıca etkin metafor geliştirme ve kullanım yollarını ortaya koyabilmektir.

Anahtar Kelimeler: Metafor, Sembol, Proje, Örgüt Kültürü.

CONCEPT AND IMPORTANCE OF METAPHOR IN FIRMS: EFFECTIVE USING WAYS OF METAPHORS AS STRATEGIC COMMUNICATION AND SHARING TOOLS OF MANAGERS

ABSTRACT

This study focuses on the conceptual analysis of metaphor and its critical role in communication and sharing process in firms. The aim of this study is to emphasize the outstanding role of metaphors in different subjects or fields such as advertising, public relations, motivation, vision/mission or projects for managers as a strategic communication, sharing tool as well as to demonstrate the ways for effective metaphors to improve and use.

Key Words: Metaphor, Symbol, Project, Organizational Culture.

1. GİRİŞ

Dünyamızda özellikle son 20-30 yıl içerisinde yaşanan gelişmelerin tüm insanlığı şaşırtacak boyutta olduğu çok rahatlıkla söylenebilir. Öyle ki şu son çeyrek yüzyıldaki gelişmeler, insanlık tarihinde o güne kadar üretilmiş bilgi toplamıyla kıyaslanamayacak derecede derin ve zengindir. Halbuki sanayileşme sürecinin başlangıcıyla telefonda telgrafa, buharlı makinelerden

elektrikli makinelere kadar birçok alanda ard arda gelen çarpıcı buluşlar o dönemde de herkesi şaşırtmaya yetebilmiştir. Hatta 1900 yılında ABD Patent Dairesi Müdürü "icad edilebilecek her şeyin icad edildiğini" ileri sürerek, vergi mükelleflerinin parasını daha fazla israf etmemek için kendi dairesinin kapatılmasını önerebilecektir (Türkcan, 2002: 207). Oysa bilim ve teknoloji alanındaki asıl patlama ise müdürün bu teklifinden onlarca yıl sonra gerçekleşecektir. Tüm bu icatların yanısıra bugün teknolojiye sınır tanımayan değişim ve bir deryaya dönen bilgi birikiminin altında insanoğlunun sürekli daha iyisini yapma, daha mükemmelere ulaşma arzu ve çabasını aramak gerekir. İşletmeleri bu arzu ve çabanın dışında tutmak ya da görmeye çalışmak ise asla olanaklı değildir. Tersine işletmeler bu arayışın kilit noktalarından, ana araçlarından bir tanesi olmak durumundadır. Keskinleşen rekabet ortamı, devinim içinde olan pazar koşulları bunu işletmeler için zorunlu hale getirmektedir.

Ayakta kalabilmek, rekabette her zaman var ve önde olabilmek için ise bilgiye erişim kadar, bilgiyle beraber sahip olunan tüm kaynakların farkında olabilme ve onları en etkin şekilde kullanabilme becerisi gerekmektedir. Bu da olay ya da olgulara geniş açıdan bakabilme, ilişki ya etkileşimler ağını doğru gözlemleyip doğru tanımlayabilme ve doğru çözümler geliştirebilme yeteneğiyle bağlantılıdır. Dolayısıyla günümüz yöneticisi kendisini sürekli yenileme, iç ve dış çevredeki tüm gelişmeleri yakından izleyerek onlardan işletme lehine çıkarımlar sağlama zorunluluğunda hissetmektedir. Kısacası yeni yüzyılın koşulları işletmeleri sadece kendi iş ya da iç dünyasıyla sınırlı tutan bir anlayışın dışına iterek, çevresel gelişim ve değişimlere duyarlı, hatta disiplinlerarası eksende bakıp, düşünebilen, sorgulayan ve çözümler üretebilen bir dönüşüm sürecine zorlamaktadır. Nitekim metaforlar da bu tarz bir gelişim ve anlayışın işletmelere yansımaları olarak öne çıkan dilbilgisi temelli kilit araçlar olarak dikkat çekmektedir. Özellikle örgüt kültürü ve örgüt misyonu gibi hassas unsurların işgörene aktarımı ve özümsemesi sürecinde metaforların işletmelerde yöneticilerin en önemli paylaşım şifresi, iletişim araçlarından biri olduğu gözlemlenmektedir. Dilbilgisi tabanlı bu stratejik iletişim aracından günümüz yöneticilerinin de en etkin şekilde yararlanması önemli bir avantaj olarak görünmektedir.

I. METAFOR KAVRAMI VE YAPISI

Birçok yazar ya da düşünür metafor kavramını "bir şeyin başka bir şeye benzetilerek anlatılmaya çalışılması" olarak tanımlamakta ve Türk edebiyatında sıkça karşılaştığımız mecaz, teşbih ya da istiare kavramlarının metafor kelimesine karşılık geldiğini söylemektedir (Sekman, 2002: 210). Öte yandan metaforun teşbih ya da istiare kavramlarından çok daha farklı ve geniş bir anlama sahip olduğunu dile getirenler de vardır. Örneğin Lakoff ve Johnson (2005: 11-15) "Metaforlar" başlıklı eserlerinde istiareden farklı olarak metaforların geçici bir anlamdan çok, kalıcı, köklü, yeni bir anlam taşıdığını vurgulamaktadırlar. Onlara göre metafor bir gerçeği dile getirmek amacıyla kullanılmakta ve pek çok metaforik ifade de dilde kalıcı olabilmektedir. Aynı şekilde bazı araştırmacı, edebiyatçı ya da akademisyenler metaforun yalnızca edebiyat ya da sanatta kullanılan bir süs

olduğunu düşünse de, Lakoff ve Johnson metaforun gündelik dilde ve birçok bilim dalında kullanıldığı, hatta düşünce tarzlarını belirleyebildiği görüşündedir. Metaforsuz düşünce olamayacağından hareket eden Lakoff ve Johnson kelime anlamında, bizi yeni diyarlara götürecektir, yeni bir şey ifade edecek ya da yeni bakış açısı getirebilecek her düşüncenin metaforik olduğunu söylemektedirler. Lakoff ve Johnson'ın bu yaklaşımlarından ise istiarelerin yeri geldiğinde metaforik bir işlem görebileceği, ancak her metaforun bir istiare olarak değerlendirilemeyeceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Kısacası buradan metaforun sadece bir dil ya da kelime sorunu olmadığı, genel olarak bireyin düşünme sürecinin metaforik olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle konu tam olarak kelimeleri, olgu ya da olayları bizim ne şekilde algıladığımız ve onlara ne anlamlar yüklediğimiz noktasında kilitlenmektedir.

Diğer yandan düşüncemize yön veren kavramlar ise sadece zihne özgü unsurlar değildir. Onlar en sıradan detaylara kadar bizim gündelik faaliyetlerimize yön verebilmektedir. Algılamalarımızı, dünyada yolumuzu bulma tarzımızı, diğer insanlarla ilişki kurma biçimimizi hep kavramlarımız yapıya kavuşturur. Bu yüzden kavram sistemimiz gündelik gerçekliklerimizi tanımlamakta merkezi bir rol oynamaktadır. Eğer biz kavram sistemimizin büyük ölçüde metaforik olduğunu öne sürmekte haklıysak, o vakit düşünme tarzımız, tecrübe ettiğimiz ya da her gün yapmakta olduğumuz şeyler, daha çok, bir metafor sorunu demektir. Sonuç olarak bu bağlamda metaforu "bir tür şeyi başka bir tür şeye göre anlama ve tecrübe etmek" şeklinde tanımlamak olanaklıdır (Lakoff and Johnson, 2005: 25-28; Jones and Estes, 2005: 123). Bu tanım da bizi metaforun hayatta sadece kelime, istiare ya teşbihten ibaret olmadığı, düşünce ve eylemlerde de yaygın olan zengin içerikli bir kavram olduğu sonucuna götürmektedir.

Günümüzde özellikle edebiyat ve sanatta sıkça metafor örneklerine rastlamak olanaklıdır. Edebiyatımızda istiare ya da teşbih olarak ifade edilen metaforların eğitim başta olmak üzere diğer birçok alanda da yoğun şekilde kullanıldığını görmekteyiz. Daha ötesi özellikle soyut kavramların somut kavramlarla anlatılmasına olanak sağlaması yönüyle birçoğumuz bilerek ya da bilmeyerek metaforları günlük yaşamımızda sıkça kullanmaktayız (Akşehirli, 2007; Filizok, 2007). Nitekim bizler göremediğimiz, dokunamadığımız duygu, düşünce, his ya da yeteneklerimizi somut değerlerle özdeşleştirmek suretiyle anlatabilmekteyiz. Somut unsurlar üzerindeki ortak ya da benzer özellikler, soyut olanların açıklanmasında bizlere yardımcı olmaktadır. Örneğin "Zihin makinedir" metaforu, bir soyutun bir somuta benzetilerek ifade edilmesidir. Zihin, makinede bulunan özelliklerden yararlanılmak suretiyle açıklanmakta, bireyin "zihin" kavramını algılaması ve onu somutlaştırmasına makine unsuru aracı edilmektedir. Öyleki zihinle ilgili birçok fonksiyon da yine bir makinenin özelliklerini barındıran cümlelerle günlük yaşantımızda dile getirilmektedir. "Zihnim bugün hiç işlemiyor, zihnin açılсын, probleme çözüm üretmeye çalışıyoruz, biraz *pas tuttum*, problem üzerinde çok çalıştık ve *pillimiz bitti*" gibi cümleler, zihin ile makine arasındaki benzerliklerin günlük yaşantımıza somut birer uzantısı olarak yansımaktadır.

İki somut unsurun bir araya getirildiği metaforlara rastlamak da olanaklı olmakla birlikte genel olarak metaforlarda benzetilen, benzeyen ve benzerlik yönü olmak üzere üç boyuttan söz etmek olanaklıdır (Sekman, 2002: 210). Örneğin "Zihin makinedir" metaforunda zihin, makineye benzetilmektedir. Bu anlamda makine benzeyen durumundadır. Zihin ile makine arasındaki ana benzerlik noktası ise her ikisinin de çalışması ve bir şeyler üretebilmesidir. Aynı şekilde benzeyen, benzetilen ve benzerlik yönü boyutlarını içeren "vakit nakittir", "mutluluk altındır", "sağlık hazinedir" gibi daha birçok metafor örneklerini günlük yaşantımızda görmek olanaklıdır (Lakoff and Johnson, 2005: 52-53).

2. İŞLETMELERDE METAFOR ÖRNEKLERİ VE ÖNEMİ

Metaforlar edebiyat ya da sanatta olduğu gibi son yıllarda işletmecilik de dahil olmak üzere birçok bilim dalında sıkça kullanılır hale gelmiştir. Özellikle soyut kavramların iletim ve paylaşımını kolaylaştırması, işgörenler arası motivasyon ve işbirliğini kamçılama yönüyle metaforlar işletmeler açısından oldukça cazip birer araç konumunda bulunmaktadır. İşletmelerde temel iletişim, paylaşım aracı durumunda olan metaforların doğrudan ilişkili ve etkin olduğu ana konuları ise şu başlıklar altında sıralamak olanaklıdır:

2.1. Vizyon/Misyon Geliştirme

Misyon ve vizyon kavramları işletmenin var oluş nedenini algılama, nereye gitmek istediğini anlama ve bu hedefe hizmet etme, katkı sağlama arzusu yaratma adına hem işgörenler, hem de yöneticiler açısından son derece hassas, kilit unsurlar olarak kabul edilmektedir. Örneğin misyonlar topluma ya da hizmet edilen amaca yapılan katkıyı içermekle kalmayıp, işletmenin ya da bir bölümün işini açıkça tanımlayan birer rehber ya da yol haritası olarak tüm çalışanlara hizmet sunmaktadır. Aynı şekilde vizyonlar da açıkça anlatılmış büyük ve kapsamlı birer amaç niteliğindedir. Bu anlamda iyi bir vizyon bireylere çalışmalarını için iyi birer neden vermektedir.

Vizyon ve misyonların hedefinde ise hep insan unsuru vardır. Dolayısıyla doğru oluşturulmuş vizyon ya da misyonlar işgören, yönetici, müşteri ya da tedarikçi gibi değişik insan grupları üzerinde çok olumlu sonuçlar yaratabilmektedir. Doğru bir vizyon ya da misyon geliştirebilme de bu yönüyle tam bir iletişim becerisi gerektirmektedir. Nitekim bir vizyon ya da misyon oluşturulurken en zor olan kısım sözcükleri doğru seçmek, doğru cümleler kurabilmektir. Son derece karmaşık, uzun cümlelerden oluşan vizyon ya da misyonlar ne akılda kalıcı olmakta, ne de beklenen heyecanı, arzuyu yaratabilmektedir. Kolaylıkla göz önüne getirilebilen, somut, basit ve açıkça anlatılmış vizyon ve misyonlar ulaşılmak istenen hedefler açısından çok daha olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Wadsworth, 2004: 35; Quigley, 1998: 279-280). Bu nokta da ise devreye metaforlar girmektedir.

Kanadalı Defasco işletmesinin "ürünümüz çelik, ama gücümüz insan" misyonu da (Putti and Aryee, 1990: 44) metaforların misyon ve vizyon geliştirmedeki önemini, rolünü gözler önüne serecek derecede güzel bir örnek niteliği

taşımaktadır. İşgöreni çeliğe benzetmek suretiyle onun çelik gibi sert, hatta ondan da sağlam, güvenilir ve kalıcı bir güç olduğunu vurgulaması açısından da bu metafor tam anlamıyla bir motivasyon, güven kaynağı oluşturmaktadır. “Ürüne değil, size güveniyoruz. Siz varsanız, ürün var. Kalite ve gücümüzün teminatı sizlersiniz” gibi çarpıcı anlamlara gelen bu misyon özlü, somut ve basit yapısıyla sürekli işgören kulağında çınlayacak ve onun beyninde yer edebilecektir. İşletmenin çalışanlarına olan güvenini vurgulaması açısından da bu metaforik misyon çevrede güçlü, tutarlı ve kalıcı bir örgüt izlenimi bırakabilecektir. Bu misyonun ortaya koyduğu bir diğer önemli sonuç ise metafor kullanmanın yöneticileri uzun, karmaşık ve akılda kalıcı olmayan misyon ya da vizyonlar oluşturma hatasından alıkoyabileceği gerçeğidir.

2.2. Hedef/Projeler

Metaforlar hedeflerin gerçekleştirilmesinde de önemli yararlar sağlayabilmektedir. Özellikle işgörenlerin işbirliği, paylaşım ve güven ortamı içerisinde hedefe odaklanmaları bağlamında metaforlar stratejik birer araç niteliğine bürünebilmektedir. Aynı şekilde gerek bölüm içi, gerekse bölümler arası özel hedef niteliğindeki projelerin hayata geçirilmesinde de metaforların, yöneticilerin ve işgörenlerin işini önemli ölçüde kolaylaştırdığı görülmektedir. Duygusal ve düşünsel bağlamda kolayca özdeşleşilebilen ve bireyde kendiliğinden harekete geçme arzusu yaratabilen metaforların projelerin de ana kilidi olduğu söylenebilmektedir.

Nitekim metaforların yeni ürün ya da ürün versiyonlarının geliştirilmesinde işletmeler tarafından başarıyla kullanıldığı görülmektedir. Ford’un, dünyada bir marka, bir ekol haline gelen Mustang versiyonlarını geliştirirken “Rambo” ve “Bruce Jenner” metaforlarından başarıyla yararlanmış olması da buna güzel bir örnek oluşturmaktadır (Mascitelli, 2000: 186). İşgörenin “Rambo” ya da “Bruce Jenner” karakteriyle özdeşleşerek kendini güçlü, kararlı ve engellerden yılmayan bir ruh halinde hissetmesinin, projenin başarıya ulaşmasındaki önemli etkenlerden bir tanesi olduğu rahatlıkla söylenebilir. Ayrıca ürün kalitesi ve performansını yansıtmaması ve müşterilerin de “Rambo” ve “Bruce Jenner” karakterleriyle özdeşleşerek işgörenlerle benzer hisleri yaşamaması ve paylaşması anlamında bu metaforların harika bir seçim olduğu kabul edilebilir.

2.3. Örgüt Kültürü/Örgütsel Değerler

Bir işletmeyi diğerlerinden ayıran sosyal odaklı özelliklerin önemli bir ayrıcalığı ifade ettiği gerek rekabette, gerekse işgörenlerin işyerine olan tutum ve bağlılıklarında bunların belirleyici olabildiği dile getirilmektedir. Öyleki işletme çalışanlarınca paylaşılan ve işletmeyi diğerlerinden ayıran bu anlam ve özellikler bütünün bugün rekabet avantajının ana kaynaklarından bir tanesi olduğu ortak görüştür (Barney, 1986: 656-666; Fiol, 1991: 191-211). Ancak örgüt kültürü olarak ifade edilen bu ayrıcalığın oluşmasının çok kolay olmadığı, uzun yıllara dayalı bir çaba ve birikimin sonucu olduğu da açıktır. Özellikle örgüt kültürünün birtakım değerler dizisi üstünde yükseldiği, bu değerler dizisinin de zaman içerisinde paylaşım ve kabul gördüğü

unutulmamalıdır (Blanchard and O'Connor, 1998: 28-36). Çevremizde çalışanların ortak bir değerler dizisi sıralayamadığı, ya da değer olarak ileri sürülen ilke ya da kurallar dizisinin bir süre sonra ihlal edilebildiği işletmeleri görebilmek olanaklıdır. Bu durum, değerler dizisinin o işletmelerde oturmadığı, akıllarda yer etmediği anlamına gelmektedir. Nitekim bir işletmede özellikle üst düzey yöneticiler bir dizi değerlerden söz edebilir, hatta bunları yazılı olarak da çalışanlara iletebilirler. Ancak bu, o değerlerin benimsendiği, hep akıllarda olduğu ve her zaman hatırlanacağını güvence altına alamaz. Kısacası onlarca ilke ya da kuralların sıralandığı bir değerler listesi yapıp çalışanlara dağıtmak çözüm olamayabilmektedir. Önemli olan değerlerin çalışanlarca benimsenmesi, eyleme dönüştürülebilmesidir. Burada da değerlerin kolaylıkla akılda kalıcı, yer edici bir format içerisinde çalışanlara verilmesi, aktarılabilmesi önem kazanmaktadır. Bunun çözüm araçlarından bir tanesi olarak da metaforlar ön plana çıkmaktadır.

Örneğin bir işletmenin temel değerleri arasında hızlılık, engellerden yılmama ya da yaratıcılık yer alabilir. Bu ilkeler, değerler listesinin en üstüne yazılabilir, çalışanlara dağıtılabilir ya da duvarlara asılabilir. Ancak bu hemen hemen her işletmenin yaptığı, sıkça izlediği bir yoldur. Farklı olan, işletmeyi farklı kılacak ve bu değerleri hafızalarda sürekli canlı kılacak olansa bunu metaforik bir tarzla çalışanlara sunabilmektir. Nitekim uluslararası Rosenbluth Şirketi bunu başarabilmiştir. Şirket som balığını kendisine maskot olarak kabul etmiştir. Nedeni ise som balığının akıntıya karşı yüzmesidir. Bu yolla çalışanlarla som balığı arasında metaforik bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Söz konusu metaforla çalışanlara som balığı gibi engellerden yılmadan kararlı şekilde mücadele verme, hiçbir zaman yorulup hız kesmeme, daha da ötesi rekabet denizindeki öteki balıklara benzemediklerine ilişkin his ve güven duygularının verilmesi hedeflenmiştir (Wadsworth, 2004: 72).

Bugün olduğu gibi metaforların üretim ve ticaret alanında yüzlerce, hatta binlerce yıl öncesinden de kullanıldığını görmekteyiz. Nitekim dilimize yerleşmiş, işletmelerimizde yer etmiş olan "müşteri velinimettir" metaforunun, Ahilik kültürünün temel değerlerinden bir tanesi olduğu ve bu kültürden bizlere miras kaldığı bilinmektedir. Bu metaforda müşteriye verilen önem ve değer müşterinin nimete benzetilmesi suretiyle vurgulanmaktadır. Nitekim nimet kavramı kültürümüzde insana bahşedilen, onun varlığı ve hayatını idame ettirebilmesi için ihtiyaç duyulan değerleri ifade etmektedir. Bu ekmeğe, su gibi fiziksel nesnelere olabileceği gibi akıl, beceri gibi soyut unsurlar da olabilir. Dolayısıyla nimet kavramı kültürümüzde bir yücelik, kutsallık anlamı barındırmaktadır. O nedenle müşteri saygı, sevgi gösterilmesi gereken yüce bir değer anlamı taşımaktadır (Kocabaş, 2005: 637; Doğan, 2006:).

Öte yandan müşterinin değerli olduğu, her zaman haklı olduğuna ilişkin benzer metaforların günümüz işletmelerinde de kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Nordsrom Şirketi müşteriye saygı gösterilmesi gerektiği değerini, işletmeye "müşteri kraldır" metaforuyla yerleştirmeye çalışmaktadır. Müşteriyi krala benzetmek suretiyle onun her zaman haklı olduğu, ona karşı

gelinmemesi ve emirlerinin hemen yerine getirilmesi gerektiği anlayışını işgörenlerine vermeye çalışmaktadır (Wadsworth, 2004: 26).

2.4. Reklam/Halkla İlişkiler

İşletmelerin müşteri, müşteri adayları ya da kamuoyu gibi hedef kitlelerde kalıcı izler, hatırlanır mesajlar bırakabilmek için de metaforlardan büyük oranda yararlandıkları görülmektedir (Sacristan and Olivera, 2005: 1-21; Dumas and Fentem, 1998: 513-521). İşletmelerin ürün tanıtma, işletme imajı ya da markaya bağlılık yaratma, daha geniş kitlelere isim ya da ürünü duyurma, tüketicileri eğitme, önyargıları ya da yanlışları düzeltme, ya da kamuoyunda olumlu izlenimler oluşturma gibi çok değişik amaçları olduğu göz önüne alındığında, metaforların hedef kitlelerin dikkatini çekme, somut, kalıcı ve tekrarlanabilir olma gibi kilit özellikleriyle işletmeler için önemli birer araç olduğu söylenebilmektedir. Nitekim işletmelerin de reklam ve halkla ilişkiler gibi dış çevre boyutlu iletişim ve ilişkiler ağında metaforlardan yeterince yararlanmaya çalıştıkları gözlemlenmektedir. Volkswagen'in bir reklam filmindeki "efsaneler ölmez, sadece şekil değiştirir" söylemi bu anlamda çarpıcı bir metafor örneğidir. Aracı efsaneye benzetmek suretiyle, geçmişten bu yana harikalar oluşturduğu, unutulmadığı ve kendini değişik şekillerde yine gösterip, herkesi şaşırtmaya devam edeceği mesajı verilmeye çalışılmaktadır. Yine bir cilt kremi reklamında "kadınlar çiçektir, çiçekler su ister" söylemiyle kadınlar çiçeğe benzetilmekte; çiçeklerin canlı, enerjik ve diri durmak için suya ihtiyaçları olduğu gibi, kadınların da o cilt kreminde ihtiyaçları olduğu vurgulanmaya çalışılmaktadır. "Hayat" markalı su ürünü reklamında ise "su hayattır" söylemi bir başka metaforik vurgulamaya içermektedir. Hayatta kalmak için suya ihtiyaç duyulduğu gerçeği, "hayat" markasıyla özdeşleştirilmektedir. Bir epilasyon aletinin reklamında da mini etekleri göstermek suretiyle "bu kısaları almalısın" ifadesi bir başka metafor örneği oluşturmaktadır. Cümle içerisinde geçen "kısalara" kelimesi bir yandan mini etekleri ifade ederken, diğer yandan alınması çok da kolay olmayan kısa tüyleri simgelemektedir. Bu metaforik vurgulamayla ürünün ne denli üst düzey bir performans, tatmin sağladığı dile getirilmeye çalışılmaktadır. Bu tarz metafor örneklerinin sayısını daha da arttırmak olanaklı olmakla beraber, bunların ortaya koyduğu en önemli gerçek ise metaforların her alanda olduğu gibi işletmecilikte de önemli bir iletişim ve stratejik birer araç olduğu sonucudur.

3. METAFORLARIN ETKİN KULLANIM YOLLARI

Metaforlar gibi metaforları doğru kullanabilmek de bir sanattır. Ancak yerine, amaca ve zamana uygun olarak seçilen doğru metaforlar, doğru kullanım şekilleriyle sonuç verebilmektedir. Etkili metaforlar geliştirip kullanabilmenin de bu anlamda bir beceri, hatta stratejik bir düşünce ve eylem süreci olduğu gerçeği gözlerden kaçırılmamalıdır. Bu bağlamda öncelikle doğru ve etkili metaforlar geliştirebilmenin temel koşullarını sıralamakta yarar vardır:

3.1. Amaç

Doğru metaforlar geliştirip kullanabilmenin ilk adımını, öncelikle hangi konuda metafora ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi oluşturmaktadır. Daha açık bir ifadeyle bu, metafor geliştirmedeki amacın ne olduğunun belirlenmesi işlemidir. Geliştirilecek metafor ile neyin ön plana çıkarılıp, neyin vurgulanmak istendiğinin açık bir ifadesidir. Nitekim bir işgöreni motive etme ile geniş bir insan kitlesi üzerinde ürün talebi yaratmaya yönelik geliştirilecek metaforlar aynı olamaz. Dolayısıyla amacı bilmek, nasıl etkin metaforlar geliştirilebileceğinin de ön cevabını oluşturmaktadır. Amaç, izlenecek yolun, seçilecek yöntemin giriş kapısı, anahtarı durumundadır. Başta yanlış yola girilirse, amaca ulaşmak da olanaksız hale gelecektir. Bu anlamda amacı doğru belirleyebilmek yanlışa, hataya düşmemek, gidilecek yola fener tutmak demektir.

Eğitim, yönetim, reklam, felsefe hangi alanda olursa olsun amacı doğru tayin edebilmenin önemini tarihi bir metaforla örneklemede yarar vardır. Bu bağlamda Rus Çarı'nın Osmanlı İmparatorluğu için kullandığı "hasta adam" metaforu siyasetçi, işadamaı, yönetici, eğitimci fark etmeksizin herkes için örnek olacak, dersler çıkarılacak bir metafor niteliği taşımaktadır (Sekman, 2002: 210) Metaforun altındaki amaç da son derece açıktır. Osmanlı İmparatorluğunun çöküş sinyallerinin alındığı 19.ncu yüzyıl başlarındaki bu benzetme başta İngiltere ve Fransa olmak üzere, batılı devletlerin imparatorluk topraklarına olan iştahını ve hevesini artırmayı hedeflemekte ve bu yönde Rusya dahil olmak üzere ortak bir plan ve çabanın oluşturulmasını teşvik etmektedir. Nitekim 1815 Viyana Konferansı'nda Rus Çarı'nın ifade ettiği bu benzetme gerek Rusya'yı, gerekse batılı müttefiklerini motive etmeye yetecektir. Nihayetinde bir asır gibi bir süre içinde her ne kadar Çarlık Rusyası da yıkılsa, metafor 1918 yılındaki Mondros Anlaşmasıyla hedefine ulaşacaktır.

Söz konusu metafor bir ülkeye yönelik emellerin ortak noktada birleştirilmesi gereğini çok net olarak ifade edebilmesi açısından dünya tarihinde ender görülen bir özellik, ayrıcalık taşımaktadır. Hem Osmanlı'nın direncini, motivasyonunu kırması, hem de ona yönelik planları olanları cesaretlendirmesi yönüyle gerçekten harika bir metafor niteliğindedir. Öyle ki bugün bile okullarımızda öğrencilere Osmanlı İmparatorluğu'nun son halini anlatmak için bu metafordan sıklıkla yararlanıldığını görmekteyiz.

Sonuç olarak her metaforun bir amaca hizmet etmesi beklenir. Öylesine söylenmiş metaforlar olamayacağı gibi gelişigüzel hazırlanmış, bir amaçla örtüşmeyen metaforların da işgören ya da müşteriler üzerinde etkili olabileceğini söylemek olanaklı değildir. Dolayısıyla yöneticilerin de öncelikle iş tatmini, motivasyon, vizyon/misyon paylaşımı, proje hedeflerine odaklanma, takım ruhu oluşturma, ürüne dikkat çekme, talep yaratma, kamuoyu oluşturma gibi amaçlar belirleyip, bu amaçlara odaklı metaforlar geliştirmeye çalışmaları en mantıklı olanıdır. Bu, geliştirilecek metaforların amaca ulaşımını kolaylaştıracak bir işlem olduğu gibi, başta zaman olmak

üzere işletme kaynaklarının da etkin kullanımına olanak sağlayacak bir tür güvence, tedbir niteliği taşımaktadır.

3.2. Metaforla İlgili Tarafları/Hedef Kitleyi Tanıma

Doğru metafor geliştirebilmenin bir başka yolu da metaforun hedef aldığı ya da ilgilendirdiği tarafları çok iyi tanımaktan geçmektedir. Hedef alınan kişi ya da kitlenin genel özelliklerini bilmemek, etkili metaforlar geliştirebilmenin önünde bir tür engel niteliği taşıyabilmektedir. Kişisel özellikler, beklentiler, genel tutum ya da alışkanlıklar ile değer ya da inançlar dizisi gibi kilit unsurlar geliştirilecek metaforların içeriğine, kullanım şekline ve dolayısıyla beklenen amaca ulaşip ulaşmayacağına yön verebilmekte, bu süreçte belirleyici rol oynayabilmektedir.

Aynı örneğe dönecek olursak "hasta adam" metaforunun başarıya ulaşmasında Rus Çarı'nın hem Osmanlı İmparatorluğu'nun zayıf durumunu, hem de metafora taraf olan diğer batılı ülkelerin Osmanlı İmparatorluğu üzerindeki hedeflerini çok iyi bilmesi etkili olmuştur denebilir. Osmanlı'nın bir taraftan savaş ve iç isyanlarla uğraşırken, diğer taraftan reform ve yenilikleri zamanında tamamlamamaya ekonomik, politik ve askeri açıdan sıkıntı içine düşmesi Rus Çarı'nın dikkatinden kaçmamıştır. Benzer şekilde İngiliz ve Fransızların mevcut sömürgelerine yenilerini ekleme, İtalya'nın onlara yetişme arzusu ve Osmanlı egemenliğindeki bazı milletlerin bağımsızlığını ilan etme arayışı Rus Çar'ınca çok iyi analiz edilmiştir. Kısaca Çar, Osmanlı'nın zayıf haliyle, söz konusu ülke ya da milletlerin arzusunu sadece iki kelimelik bir düzlemde çakıştırmayı başarabilmiştir. Bu onun ne derece kurnaz bir siyasetçi, iyi bir stratejist olduğunun da açık göstergesidir.

Bu anlamda yöneticilere düşen görev de metaforun hedef alacağı kitleyi çok iyi tanıyıp, analiz edebilmektir. Kişisel özellikler ile beklentilerin göz önüne alınmadan hazırlandığı bir metaforun işgörenleri motive etmede ne derece etkili olacağı tartışmalıdır. Benzer şekilde ilgi, istek ya da beklentilerin çok iyi analiz edilmeden geliştirileceği metaforların da hedef müşteri kitlesi üzerinde çok etkili olabileceğini söylemek kolay değildir. Diğer yandan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerin de geliştirilecek metaforlar üzerinde önemli belirleyiciler arasında olduğu gerçeği gözlerden kaçırılmamalıdır. Çocuklara yönelik geliştirilecek bir metaforla, yaşlıları hedef alan bir metaforun aynı olması düşünülemez. Ya da bayanların ve erkelerin her zaman aynı metaforlara aynı tepkiyi vereceğini beklemek hiç de mantıklı olmayacaktır. Nitekim inanç, dil, örf, adet ya da gelenekler gibi sosyo-kültürel özelliklerden ötürü bir kültürde kabul gören bir metaforun, bir başka kültürde aynı dikkat ve ilgiyi oluşturamayacağını da bilmek gerekir (Sacristan and Olivera, 2005: 1-21).

3.3. Zamanlama

Usta bir stratejistin belirlediği metaforu ne zaman kullanacağını çok iyi bilmesi gerekir. Zamanlaması doğru olmayan bir metaforun amacına ulaşması da kolay olmayacaktır. Bu anlamda metaforları ilaca benzetmek olanaklıdır.

İlaçlar gibi metaforların da zamanını ve miktarını doğru şekilde belirlemek gerekir. Zamanında ve yeterli dozda alınmayan ilaçlar insan sağlığına fayda sağlamıyor, hatta fazla alındığında bir tehdit unsuruna dönüşebiliyorsa, doğru zamanda kullanılmayan metaforlar da hedef kitlesi üzerinde etkisiz kalabilmektedir. Özellikle zamanlaması doğru olmayan bir metafor samimi, sıcak ve güvenilir bulunamayabilmekte, adeta hedef kitle üzerinde bir yüke dönüşebilmekte, daha ötesi antipati bile oluşturabilmektedir. İlaçlar gibi metaforlar için de onlara ihtiyaç duyulacak koşulların oluşması gerekmektedir. Acaba Rus Çar'ı "hasta adam" benzetmesini Osmanlı İmparatorluğu'nun yükseliş yılları içinde yapmış olsaydı bu inandırıcı olur muydu? Çar'ın tarihe geçen kurnaz siyasetçi kimliği "ahmak" sıfatıyla tehlikeye girmez miydi?

Dolayısıyla işletme yöneticilerinin işgören ya da müşteri gibi hedef kitlelerin ilgili metaforlara en üst düzeyde tepki verecekleri zamanı kollamaları önemlidir. Bir anlamda duygusal, ruhsal ve düşünsel yoğunluğu keşfedebilmeleri önemlidir. Bu, ister işgören ister müşteri olsun hedef kitleyi çok iyi analiz edip tanıyabilmenin yanı sıra, onları böyle bir ortama işletmelerin kendilerinin de hazırlamaları gerektiği anlamını taşımaktadır. Nitekim metaforların kullanımı için gereken koşulların kendiliğinden oluşmasını beklemek çağdaş işletmecilik anlayışı ve yönetim felsefesinin ilkeleriyle de pek örtüşmeyecektir. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin konferans, panel, toplantı, grup tartışmaları, broşür, el kitabı, yüz yüze görüşme, reklam, tutundurma faaliyetleri, halkla ilişkiler, memnuniyet araştırmaları, satış sonrası hizmetler gibi her tür yönetim, pazarlama ya da iletişim tekniklerinden en etkin şekilde yararlanmak suretiyle hedef kitleleri metaforların kullanımına hazırlamaları gerekmektedir.

Bu, bireyi ya da hedef kitleyi belirli süre aç tutarak, onu yemeğe motive etmeye benzemektedir. Ancak işin sırrı ise bireyi bir süre aç kalmaya ya da oruç tutmaya kendiliğinden ikna edebilmede saklıdır. Dini duyguları yüksek olan bireyler için bunu sağlamak pek de sorun olmayabilecektir. Ancak oruç tutamayan ya da herhangi bir dine mensup olmayan bireyleri iknada ise farklı bir yol bulmak gerekecektir. Örneğin bu bireylere de akşam işletme tarafından tüm işgörenlerin katılacağı harika bir ziyafet verileceği ve olabildiğince pek bir şey yemeyerek kendilerini bu ziyafete hazırlamaları gerektiği söylenebilir. Bu da birçok birey üzerinde etkili olabilir. Sonuç olarak her birey birbirinin aynı olmadığı gibi onların duygu, düşünce ve beklentilerinin de farklı olduğu, dolayısıyla farklı hedef kitlelere farklı yöntemlerle ulaşılarak, metaforların kullanımı için doğru zaman ve zeminin oluşturulması gerektiği bilinmelidir.

3.4. Sembol Kullanma

Metaforda semboller (figurative) kullanmak önemli, çoğu zaman da gerekli olmaktadır. Kolay çağrışım yaptırması, kalıcı olması ve istenilen vurguyu yapabilmesi açısından sembollerin, metaforların yapı taşları olduğu da söylenebilir. Özellikle soyut bir konu ya da olguyu somut bir unsurla ilişkilendirme olanağı sağlamları yönüyle semboller hayatımızın

vazgeçilmezleri arasında bulunmaktadır. Dolayısıyla semboller sadece işletme yöneticileri için değil, eğitimci, iktisatçı, dilbilimci, doktor, psikolog kısaca herkesin sıkça kullandığı, kullanmak zorunda kaldığı bir araç konumunda bulunmaktadır. Nitekim algılama, anlama ve hatırlamayı son derece kolaylaştırdığı için sembollerden başta eğitim olmak üzere her alanda yararlanıldığı ya da yararlanmaya çalışılmasının sıkça önerildiği görülmektedir. Örneğin yabancı dil öğreniminde, bireyin kelime dağarcığını genişletebilmesinde bunun çok önemli yararlar sağlayabildiği uzmanlar tarafından dile getirilmektedir. İngilizce’de “car” kelimesi örnek verilerek, bunun araba anlamına geldiğini bir sembole ilişkilendirebilmenin öğrenmeyi ve hatırlamayı kolaylaştırdığı belirtilmektedir. Bunun için kar yağışının olduğu bir günde arabamızın kayarak bir ağaca çarptığını gözümüzde canlandırmamızın, “car” kelimesinin araba olduğunu hatırlamamıza büyük ölçüde yardımcı olacağı söylenmektedir.

Nitekim sembol kullanmaya yönelik benzer yöntemlerin işletmecilik alanında da kullanıldığına tanık olmaktadır. Özellikle soyut, algılanması zor olan kavram ya da konuların anlatımında sembollerden yararlanıldığı dikkat çekmektedir. Örneğin sinerji kavramını anlatırken $1 + 1 = 3$ eşitliğinden yararlanmak, semboller kullanmak suretiyle “bireylerin enerjisinin birleştiğinde sinerjinin oluşabileceği” yargısını işgörenlere vermekte yarar sağlayabilmektedir. Benzer şekilde “Bir atınız, bir de arabanız varsa üç şeyiniz var demektir. Bir at, bir araba, bir de at arabası” örneğinden yararlanmak da sinerji kavramı ve sinerjinin önemini anlatmakta sembollerden, daha açıkçası metaforlardan yararlanmanın önemini ortaya koyacaktır (İzgören, 2004: 164).

Benzer şekilde işgörenlere tecrübenin önemli bir değer olduğu ve bireylere geleceğe yönelik daha sağlıklı tahminler yapabilme, daha tutarlı kararlar alma olanağı sağladığı da vurgulanmak istenebilir. Bu durumda tecrübeyi somut bir sembole özdeşleştirmek de yararlı olabilecektir. “Gözlük” sembolünü kullanmak ise, tecrübenin önemini vurgulamaya yönelik etkili bir metafor geliştirmede bize önemli yararlar sağlayabilir. Burada benzeyen konumunda olan tecrübe, benzetildiği unsur ise gözlük olacaktır. Aralarındaki benzerlik ilişkisi ise her ikisi sayesinde olay ya da olguları daha net görebilme ve doğru kararlar alabilmektir. Bu durumda “Tecrübe bir gözlüktür”¹ şeklinde geliştirilecek metafor, tecrübe üzerinde söylenebilecek birçok şeyi çok kısa yoldan anlatmaya ve işgörenler üzerinde daha etkili ve kalıcı sonuçlar oluşturmaya olanak sağlayabilecektir. Dolayısıyla “vakit nakittir”, “kararsızlık girdaptır”, “öfke volkandır”, “sağlık hazinedir”, “mutluluk altındır”, “bilgi fenerdir” gibi örnekler de sadece birkaç kelimedenden oluşmalarına rağmen içlerinde semboller ve çok büyük anlamlar barındıran metaforlardır (Jones and Estes, 2005: 123; Lakoff and Johnson, 2005: 26).

¹ Söz konusu metafor İbsen’in “Tecrübe bir gözlüktür, onun sayesinde daha iyi görürüz” özdeyişinden esinlenerek geliştirilmiştir. Bkz. Fatma IŞIK ve Banu KOPUZ (2005), *Geliştiren Sözler*, İstanbul: Armoni Yayıncılık, s. 151.

SONUÇ

Yoğun rekabet ortamı ve değişimin hız kesmediği günümüz koşullarında işletmeler gibi yöneticilerin de kendilerini sürekli yenilemeleri zorunlu görünmektedir. Öyleki genel işletmecilik ve yönetim bilgilerine sahip olabilmenin yanı sıra, diğer bilim alanları ya da disiplinlerdeki değişim ve gelişimleri de izleyebilmek yöneticiler için bir avantaj, hatta bir zorunluluk haline gelebilmektedir. Bu anlamda disiplinlerarası işbirliği ve yaklaşım tarzlarının yeni bakış açıları ve çözüm yollarının geliştirilmesinde yöneticilere önemli birer kaynak oluşturabildiği gözlemlenmektedir. Çağdaş, başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken temel özelliklerden bir tanesinin iletişim becerisi olduğu düşünüldüğünde ise, yöneticiler için üst düzey bir dilbilgisine sahip olmanın avantaj olmaktan öte, bir zorunluluk arz ettiği söylenebilir. Motivasyon, işbirliği, paylaşım, takım ruhu, rehberlik ve liderlik gibi temel yöneticilik ilkeleri açısından bakıldığında da günümüz yöneticisinin dilbilgisiyle beraber, her tür edebi sanat ürünü ya da araçından yararlanması gerektiği açıktır. Bu anlamda metaforların, yöneticilerin iletişim ve paylaşım sürecinde kullanabilecekleri stratejik birer dilbilgisi, hatta edebi sanat aracı olduğu unutulmamalıdır.

Metaforların işletmecilik dünyasında işgören motivasyonu, reklam, halkla ilişkiler, örgüt kültürü, örgütsel değerler ile misyon ya da vizyon paylaşımı gibi değişik alanlarda ve değişik amaçlarla kullanıldığı bilinmektedir. Ancak etkin metaforlar geliştirebilme ve kullanabilmenin de bir beceri gerektirdiği, hatta sanat olduğu gerçeğini gözlerden kaçırmamak gerekir. Bu bağlamda öncelikle geliştirilecek metaforun amacını belirleme, hedef alınacak kitleyi çok iyi tanıma, doğru bir sembolle ve doğru zamanda kullanabilme bu süreçte yöneticilere rehberlik edecek temel ölçütler olarak sıralanmaktadır. Ayrıca başta bilgi olmak üzere deneyim, özgüven ve önsezi gibi kilit bireysel yönetici özelliklerinin de bu sürecin diğer önemli belirleyicileri arasında olabileceğini asla göz ardı etmemek gerekir.

KAYNAKÇA

AKŞEHİRLİ, Soner (2007), "Çağdaş Metafor Teorisi", [http://www.ege-edebiyat.org/docs/257.doc\(20/09/2007\)](http://www.ege-edebiyat.org/docs/257.doc(20/09/2007)).

BARNEY, B. Jay (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3: 656-666.

BLANCHARD, Ken and O'CONNOR Michael (1998), *Değerlerle Yönetim* (Çev. Kader Ay), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

DOĞAN, Hulusi (2006), *Ahilik ve Örtülü Bilgi*, Bursa: Ekin Kitabevi.

DUMAS, Angela and FENTEM, Andrew (1998), "Totemics: New Metaphor Techniques to Manage Knowledge Form Discovery to Storage and Retrieval", *Technovation*, Vol. 18: 513-521.

FIOL, Marlene (1991), "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1: 191-211.

FİLİZOK, Rıza (2007), "İstiare (Metaphore)", [http://www.ege-edebiyat.org/docs/254.doc\(20/09/2007\)](http://www.ege-edebiyat.org/docs/254.doc(20/09/2007)).

İŞİK, Fatma İŞİK ve KOPUZ, Banu (2005), *Geliştiren Sözler*, İstanbul: Armoni Yayıncılık.

JONES, Lara J. ESTES, Zachary (2005), "Metaphor Comprehension as Attributive Categorization", *Journal of Memory and Language*, Vol. 53 (2005), s. 123.

KOCABAŞ, İbrahim (2005), "Çağdaş Yönetim Düşüncesi Işığında Ahilik Teşkilatı", *I. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Gazi Üniversitesi Ahilik Kültürünü Araştırma Merkezi, 2: 635-642.

LAKOFF, George ve JOHNSON, Mark (2005), *Metaforlar: Hayat, Anlam ve Dil*, (Çev. Gökhan Yavuz DEMİR), İstanbul: Paradigma Yayıncılık.

MASCITELLI, Ronald (2000), "From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation", *J. Prod. Innovation Management*, Vol. 17 (2000), s. 186.

PUTTI, Joseph M. and ARYEE, S. (1990), "Communication in Organizations", *Group & Organization Management*, Vol.15, No. 1 (1990), s. 44.

QUIGLEY, Joseph V. (1998), *Vizyon* (Çev. Berat Çelik), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

SACRISTAN, Velasco M. and OLIVERA, Pedro A. F. (2005), "Towards a Critical Cognitive-Pragmatic Approach to Gender Metaphors in Advertising English", *Journal of Pragmatics*, 30: 1-21.

SEKMAN, Mümin (2002), *Kesintisiz Öğrenme*, 6.ncı Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

TÜRKCAN, Ergun (2002), "Bilgi, Bilişim ve Üniversitenin Bir İktisatçı Gözüyle yeniden Tanımı", *Bilgi Toplumuna Geçiş*, Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları.

WADSWORTH, Walter J. (2004), *Liderlik* (Çev. E. Sabri Yarmalı), İstanbul: Hayat Yayıncılık.