

ÖRGÜTSEL PRAETORYANİZM: KAVRAMSAL TEMELLERİN ARKEOLOJİSİ

Ali BALTACI¹

Öz

Praetoryanizm kavramı, tarihsel olarak muhafızların himayetlerindeki kişileri, koşulsuz koruma ve kollama ilişkisinden türetilmiştir. Praetoryanizm bir devlet, örgüt veya kişinin eylem ve davranışlarının, onun yararı ve çıkarları için, kontrol edilmesidir. Praetoryanist davranış biçimleri genellikle bireysel özgürlük ve otoriter sosyal denetim arasında değişmektedir. Praetoryanizm bağlamında, bir eylem (1) bir kişinin özgürlüğünü sınırlandırmalı, (2) kişinin rızası olmadan gerçekleştirilmeli ve (3) kişinin mutlak yararına veya karşılıklı faydayı gözetecek bir niyetle gerçekleştirilmelidir. Praetoryanizm kavramı, batı kültüründe aşığılayıcı ve olumsuz bir anlamda kullanılırken, doğu kültürlerinde yarar, fayda ve olumsuz durumlara karşı korunma anlamında kullanılmıştır. Praetoryanizm ayrıca gönüllü bir bağımlılığı da beraberinde getirmektedir. Örgütsel bağlamda, Praetoryanizm, yöneticiler ve çalışanlar arasında katı ve sert ilişki yapılanmalarından ziyade, daha esnek yönetim sistemleri kurmanın ve çalışma ortamını yaşanabilir kılmamanın bir aracıdır. Praetoryanist yönetim yaklaşımına sahip olan örgütlerde, yöneticiler, çalışanlarının haklarını kollamakta ve çalışanları adına yararlı olduğunu düşündükleri kararlar almaktadırlar. Tarihsel olarak, farklı kullanımları ve yönelimleri olan Praetoryanizm kavramı, çok çeşitli türlere ve alt boyutlara ayrılmaktadır. Bu araştırma, Praetoryanizm kavramını ele alan kavramsal bir inceleme olarak tasarlanmıştır. Ayrıca çalışmada yönetim ve Praetoryanizm ilişkisi de çözümlenmiştir. Çalışmanın yönetim bilimleri alanında yapılacak kuramsal ve uygulamalı çalışmalara yol göstereceği umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Praetoryanizm, Praetoryanist Davranış, Örgütsel Praetoryanizm

Organizational Praetorianism: Archaeology of Conceptual Foundations

Abstract

The concept of Praetorianism has historically been derived from the relations of the persons under guardianship, unconditional protection. Praetorianism is the control of the actions and behaviors of a state, organization or person for his or her own good and interests. The forms of Praetorianism behavior generally alternate between individual liberty and authoritative social control. In the context of Praetorianism, an action should (1) limit a subject's freedom, (2) be performed without the subject's consent, and (3) be performed with an absolute beneficial or mutual intent. The concept of Praetorianism has all been used as a pejorative and negative meaning in western culture while in eastern culture, it has been used as a profitability, beneficence, protection against harmful situations. Praetorianism also implies a voluntary dependency. In the organizational context, Praetorianism is developed to humanize the workplace as well as establish more flexible management systems instead of rigid and contractual relationships between managers and workers. In organizations that have a Praetoryanist management approach, managers take decisions that they consider to be beneficial to their employees and to protect their employees' rights. Historically, the concept of Praetorianism, which has different uses and orientations, is divided into a wide variety of types and sub-dimensions. This research is designed as a conceptual review which deals with the concept of Praetorianism. In addition, the relationship between management and Praetorianism has been resolved in this study. It is hoped that this study will lead to theoretical and practical work to be done in the literature of management sciences.

Keywords: Praetorianism, Praetorianistic Behavior, Organizational Praetorianism

1 Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, İslami İlimler Fakültesi, Felsefe ve Din Bilimleri Bölümü, a.baltaci@alparslan.edu.tr

Giriş

Coğrafi açıdan doğu ve batı dünyası arasında bir köprü olarak konumlanan Türkiye, kültürel, toplumsal ve çalışma yaşamında da benzer özellikler göstermektedir. Çalışma yaşamının yapısal özelliklerinin batı tarzında düzenlendiği ülkemizde, toplumsal ve kültürel oluşum doğu tarzının özelliklerini sergilemektedir (Güney, 2011). Bu bağlamda batı kaynaklı tasarımların, doğunun sosyal ve kültürel dinamikleriyle uyumlu çalışması kendi içinde belirli güçlükleri beraberinde getirmektedir. Benzer şekilde batı kaynaklı örgüt modelleri ve örgütsel davranış formlarının da Türkiye gibi doğu desenli toplumlarda işlerlik kazanması güçleşecektir (Eren, 2006). Yönetim bilimleri alanyazınında son elli yıldır doğu ve batı kültürleri arasındaki ayrımlar belirlenmeye çalışılmakta, bu doğrultuda doğu yaşam tarzının çalışma koşullarına ve örgüt yapısına muhtemel etkileri incelenmektedir. Alanyazındaki geniş çaplı tecrübenin bir sonucu olarak doğu tarzı yönetim anlayışının, doğu toplumlarında gözlemlenen çoğunlukla praetoryan (koruyucu, kollayıcı) özellikler sergilediği söylenebilir (Luthans, 2002). Anılan yönetim anlayışında liderler, çalışanlarına karşı bir muhafız gibi davranmakta; koruyucu, kollayıcı bir ilgi göstermektedir. Bu durum batı toplumlarındaki bireyci yapının aksine, doğu toplumlarında kolektivist bir dinamiğin varlığına işaret etmekte ve toplumdaki kültürel karakteristiklerin örgütlere yansımaları olarak değerlendirilmektedir. Doğru toplumlarında bireylerin örgüt içindeki ve dışındaki olası fırsat ve sorunlara karşı tepkisel kalmak yerine, praetoryan davranışlar sergilemeleri, örgütsel etkililiğin önemli belirleyicilerinden biri haline gelmektedir (Griffin ve Moorhead, 2011). Özünde kişilerin birbirlerini dış etkilere karşı koruması olan Praetoryanizm, siyaset bilimlerinde askeri gücün yönetimi ele zorla geçirmesi olarak tanımlanırken; yönetim alanyazınında örgüt çalışanları ve yöneticiler arasındaki yarar ve çıkar gözetimine odaklanan dinamik ve kurgusal bir süreci kapsamaktadır (Adler ve Gundersen, 2007).

Ülkemizde de sıklıkla gözlemlenen praetoryan yönetim anlayışında yönetici veya lider, çalışanın yalnızca iş yaşantısıyla değil, aynı zamanda özel yaşamıyla ilgili konularda da çalışanın koruyucu ve kollayıcı bir tavır içinde olmakta; çalışanın tüm yaşantı alanlarına nüfuz etmektedir. Lider, çalışanın sahiplenmekte; gerek iş ortamında, gerekse özel yaşamında çalışanın refahını sağlamak, ona karşı oluşabilecek olumsuzlukları gidermek vb. için uğraş göstermektedir. Böylesi bir durumda çalışan da bu iyiliğin karşılığında, üstüne saygı ve itaat göstermekte ve çoğu durumda bu koruma durumunun devamını istemektedir (Smith, Organ ve Near, 1983). Bu karşılıklılık ilişkisini inceleyen araştırmacılar, koruyuculuk veya kollayıcılık anlamına gelen "praetoryanist" ilişki terimini kullanmışlardır. Bu ilişki praetoryanizmin daha ziyade kolektivist toplumlar için geçerli olan destekçi veya yardımsever liderlik boyutunu açıklamaktadır (Bowman, 2010). Diğer taraftan, batı dünyasında hâkim olan bireyci kültürlerde yönetici veya liderin, asstının özel hayatı ve aile yaşantısını ilgilendiren konularla ilgilenmesi arzu edilen

bir durum değildir. Türkiye'nin de kolektivist bir kültür karakteristiğine sahip olması sebebiyle praetoryanizmin iş yaşamında önemli bir kavram olduğu düşünülmektedir.

Batı kaynaklı alanyazında praetoryan yönetim modelleri istenmeyen bir durum olarak belirlenirken, doğu kaynaklı çalışmalarda praetoryanizm, olumlu bir ilişki biçimi veya karşılıklı yardımseverlik bağlamında çalışanın korunması olarak değerlendirilmektedir (Ben Eliezer, 1997; Bowman, 2010; Di Tella, 2017; Pion-Berlin ve Trinkunas, 2010). Bu çalışmada, praetoryanizm ve örgütsel praetoryanizm kavramları ile praetoryan davranışların kuramsal ve pratik kökenlerine odaklanılmaktadır. Kavramsal tarama modeliyle kurgulanan çalışmada praetoryanizm kavramı tarihsel bir bütünlük içinde ele alınmış, kavramın alt boyutları ve yönetim bilimlerine etkisi ilerleyen bölümlerde tartışılmıştır.

Praetoryanizm Kavramı

Latince “muhafız, lejyoner vb.”, Arapça “rakib, murakib” anlamlara gelen ‘praetoryan’ kelimesi, Roma İmparatorluğu döneminde, imparatoru korumakla görevli özel eğitilmiş muhafızlara verilen isimdir. Muhafızlar, imparatoru korurken, aynı zamanda ona yaşamsal konularda koşulsuz bir destek sunmaktadırlar. Praetoryanizm düşüncesi, devletin vatandaşlarını korumak ve onlara yardım sağlamak rolünü üstlendiği ‘toplumsal refah’ düşüncesinin bir sonucu olarak Roma İmparatorluğu döneminde ortaya çıkmıştır. Esasında toplumsal refahın sağlanması için devlet, vatandaşlarının yaşam alanlarına müdahale ederek onları sınırlarken, bir yandan da onların yaşamlarını devam ettirmelerine imkân sağlamaktadır (Afinotan, 2014). Praetoryanizm, karşılıklı ilişkilerin niteliğini, çoğunlukla astın ve üstün görev ve sorumlulukları kapsamında belirleyen ve siyaset bilimi içinde askeri/militarist kökenli bir kavramdır. Praetoryanist toplumsal düzlemde tıpkı askeri bir düzende olduğu gibi ast ile üst arasındaki ilişki, koruyucu (praetoryan) ile korunan (praetoryad) arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişki biçiminde üst, astı koruyup yönlendirirken ona yol göstermekte ve astın iyiliğine olacağını düşündüğü kararları onun adına vermekte, onun yanlış kararlar vermesine engel olmaktadır. Bu çaba karşılığında üstün asttan beklentisi ise astın kendisine koşulsuz itaat etmesi ve bağlılık göstermesi ile onun kontrolü altına gönüllü bir şekilde girmesidir. Praetoryanist davranışlar çoğunlukla kişilerarası ilişkilerinin nispeten güçlü olduğu feodal temelleri olan ve askeri vesayetin gücünü hissettirdiği toplumlarda görülmektedir (Archer, 1990; Ferguson, 2017).

Klasik praetoryanizm, genel anlamda, bir kişinin, başka bir kişi ya da kişilerin iyiliğini düşünerek onların özgürlüklerine ve kişisel alanlarına müdahale etmesi ve mutlak kontrolü ele geçirmesidir (Peri, 2017). Praetoryanizm kavramı, temelde muhafız olmanın doğasına vurgu yaparak, “muhafız, savunduğu kişi için her şeyi yapar” düşüncesi üzerine kuruludur (McLauchlin, 2010). Batı geleneğinde antik Yunan döneminde ve sonrasında Roma kültüründe kişileri koruyan ve kol-

layan muhafızlar, bir iktidar figürü sayılmış ve kişinin korunması muhafızların önceliğine bırakılmıştır. Antik Yunan şehir devletleri ve Roma imparatorluğu döneminde de sosyal yapıya uygun olarak devletin praetoryanist bir biçimde kurulduğu, imparatorların önemli kararları -konsül, konsey ve danışma kurulları olsa dahi- klasik praetoryanist bir biçimde aldıkları görülmüştür. Bu dönemde praetoryanist devlet kurgusu, militaryanizm eksenli statik bir yapıdadır. Zamanla praetoryanist yönetim biçimi Avrupa, Afrika ve Asya genelinde yaygınlaşmış ve orta çağ dönemlerini de içerecek şekilde sosyal yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Sosyal yaşam içinde praetoryanların egemen, kollayıcı ve koruyucu konumu, onun toplumun tüm fertleri üzerinde baskın bir irade olmasını ve bu dolayında tüm önceliği toplum üyeleri adına devralmasını da meşrulaştırmıştır (Fair, 2015). Orta çağ boyunca zayıflayan Roma imparatorluğu yerini farklı ulus devletlere bıraksa da praetoryan yaşam biçimi sosyal hayatın önemli bir parçası olmaya devam etmiştir. Bu dönemde Roma gelenekleri üzerine inşa edilen Katolik ve Ortodoks kiliseler, praetoryanist ilişki biçimlerini sürdürecektir şekilde teşkilatlanmışlar ve gücün yeryüzündeki mutlak sahibinin Kilise olduğunu savunmuşlardır. Orta çağ boyunca kilisenin bir tahakküm aracı olarak kullanıldığı praetoryanist uygulamalar, Rönesans ile birlikte değişime uğramış; özellikle keşifler çağı ve sonrasındaki sanayi devrimi ile birlikte geleneksel devlet iktidarı, yerini özerk güç dengesine bırakmıştır. Bu dönemde aklın, bilginin ve eleştirel düşüncenin gelişmesiyle birlikte askeri kökenli klasik praetoryanizm kavramı da hem sosyolojik hem ontolojik hem de epistemolojik bir dönüşüme uğramıştır (De Kleijn, 2009; Di Tella, 2017) .

Praetoryanizm kavramını iktidar ve otorite temelinde ele alan Hobbes'a göre (2006) insanlar doğuştan eşittir; doğası gereği bencil olan insanların eşit olma durumu beraberinde güvensizliği getirmektedir. Çünkü insanlar aynı anda iki kişiye ait olamayacak herhangi bir şeyi elde etmeye yönelme potansiyelini barındırmakta (sahiplenme güdüsü) ve bu yönelim sonunda da insanlar arasında çeşitli problemlerin oluşmaya başlaması (mülkiyet sorunsalı) kaçınılmaz olmaktadır. Yine insanlar, amaçlarına ulaşmak ya da kendilerini korumak uğruna karşısındakini yok etmeye ya da kendini güçlü hisseden kişilerin, diğerlerini kendi hâkimiyetine alma çabası (militaryanizm) her zaman karşılaşılabilecek bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu güvensizlik durumu ise, hiçbir otoritenin olmadığı, doğal ve nesnel alanlarda savaşı tetiklemekte ve insanları kargaşaya götürmektedir. Bir toplumda otorite olmaması durumu, toplum içerisinde yaşayan insanların kaygı duymasına, güvensizlik yaşamasına veya yaşamları uğruna savaşmasına neden olabilir. İnsanların yaşamları uğruna savaş halinde olmaları, anlaşmazlıklarını giderecek ve birbirlerine karşı oluşabilecek şiddet eyleminden koruyacak bir otoriteyi gündeme taşımaktadır. Buna göre insanların, barış durumunu sağlayabilmek ve yaşamlarını koruyabilmek için bir otorite tesis etmek zorunda kaldığı görülmektedir. Böylesi bir otoriteyi kurma, insanların sahip oldukları tüm

hakları, tek bir kişiye ya da bir heyete devretmesiyle mümkün hale gelmektedir. Hobbes'a göre (2006) insanlar, temel ve doğal haklarını korumak adına otoriteyi kurdukları andan itibaren ona itaat etmekten başka şansları da kalmamış demektir. Otorite kurulduktan sonra bireylerin en büyük görevi; otoriteye itaat etmek ve onun çıkaracağı yasalara uymaktır. Doğal olarak bu durum otoriteye kendisine itaat eden insanların haklarını koruma sorumluluğunu yüklemektedir. Hobbes (2006), insanı bencil bir varlık olarak tanımlamakta, güdülerıyla hareket eden insanlar arasında çatışma durumunun kaçınılmaz olduğunu düşünmekte ve bu çatışma durumunu en aza indirgeyebilmek için baskıcı niteliği ağır basan praetoryanist bir otoritenin varlığını gerekli görmektedir.

Praetoryanizm kavramını 'toplumsal çatışma durumları' bağlamında ele alan Locke'a göre (2002) savaş durumu, toplum içi görüş ayrılıklarının beraberinde getirdiği bir olgu olarak düşünülmektedir. Buna göre Locke'un düşüncesinde; insanın doğa durumunda, sadece kendi bencil arzularının peşinde olmadığı, aynı zamanda başkalarını da düşündüğü varsayımından hareket ettiği görülmektedir. Hobbes'un, insanların egoist olduğu ve içinde buldukları doğa durumunun bir nefret ve potansiyel bir tehdit olduğunu ileri sürdüğü görüşe karşılık, Locke'un doğa durumu, karşılıklı yardım ve birbirini korumanın ön planda olduğu bir barış hali olarak düşünülmektedir (Locke, 2002). Buna göre insan, doğuştan rasyonel bir varlık olduğu için başkasına karşı nasıl davranması gerektiğini, doğasının bir gereği olarak bilmektedir. Locke'un klasik praetoryanizmden farklılaşan düşünceleri bireyin yararını ön plana taşımakta ve "bireylerin kararlarına, ancak onların yararına olacağı durumlarda müdahale edilmesi gerektiğini" belirlemektedir.

Locke'un bireyi ön plana çıkartan görüşlerinin aksine Rousseau'nun praetoryanizme ilişkin görüşleri, toplumu temele alan holistik (bütüncül) bir yapı arz ettiği görülmektedir. Bu holistik kavrayışta ön planda olan praetoryanizm düşüncesi, toplumun genel yararınıdır. Rousseau'ya göre insan, iki güdüyle dünyaya gelir; bunlardan biri, kendini koruma güdüsü, diğeri ise sempati güdüsüdür. Kendini koruma güdüsünün kişinin kendisiyle ilgili olduğu görülürken, sempati güdüsü kişinin toplumsal boyutuna işaret eder. Rousseau'ya göre insan, doğa durumunda özgür, mutlu ve eşittir. Fakat üyelerinden her birinin canını ve malını ortak güçle savunup koruyan bir toplum biçimi bulunmalıdır. İnsanlar, güç ve zekâ bakımından eşit olmasalar bile, sözleşme ve hukuk yoluyla eşit hale getirilmiş bulunmaktadır (Rousseau, 2007). Rousseau'ya göre bireyler tek bir sözleşme yaparlar, ama yaptıkları bu sözleşmenin iki aşaması bulunmaktadır. Birinci aşamada, bireylerin özgür iradeleriyle toplumsal yaşama geçmekte olduğu görülmekte; ikinci aşamada ise, iradelerini yönetimin şahsında genel iradeye dönüştürdükleri görülmektedir. Diğer bir deyişle sözleşmenin ikinci aşamasında bireyler, tüm yetkileri gibi haklarını da genel iradeyi temsilen devlete devretmiş bulunmaktadır. Rousseau "genel irade" ortaya çıktıktan sonra toplumsal her türlü farklılık ve özel çıkar arayışının biteceğini varsaymaktadır. Böylesi bir durumda da devlet,

herkesin çıkarını en iyi şekilde temsil eden kolektif bir varlık konumuna yükselcektir. Genel iradenin oluşması beraberinde genel yararı da oluşturmuş olacaktır. Buna göre genel yarar, her zaman özel yarardan ve tercihlerden daha önemli olmalı; kişi, kendi menfaati ve iradesi çerçevesinde hareket etmemelidir. Bu durumda da toplum içerisinde yaşayan her insanın itaat edeceği, etmediği takdirde de buna zorlanacağı tek irade, toplumun ortak menfaatini öngören genel irade ve onun yasaları olmak durumundadır (Uzgel, 2003; Rizvi, 2015).

Hobbes, Locke ve Rousseau praetoryanizmi, otoritenin bir görünümü olarak ele almışlar ve otoritenin, bir yandan topluma huzur ve barış ortamı kazandırma, düzen ve istikrarı beraberinde getirme söylemini sunmakta olduğunu; diğer yandan da topluma huzur, barış ve istikrar getirme söylemiyle baskıcı bir hal alma ihtimalini de içerisinde barındırdığını tasvir etmişlerdir. Buna karşın Marx, Gramsci ve Foucault, praetoryanizmi tahakkümün bir aracı olarak kabul etmişlerdir. Bu noktada praetoryanizmin otoritenin görülebilir bir formu olduğunu savunan Richard Sennett (2011), praetoryanizmin, tıpkı güç kavramı gibi otoritenin temel bir ögesi olduğunu ve praetoryanist gücün amacının, diğer insanları askeri bir disipline sokarak yönlendirmek ve daha yüksek bir standartta hareket etmelerini sağlamak olduğunu savunmaktadır.

Praetoryanizm kavramını maddi güce sahip olan sınıfın, kendi ilgi ve çıkarlarını genelin ilgi ve çıkarıymış gibi gösterme çabası olarak tasvir eden Marx, egemen sınıfın, diğer sınıfları yönlendirmesinin rasyonel ve sürdürülebilir olmadığını savunmaktadır. Marx'a göre (2000); yasal gücü elinde bulunduran devlet, tarihsel olarak egemen sınıfın haklarını korumaya daha meyillidir. Praetoryanizmin klasik bir eleştirisini yapan Gramsci (1992), praetoryanizmin kişinin özgür iradesiyle seçim yapmasının önünde bir engel teşkil ettiğini, toplumsal alanlardaki insanların baskın güçlerin etkisiyle yönetildiğini ve egemen sınıfın kendi isteklerini sanki toplumun tamamının isteğiymiş gibi yayma eğiliminde olduğunu savunmaktadır. İnsanların bir arada olduğu tüm yapılarda bir iktidarın da var olduğunu belirten Foucault (2012), praetoryanizmin, iktidarın görünür davranışları olduğunu ve iktidarı elinde tutanlar ile yönetilenler arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunu savunmaktadır. Foucault, "disiplin fenomeni", "norm etrafında örgütlenme" ve "toplum bedeni" gibi kavramları ön plana çıkararak militarist temelli praetoryanizmi, iktidarı elinde bulunduranların diğerleri ile olan görünür ilişkileri olarak tanımlar. Ayrıca Foucault, tahakküm aygıtı olarak kullanılan askeri disiplin pratikleri ve praetoryanizmin özelde kişileri ve genelde ise toplumu stereotipleştirdiğini ve iktidarın insan bedenine hâkim olmaya çalışarak bireyleri disipline etme ve kendine göre normalleştirme işlevinde olduğunu savunmaktadır (Foucault, 2012). Hem Marx ve Gramsci hem de Foucault, genel olarak kişinin ve devletin mutlak bir güçle yönetildiğini ve praetoryanist uygulamaların, mutlak gücün bir tahakküm aracı olduğu yönünde görüş bildirmişler, bu yönü ile klasik praetoryanizmin koruyuculuğu ön plana çıkaran negatif doğasına odaklanmış-

lardır. Buraya kadar praetoryanizm kavramının siyasi ve felsefi kökenleri incelenmiştir. İlerleyen bölümde örgütsel praetoryanizm kavramı tartışılacaktır.

Örgütsel Praetoryanizm Kavramı

Siyaset biliminin önemli kavramlarından olan ve özünde militarist paradigmaya vurgu yapan praetoryanizm kavramı, yalnızca devlet veya hükümet yönetiminin askeri müdahalelerle ele geçirilmesi veya toplumda oluşturulan mutlak otoriteyi ifade etmez. Kamu yönetim sistemi içinde yer alan bağımsız kurumlardan tutun da özel sektördeki küçük ve büyük ölçekli örgütlere kadar tüm yapılar praetoryanist yönetim biçimini barındırabilir. Örgütsel praetoryanizm, bir örgüt içinden veya dışından bir kişi veya grubun, örgüt yönetimine ve örgüt çalışanlarına müdahil olmasına vurgu yapmaktadır. Decalo (1975) örgütsel praetoryanizmi, örgüt ya da bireyin, diğer örgüt ya da bireye karşı koruyucu davranışları olarak tanımlarken; Bowman (2010) örgütsel praetoryanizmin temel ilkesini, “bireylere karşı örgüt dışından gelebilecek tehlikeleri veya kendi kendilerine zarar vermelelerini engellemek, kendi iyilerini oluşturabilmek için onlara örgütün rehberlik etme çabası” olarak belirlemektedir. Sennett ise (2011) örgütsel praetoryanizmi, ileri kapitalizmin yarattığı örgütsel bir otorite biçimi veya örgüt çalışanlarının iyiliği için uygulanan baskıcı bir iktidar biçimi olarak tanımlamaktadır.

Sennett (2011) örgütsel praetoryanizmi, militarist ve negatif olgular düzleminde ele almış daha çok ‘örgütte olan’la değil ‘örgütte olan’ın arka planındaki düşünce olarak betimlemeye çalışmış ve çalışanın örgüt içindeki özgürlüğünün, başka kişi veya kurumların iktidarına feda edilmesi olarak görmüştür. Diğer bir deyişle Sennett’in kavramsallaştırdığı örgütsel praetoryanizmin, örgüt içindeki yerleşik iktidarın özel ve kamusal alanı yeniden şekillendirmek için kullandığı bir araç haline geldiği görülmektedir. Egretreau (2016) ise, örgütsel praetoryanizmi, herhangi bir örgüt politikasının, çalışanların bireysel eylemlerini önlemek ya da caydırmak için yasal yaptırım uygulama gücü veya yönetici/liderin, onu takip eden çalışanları korumak için kendi varlığından vazgeçmesi olarak tanımlamaktadır. Herspring’e göre (1992), örgütsel praetoryanizm, çalışanın bir eylem ortaya koyduğunda, örgütün, çalışanın yararı doğrultusunda bu eyleme yasaklama getirebilmesi şeklinde de tanımlanmaktadır. Praetoryanist lider, çevresindekilerin iyiliğini gözetirken, çalışanın iyiliği için, onun rızası olmadan, kararlar alabilmekte veya çalışanın varlığını tamamen reddeden bir tutum sergileyebilmektedir (Ben-Eliezer, 1997). Örgütsel praetoryanizm, bir yöneticinin, kendisi dışındaki örgüt çalışanlarının iyiliği ya da yararına olabilecek durumlara odaklanarak yaşamalarına müdahil olma ve çalışanların istek ve düşüncelerini göz ardı ederek çeşitli kararlar alma veya düzenlemelere gitme durumudur (Agyeman, 1988). Bu noktada alınan kararlar ve düzenlemelerin doğru olacağı inancı da örgütsel praetoryanizm kavramıyla birlikte incelenmektedir. Örgütsel praetoryanizm, kendisi dışındaki kişileri veya başkalarının kendi öznel davranışlarını yetersiz

görme veya olumsuz yönde eleştirme durumunu da içermektedir. Örgüt içinde çalışanlar adına, onları korumak ve kollamak için hareket eden kişi ise praetoryanist olarak adlandırılmaktadır (Haleem, 2003; Hakim, 2016). Bir praetoryanistin belirgin özelliği, başkalarının çıkarlarını kendi çıkarları gibi düşünmesidir. Praetoryanist, “senin güvenliğin ve zarar görmemen için en doğrusunu ben bilirim”, “öyle davranma, bu senin için doğru değil veya kendini tehlikeye atıyorsun ve bu yaptığın senin iyiliğine olmayacak” biçiminde somutlaşan bir yaklaşıma sahiptir (Peruzzotti, 2005).

Bireylerin özgür seçimler yapmaları onların doğuştan gelen ve toplumsal akitler ile kazandıkları haklarını kullanmaları açısından önemlidir. Ancak bireylerin özgürlükleri kendi seçimlerinin dışında var olan durumlardan çoğunlukla etkilenmektedir. Liberal görüşe göre her ne şekilde olursa olsun bireylerin özgür eylemde bulunabilme hakları kısıtlanamaz, kısıtlanmamalıdır. Bu doğrultuda da liberal düşünürler için örgütsel praetoryanizm, çalışanların kendi gelişimlerinin önündeki en büyük engel olarak düşünülmektedir (Pion-Berlin ve Trinkunas, 2010). Örgüt içinde çalışan bireylerin amaçlarını gerçekleştirme için karar verme biçimlerinin, seçim yöntemlerinin veya seçeneklerinin düzenlenmesi ve istenilen biçimde yönlendirilmesi temeline dayanan *özgürlükçü (liberteryan) praetoryanizm*, çalışanların özgür iradeleriyle seçim yapmasını ve onların seçimlerinin hiçbir şekilde manipüle edilmemesi görüşüne dayanmaktadır (Berlin, 1969). Mill’in yapmış olduğu bireysel eylem vurgusu, insanın tamamıyla “istediği gibi davranma” düşüncesini içermemektedir. İnsanların toplumla ilişki içindeyken mutlaka belirli kurallara uyması gerektiğini savunan Mill, özel hayatla kamusal hayat arasında bir sınır koymaktadır. Birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olan insanların hayatları birbirlerine bağlıdır ve hiçbir insan faaliyeti büsbütün özel değildir. İnsan sosyal bir varlıktır; farkında olarak ya da olmayarak diğer insanlarla iletişim ve etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu noktada toplumdaki tüm bireyler eylemlerde bulunmaktadır ve bu eylemler diğer bireylere olumsuz bir şekilde etkide bulunmamalıdır.

Çalışanlar arası ilişkilerde veya örgütsel davranış açısından örgütsel praetoryanizmden bahsedebilmek için, praetoryanist davranıştan etkilenen bireyin özerk tercihlerinin sınırlandırılması ve çoğunlukla engellenmesi gereklidir. Bu noktada örgütsel praetoryanizm, gerek zarardan kaçınma ve gerekse yararlı olma isteğiyle, çalışanların seçimlerine, istek ve ihtiyaçları ile faaliyetlerine razı olmamak veya müdahale etmektir (Hen-Tov ve Gonzalez, 2011). Alanyazında ‘gizil diktatörlük, meşrulaştırılmış otorite, koruyucu melek, stratejik baskı, otonom esneklik’ gibi kavramlarla ilişkilendirilen örgütsel praetoryanizm, çalışanlara koruyucu bir şekilde yaklaşarak, onların hak ve sorumluluklarını gözetmeksizin, onların gereksinimlerini karşılayacak biçimde davranma ve sonunda çalışanları kontrol altına alma eylemidir (Mahmud, 1993). Örgütsel praetoryanizmin dayanağını “birey veya grubun zarar görmemesi ya da daha az zarar görmesi niyetiyle, birey veya

grup yarar sağlayacak şekilde karar alınabilir, kurallar ve sınırlamalar konulabilir ve bireyler kontrol edilebilir” varsayımı oluşturmaktadır. Ancak birey ya da gruplar kendilerine bu şekilde ‘koruyucu ve sınırlayıcı’ davranılmasını istemedikleri durumlarda praetoryanist uygulamaların meşruiyeti tartışmalıdır (Ferguson, 2017). Günlük hayatta, özel ve kamusal alanda ve çoğunlukla çalışma hayatında praetoryanist uygulama örnekleri sıkça görülebilmektedir. Ayrıca Praetoryanizm, uygulamalı etiğin tartışmalı alanlarından biri olması sebebiyle önemlidir. Bu noktada bireysel özerklik ve onun sınırları, başkalarının kişilik haklarına saygı, başkalarının yararı, kişinin kendi kararlarını alabilme özgürlüğü gibi konular arasında oluşacak gerilimler de önem arz etmektedir (Peri, 2017).

Örgütsel praetoryanizm, yöneticilerin çalışanların kariyerlerine destek sağlamak ve daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla onların özel hayatlarına karşı ilgili olması ve çalışanların kişisel refah seviyelerini artırma çabalarını da içerir (Perlmutter, 1994). Praetoryanist ilişki biçiminde çalışanlardan, yöneticilerin ilgi ve korumasına karşılık sadakat, saygı ve itaat göstermesi beklenmektedir. Benzer şekilde çalışanlardan beklenen, yöneticinin sağladığı yakın ilgi karşılığında, işlerine ve yöneticilere kendilerini adamalarıdır (Shah, 2008). Bu adanmışlık durumu, çoğu kez praetoryanist yöneticiye karşı koşulsuz korku hissini de beraberinde getirmektedir.

Praetoryanist yönetici, örgüt içinde demokrasi karşıtı bir tutum içindedir ve egemenliğini yasal otoriteye bağlar. Otoritenin yasallığı, praetoryanist yöneticinin davranış ve eylemlerini de meşru kılmaktadır. Praetoryanist ilişki biçiminde tarafların (yönetici ve çalışan), genellikle iyi niyetli ve yardımsever davranışlar gösterdikleri varsayılır, ancak bazı durumlarda iyi niyetin ötesinde çıkarıcı davranışlar sergileyebildikleri bilinmektedir (Anderson, 2014). Örneğin, praetoryanist yönetici çalışanına görevini bir an önce tamamlaması için yardımsever davranabilmektedir. Buradaki yardımsever davranışlar esasında söz konusu görevin tamamlanması için yapılan bir çıkar ilişkisine vurgu yapmakta ve çoğu durumda yardımseverlik işin tamamlanmasıyla sona erebilmektedir. Diğer taraftan, çalışanların da yöneticilerinden çeşitli beklentiler içinde olduğu için yöneticinin emir ve isteklerini yerine getirdikleri ve itaat ediyor gibi görünmeleri de söz konusudur (Hussain, 1976; Syamsuddin, 1993).

Örgüt içinde karşılaşılan praetoryanizm doğası gereği çeşitli sorunları beraberinde getiren oldukça girift ve tartışmalı bir kavramdır. Bu noktada bir taraftan ‘yararlı olma’ niyeti söz konusuysen diğer taraftan ‘baskı, zorlama veya tahakkümün’ gündeme gelmesi, kavramın anlaşılması ve batı kültürünün bireyci değerleriyle bağdaştırılması noktasında karışıklık oluşturmaktadır (Decalo, 1974). Praetoryanist lider, karşısındaki kişinin çıkarlarını, sağlığını, yaşamı veya güvenliğini gözetmesine karşın, onun özgürlüklerine müdahil olmaktan ve onu kontrol etmekten de çekinmemektedir. Yine örgütsel praetoryanizmde çalışanın yararı,

onun özgürlüğünden üstün tutulmakta ve çalışanların örgüt içinde kısıtlanması meşrulaştırılmaktadır (De Kleijn, 2009). Bu noktada Mill'in 'zarar ilkesi' öne çıkmaktadır ki bu ilkeye göre, kişinin sahip oldukları özgürlüklere, kendisine vereceği zarardan ziyade, yalnızca başkalarının zarar görmesini önlemek amacıyla müdahale edilebilir (Berlin, 1969).

Tarihsel olarak Roma İmparatorluğunun etki alanı içindeki doğu kültürlerinin önemli bir parçası olan praetoryanist ilişki biçimi, geniş güç mesafelerine dayalı kolektivist toplum düzeninden kaynaklanmaktadır (Mahmud, 1993). Batının bireyci kültürel dinamiklerinin olumsuz anlamlar yüklediği praetoryanist ilişki biçimi, doğu felsefesinin temelinde yer alan Konfüçyüs öğretisinin ana ilkelerinden olan yol göstericilik, otoriteye itaat ve sadakat gibi tutum ve davranışları da içermektedir (Richter, 1978; Peri, 2017). Türk kültürünün de doğu kültürleriyle benzeşim içinde olduğu ve onlar gibi kolektivist bir yapıya ve geniş güç mesafelerine sahip olduğu söylenebilir. Bu bakımdan tarihsel süreçte Türk sosyal ve çalışma yaşantısının da praetoryanist ilişki biçimini benimsediği ifade edilebilir.

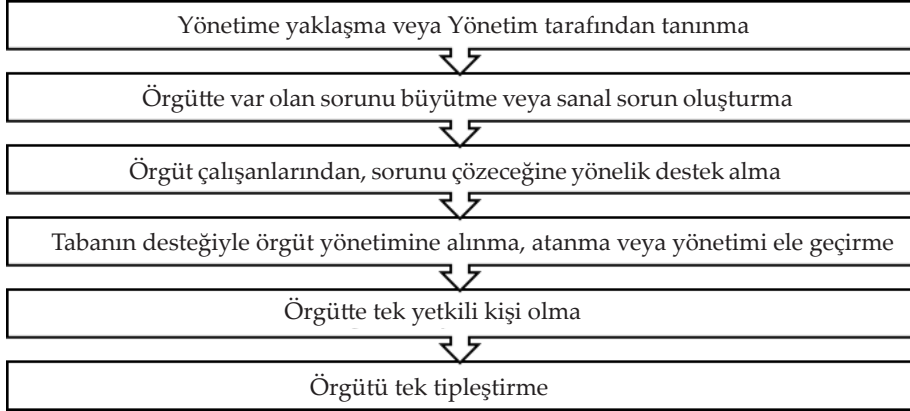
Batının bireyci toplumsal düzleminde örgütsel praetoryanizm kavramı, çalışanların hak ve özgürlüklerini sınırlandıran, onların çalışma ve yaşam biçimlerine müdahale eden ve onları temel çalışma becerilerinden yoksun gören yöneticilerle eş tutulmaktadır. Batı kaynaklı alanyazında olumsuz bir anlam yüklenen örgütsel praetoryanizm kavramı, cömertlik, iyi niyet, koruma ve kollama gibi otoriterlikle bağdaşmayan davranışları da içermektedir. Bununla birlikte baskı, zorlama, disiplin ve kontrol etkenlerinin batı kaynaklı alanyazında öne çıkarılması, doğu ve batı arasındaki kültürel farklılıklara bağlanmaktadır (Hinnebusch, 2014). Örgütsel praetoryanizm, tatlı-sert iletişim ve otoriterlik gibi iki zıt davranış biçimini barındırmaktadır. Ayrıca çalışanların, yönetici veya liderlerine karşı duydukları sevgi ve korku ikilemi de örgütsel praetoryanizmin batı alanyazında anlaşılmasını güçleştirmektedir. Praetoryanizm kavramında, toplumun önemli yapılarından olan demokrasi kavramı çalışma alanlarına girmekte ve demokratik ilişkilere karşıt bir iletişim biçiminin örgütlerde oluşturulduğu görülmektedir (Cunliffe, 2014). Batı ve doğu dünyası arasında söz konusu örgütsel praetoryanizm kavramının bu denli farklılaşmasının kökeninde demokrasi kavramına yüklenen anlamın yattığı düşünülmektedir (Hachemaoui, 2015). Demokratik toplum düzeninde bireyler birbirlerinin özel alanlarına ve özgürlüklerine saygı duymanın yanı sıra, onları koruma, kollama ve denetleme görevlerini de üstlenmektedirler. Praetoryanizm ile birlikte kurumsallaşan demokrasi karşıtı davranışlar, batı kültürel değerlerinde bir sorun olarak değerlendirilirken, doğu kültürlerinde olağan karşılanmaktadır (Estevez, 2014). Doğu kültürel desenine sahip örgütlerdeki praetoryanizm ilişkisinde çalışanların, yöneticilere bağımlı olma ve itaat etme durumu çoğu kez gönüllü olarak gerçekleşmektedir. Böylesi bir gönüllülük durumu, batı kültürel desenine sahip çalışanlarca kabul edilmemekte ve olumsuz bir yaklaşım olarak görülmektedir (Fergusson, 2017; Shah, 2008). Praetoryanizm kavramı bu haliyle

her iki kültürü birbirinden ayırmakta ve bireyci ile kolektivist toplumsal yapıları arasındaki ayrımı görünür kılmaktadır (Hussain, 1976).

Praetoryanizm, Türkiye gibi doğu desenli kolektivist toplum ve örgüt yapılarıyla oldukça uyumlu bir kavramdır. Yöneticinin çalışanların yaşantılarına müdahil olması, çalışanlara yardımcı olmaya çalışması, onlar adına en iyisi olacağını düşündüğü kararlar alması Türk geleneksel değerleriyle de uyumludur. Ancak özellikle doğu toplumlarında ve Türkiye’de son dönemlerde gelişen demokrasi ve teknoloji ile güç mesafelerinin bireyci oluşumlar lehine kısılması ile büyükşehirlerde çalışanların, geleneksel değerlerden uzaklaşarak bireysel yaşantılara yöneldikleri bilinmektedir. Bunun sonucu olarak, Praetoryanizm kavramının da değişmeye başladığı ve anılan bölgelerde batının yüklediği anlama yaklaştığına yönelik belirlemeler de söz konusudur (Perlmutter, 2014). İlerleyen bölümde örgütsel praetoryanizm süreci incelenmiştir.

Örgütsel Praetoryanizm Süreci

Örgütsel praetoryanizm süreci, örgüt yönetimini ve çalışanlarını etkileyerek içeriden veya dışarıdan bir çalışan veya grubun, örgütü kontrol altına almasıdır. Bu kontrol süreci belirli bir sıra ile olmasa da genellikle bir ardışıklık özelliği gösteren bir dizi davranış veya eylemi içerir. Şekil 1’de örgütlerde yaşanan praetoryanizm süreci görülmektedir.



Şekil 1. Örgütlerde yaşanan praetoryanizm süreci

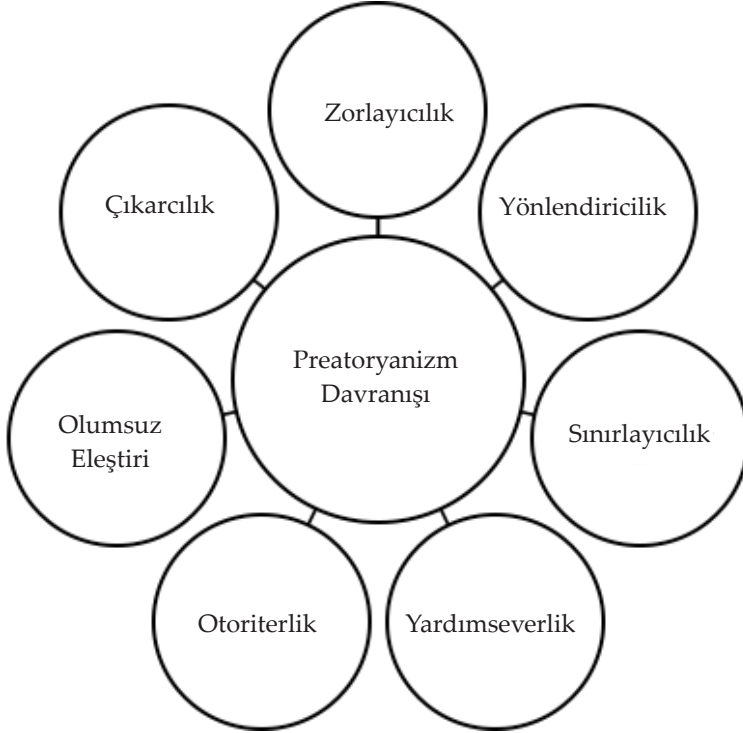
Şekil 1’de özetlenen örgütsel praetoryanizm süreci esasen bir kişi veya grubun örgüt yönetimini ele geçirmesi serüvenidir. Ancak bu ele geçirme görünür olmayabilir. İçsel ve dışsal mekanizmalar, örgütün kontrolünü sağlama niyetlerini çoğu durumda gizlerler. Praetoryanizm davranışında olumlu niyet açıkça belli edilirken, olumsuz duygu ve düşünceler gizlenmekte ve praetoryanistin gerçek düşüncesi ilk durumda bilinmemektedir (Fair, 2015). Örgüt içinden veya dışın-

dan bir kişi veya grubun, örgüt yönetimini ele geçirmek üzere yönetime yaklaşması veya yönetim tarafından tanınmaya başlanması örgütsel praetoryanizmin ilk basamağıdır (Adams ve Balfour, 2014). İçsel veya dışsal kaynaklı etki olarak adlandırılan bu ilk süreç, örgütte herhangi bir huzursuzluk yaratmaz; örgüt yönetimleri içsel veya dışsal kaynaklı bu etkiyi çoğu kez görmezden gelir ve dostane bir ilişki biçimi olarak yorumlar (Bowman, 2010). Zamanla örgüt yönetimine yaklaşan birey veya gruplar, kendilerine örgüt içinde yardımsever veya faydacı bir imaj oluştururlar. Ancak bu kişiler, gerçek niyetlerini saklayarak örgüt hakkında bilgi toplamakta ve örgütte var olan sorunları ortaya çıkarmaya çalışmakta veya sanal sorunlar oluşturmaktadırlar (Hinnebusch, 2016). Belirli bir soruna odaklanan içsel veya dışsal gruplar, bu sorunu önce örgüt içindeki diğer çalışanlara fark ettirirler. Sorunun güncel ve yaygın bir zemine oturmasını sağlamak, praetoryanizmin temel kuralıdır (Ostovar, 2016). Sonrasında bu sorun etrafında düşünmeye, alternatif çözüm yolları üretmeye başlayarak kendilerine bir izleyici kitlesi oluştururlar (Taylor, 2014). İzleyicilerde var olan sorunların çözüm yolunun kendileri olabileceğine yönelik güçlü bir inanç oluşunca, tabanın desteği ile örgüt yönetimine alınmak için başvurular. Genellikle örgüt içi yatay ve dikey iletişim yoluyla örgüt yönetimi zaten bu kişi veya grupları bir çözüm ortağı gibi görmeye başladığından, yönetim kademelerine yükseltilmeleri sürpriz değildir. Örgüt yönetimine alınan birey veya gruplar, zamanla örgüt yönetimini ele geçirmeye başlayacaktır (Decalo, 1975). Bu evrimsel döngü sonrasında örgüt yönetiminde tek yetkili, praetoryanist eğilimlerini artırır ve örgütü kendisi gibi düşünmeye ve yaşamaya zorlar. İşte bu son aşama tek tipleştirme veya klasik praetoryanizmdir (Anderson, 2014).

Örgütsel praetoryanizm süreci, örgüt yönetimini ele geçirmeye başlayan birey veya grupların, örgüt içinde ve dışında, normatif ve sosyal bir meşruiyet kazanma süreci olarak da adlandırılır (Fair, 2015). Sosyal süreçlerde kişi tabandan itibaren kendini diğerlerine sosyal ilişkilerle kabul ettirip örgüt içinde yaşanan sorunları çözeceğine inandırır (Estevez, 2014). Normatif süreçler ise çoğunlukla örgüt dışından bir 'sorun çözücü' arama ve örgütü tanımayan kişilerin, yönetime alınmasını ifade eder (Hachemaoui, 2015). Bu ikinci durumda, örgüt çalışanları hiç tanımadıkları bir kişi veya grup tarafından yönetilmekte ve burum da örgütte ciddi bir baskı unsuru olabilmektedir (Di Tella, 2017). Özellikle 2008 küresel ekonomik krizi sonrasında birçok ülkedeki örgütler, istihdam daraltmaya gitmişler ve örgüt içinde yıllarca beraber çalıştıkları iş arkadaşlarını işten çıkarabilmek için dışarıdan uzmanlar istihdam etmeye başlamışlardır. Dış kaynaklı yönetici atamaları ayrıca örgüt içinde unutulmuş veya çalışanlar tarafından benimsenmemiş belirli kurallara (iş giriş ve çıkış saatlerine riayet edilmesi, izinler, işyerindeki yüzyüze ilişkilerdeki ciddiyet düzeyi vb.) uyulmasını da garanti edebilmektedir (Decalo, 1975; Cunliffe, 2014). İlerleyen bölümde Praetoryanizm davranışının alt boyutları tartışılacaktır.

Örgütsel Praetoryanizm Davranışının Alt Boyutları

Örgütsel praetoryanizm kavramının açıklanabilmesi için bu davranışın altında yatan temel davranış kalıpları ve ilişki biçimlerinin belirlenmesi gereklidir. Alanyazında örgütsel praetoryanizme ilişkin ilk dönem çalışmalarda kavram, alt boyutları olmayan bir yapıda incelenmiştir (Ostovar, 2016). Batı kaynaklı ilk dönem çalışmalarda Praetoryanizm, askeri veya bir grubun zorla yönetimi ele geçirmesiyle kurulan otoriter bir yönetim anlayışı olarak görülmüştür. Ancak praetoryanizme ilişkin kavramsal çerçeve tartışmaları doğu kültürünü de içerecek şekilde geliştikçe, kavramın çeşitli alt boyutlardan bahsedilmeye başlanmıştır (Hakim, 2016). Taylor (2014) örgütsel praetoryanizm davranışlarını: baskıcı, yönlendirici ve zorlayıcı davranışlar olmak üzere üç alt boyutta incelemiştir. Perlmutter (2014) ise sınırlayıcı, çıkarıcı ve düzeltici praetoryanist davranışlar olarak belirlediği üç alt boyuttan bahsetmektedir. Sürekli kontrol, tahakküm ve yardımseverlik olarak kavramsallaştırılan üç alt boyutta daha incelenen örgütsel praetoryanizm davranışı bu çalışmada alanyazındaki tüm alt boyutları içerecek şekilde tartışılacaktır (Şekil 2).



Şekil 2. Praetoryanizm Davranışının Alt Boyutları

Şekil 2'de Praetoryanizm davranışının alt boyutları yer almaktadır. Buna göre Praetoryanizm, çıkarıcı ve otoriter davranışları kapsamakla birlikte, yöneticilerin belirli bir ölçüde çalışanları sınırlaması, zorlaması ve eleştirmesi gibi olumsuz tutum ve davranışları da barındırmaktadır. Ancak Praetoryanizmin yardımseverlik (iyi niyetlilik, olumluluk vb.) ve yönlendiricilik gibi olumlu davranışlara da sahip olduğu unutulmamalıdır. İlerleyen bölümde praetoryanizm davranışının alt boyutları tartışılmıştır.

Olumsuz Eleştiri. Temel olarak yönetici veya lider, devletin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve iç disiplini sağlamak istemektedir. Bu amaçla lider, yönetilenlerin kendi potansiyellerine uygun şekillerde yaşamasını, çalışmasını ve kendilerini geliştirmelerini beklemektedir. Olumsuz eleştiri yapan lider, sürekli olarak yönetilenlerin yetersizliğine vurgu yapıp onları yererek kendisine karşı başkaldırmasını önleme ve bu yolla örgüt içi disiplini sağlama amacı gütmektedir (Hen-Tov ve Gonzalez, 2011). Bu alt boyutta yönetici, yönetilenlerin yaptıkları işleri onlardan daha iyi bildiğini düşünmekte ve bunu onlara hissettirmektedir. Kendi uzmanlık alanında bir çalışanın faaliyetlerini izleme, zaman zaman çalışanları olumsuz eleştirme bu alt boyuta ilişkin davranışın önemli bir özelliğidir (Rizvi, 2015). Örgütteki iş akışına doğrudan müdahil olan yönetici, örgütteki önemli işleri, çalışanların becerisine göre değil kendisine yakın bulunduğu kişilere verir ve kararlarıyla ilgili kendisine soru sorulmasından hoşlanmaz. Çalışanların farklı düşünceler ileri sürmesinden hoşlanmayan yönetici, örgüte yeni katılan çalışanlara sahip çıkma eğilimindedir. Bunun yanında, çalışanlar adına onlara danışmadan kararlar alabilir. Çalışanlar tepki almamak için yöneticiye soru sormaktan ve yöneticiyle ters düşmekten çekinirler (McLauchlin, 2010).

Yönlendiricilik. Askeri vesayete benzer bir davranış kalıbı olan yönlendiricilik de örgüt yöneticisinin yapılan işlere, alınan kararlara ve örgüt içindeki sosyal süreçlere doğrudan müdahil olması, tüm eylemlerin yürütülmesini kendisinin kontrol etmesi söz konusudur. Çalışanların kendi aralarında çözebilecekleri sorunlara müdahale eden ve çalışanları kendi istediği doğrultuya yönelten yönetici, çalışanların giyim tarzına, özel ve aile yaşantılarına, kariyer gelişimlerine müdahale eder ve onları yönlendirir. Çalışanlarının, kendi belirlediği ilkelere göre yaşaması ve çalışmasını isteyen yönetici, kendisini çalışanların koruyucusu veya kollayıcısı gibi görürken çalışanların da örgütte güven içinde çalışmasını ve kendisine itaat etmesini istemektedir. Yönlendirici yönetici, sıklıkla çalışanlarının ailelerini tanımak ve onlarla görüşmek ister, çalışanlarının aile yaşantılarıyla ilgili öğütler verir ve kötü giden aile ilişkilerini de yönetme görevini kendisi üstlenir. Örgüt içinde kendisine değer verilmesini isteyen yönetici, yapılacak her işin kendisine danışılmasını isterken, çalışanların ise sadece kendi statüsündeki kişilerle muhatap olmalarını ister. Yönlendirici davranışları sergileyen yönetici, çalışanlar için yaptığı iyiliklerin kıymetinin bilinmediğini düşünür ve kendisinin yönetici olmasının onlar için büyük bir lütuf olduğunu açık bir şekilde dile getirir. Bunun yanında

özel yaşamını, giyimini ya da alışkanlıklarını beğenmediği çalışanların, örgütten ayrılması için çaba gösterir ve onların diğer çalışanlar tarafından damgalanması için uğraşır (Taylor, 2014; Hachemaoui, 2015).

Sınırlayıcılık. Praetoryanizmin sınırlayıcılık alt boyutunda, yönetici veya liderin, yönetilenlerin (vatandaşların veya çalışanların) özgürlüklerini kısıtlama, çalışma alanlarını ve özlük hakları gibi olguları katı sınırlarla belirleme durumu söz konusudur. Özellikle militarist paradigma temelli praetoryanizmde görülen sokağa çıkma yasakları veya daha sert kısıtlamalar, yönetilenlerin yaşamını olumsuz etkilese de bu önlemlerin alınmasındaki temel amaç kamu düzenini tahsis etmektir (Fair, 2015). Sınırlayıcı yönetici, yönetilenler arasındaki gelir bölüşümünde veya görev dağılımında adil davranmaya çalışır; bu adil olma çabasının altında, çalışanlara sağladığı yararların, aslında devletin veya örgütün çıkarını sağlama düşüncesi yatmaktadır (Adams ve Balfour, 2014). Bunun yanında bu davranış boyutunda çalışanları disipline etmek için çalışanlar üzerinde adaletsiz ve ölçüsüz bir kontrol kurulması ve kendi emirlerine karşı çıkan çalışanların yalıtılması, damgalanması veya sınırlandırılması da bulunmaktadır. Sorumluluğu altındaki yönetilenlerin davranışlarını, onların yaşam alanlarını kısıtlayarak düzeltme çabası içinde olan yönetici, çalışanların haklarını yasal zeminde aramalarına da karşıdır. Sınırlayıcılık, çoğu durumda süt ve analık izninin kullanılmaması, çalışanların mola vermelerinin engellenmesi, yıllık izinlerin iptal edilmesi veya geç maaş ödemesi ve hatta içeriye borçlandırma gibi uç örnekleri de içerebilmektedir (Anderson, 2014).

Yardımsverlik, Özgecilik, Olumluluk veya İyi Niyetlilik. Praetoryanist bir ilişkide başlangıçta tarafların, genellikle iyi niyetli ve yardımsver davranışlar içinde olduğu ancak zamanla Praetoryan davranış kalıbında olan kişinin iyi niyetini yitirebileceği ve giderek çıkarıcı/yarararı bir davranışa bürünebileceği bildirilmektedir. Bir yönü ile prososyal davranışı anımsatan yardımsver praetoryanizm, özünde simbiyotik bir ilişkiye de vurgu yapar. Yardımsver yöneticiler, yönetilenlerin çalışma ve özel yaşamlarında karşılaştıkları sorunları çözmede onlara yardımcı olurlar. Böyle yöneticiler çalışma zamanlarını, yönetilenlerin lehine esnetmeye ve onlara karşı cömert ödül ve özendiriciler sunmaya meyillidirler (De Kleijn, 2009). Bu noktada yönetilene gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki motive edici güç, çalışan iyiliğine yönelik bir endişe halidir. Yönetilenler açısından Praetoryanist lider veya işverene gösterilen bağlılık, onun samimi cömertliği ve özenine bir karşılık verme yolu olarak görülmektedir (Haleem, 2003). Yardımsver yöneticiler devlet veya örgüt içinde sıcak ilişkilere dayalı bir iletişim ortamı oluşturma, yönetilenlerle kişisel ilişkiler geliştirme, onların özel yaşantılarına dâhil olma gibi yakın ilişki biçimlerini sergilerler (Millett ve Gold-Biss, 1996). Bunun yanında yardımsver Praetoryanist yöneticiler, yönetilenlerin refahıyla ilgilidirler. Örneğin, yönetilenler veya onların ailelerinden başka bir bireyin doğum günü veya düğün törenlerinde hediyeler sunmakta; yönetilenlerin çocuklarının eğitim masrafları-

na katkıda bulunmakta, onların bir yakını hastalandığında veya vefat ettiğinde onlara yardımcı olmaktadır. Yardımsever bir yönetici, çalışanlarının ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması için onlara yardımcı olur (borç verir, kefil olur vb.). Ancak burada yönetici ile yönetilenin statü ayrımının dikkatli belirlenmesi gereklidir. Yöneticinin, yönetilenlere karşı böylesi yardımsever tutumu, “koyun postuna bürünmüş kurt” metaforu ile belirginleşen bir çıkar/yarar ikilemini gündeme getirmektedir. Praetoryan görüşe göre yönetici, yardımsever davranışları, kendi otoritesini güçlendirmek ve yönetilenlerin örgüt veya devlete koşulsuz bağlılık içinde olmasını garanti altına almak için sergilemektedir (Fair, 2015; Rizvi, 2015).

Otoriterlik. Militarist paradigma eksenli Praetoryan görüşte otoriterlik, mutlak gücün hâkimiyeti olarak kabul edilir. Bu durumda yönetici, yönetilenlerden, kendisine, devlete veya örgüte mutlak bağlılık isteme hakkını da kendinde görmektedir (Syamsuddin, 1993). Otoriter Praetoryanist davranışlara maruz kalan çalışanların yöneticilere bağlılığı ve itaati gönülsüzdür (Ferguson, 2017). Otoriter Praetoryanizm, yönetilenlerin devlet/örgüt içinde büyük ölçüde kontrol edilmesini ve katı çalışma disiplini uygulanmasını öngörür (Ostovar, 2016). Otoriter Praetoryanizmde çalışanlar üzerinde kesin otorite ve kontrol sistemi oluşturulmasının nedeni, çalışanların mutlak iyiliğinin düşünüldüğü hissini yaygınlaştırılmasıdır. Otoriter Praetoryanist yönetici, kararları tek başına alır ve yönetilenleri sanki kendisini koruyormuşçasına gözetir (Hinnebusch, 2014). Ayrıca yönetici, devlet/örgüt içinde koşulsuz bir şekilde kendisine itaat edilmesini ve emirlerinin sorgulanmamasını beklemektedir. Ona göre kendi kararları, çalışanlar için en doğrudur ve çalışanların iyiliğini en çok o düşünmektedir (Estevez, 2014). Kamusal alandaki veya örgütteki her şeyden haberdar olmak isteyen yönetici, herhangi bir katkısı olmasa dahi devlet/örgütte olan tüm başarılarından ve olumlu durumlardan kendisine pay çıkarır ve yetkilerini hiçbir çalışanla veya kurumla paylaşma gereği duymaz. Bununla birlikte, yönetilenlerin iş ve özel hayatı üzerinde gerçek bir kontrol kuran yönetici, devlet veya örgüt ile ilgili bilgileri çalışanlarla paylaşmaz (Diamond, 1995). Benzer şekilde yönetici, kendisine itiraz eden yönetilenleri cezalandırır ve onların hatalarına karşı hoşgörüsüz davranır. Otoriter Praetoryanist yönetici, yönetilenler üzerinde sıkı disiplin kurmaya çalışırken onlara karşı sevgi göstermiş gibi görünür, onların bağımsız çalışma yapmasından hoşlanmaz, çalışanlarını kendi kararlarını kendilerinin vermesine özendirmez (Taylor, 2014).

Zorlayıcılık. Yöneticilerin, yönettiklerine karşı zorlayıcı bir tutum sergilemeleri ve yönetilenleri belli değerleri kabul etmeye zorlamaları olarak ifade edilen zorlayıcılık, kamusal alanın sürekli denetlenmesi ve kamusal alanların yönetim lehine manipüle edilmesidir (Egreteau, 2016). Zorlayıcı Praetoryanizmin temelinde yönetimin benimsediği ana akım görüşlerin, yönetilenlerce değiştirilmeden kabul edilmesi yatmaktadır. Bu alt boyutta yönetilenler, belirli davranışları yapmaya zorlanmakta ve bir süre onların tüm davranışları istendik yönde manipüle edilmekte; böylece yönetilenlerde bir davranış değişikliği sağlanmaktadır.

Praetoryanist yönetici genel olarak “zorlayıcı diplomasi stratejisi”, uygular. Bu stratejiye göre, demokratik bir sistem içerisinde, siyasal sorumluluğu bulunan karar alıcıya farklı çözüm yöntemleri arasında bir alternatif sunulur. Ülkenin veya örgütün yaşamsal çıkarları ve güvenliğinin ihlal edilmesi olasılığı belirlediğinde ilk tepkinin topyekün kuvvet kullanımına yol açmadan gösterilmesi gereklidir. Gücün tüm unsurları dikkate alınarak oluşturulacak bir zorlayıcı diplomasi stratejisinde ihlali gerçekleştiren kişi, örgüt veya ülkeye karşı ölçülü bir güç kullanma tehdidini de içeren bir tepkinin oluşturulması söz konusudur. Hedef kişi, örgüt veya ülke gerçekleştirmiş olduğu fiili ihlali durdurmak ve statüko öncesi duruma geri dönmek için olaya özgü söylem ve eylemlerle uyarılarak isteme uymaya ikna edilmeye çalışılır (Aksu, 2008).

Çıkarıcılık. Çıkarıcı praetoryanizmde yönetilene gösterilen yakınlık, cömertlik ve iyi niyetin arkasındaki temel güdü, yöneticinin endişesidir. Çıkarıcı praetoryanist yöneticiler, kendi amaçlarına hizmet edilmesini arzu etmekte ve Makyavel kişilik özellikleri göstermektedirler. Bu özelliğe sahip bireyler, diğer bireylerle arasına mesafe koyar ve yönetilenlerin yaptıkları işin sonuçlarına göre hareket ederler. Yönetilenleri kendi amaçları için kullanmayı seven çıkarıcı praetoryanist yönetici, içinde bulunduğu durumun şartlarına göre hareket etme eğilimindedir. Böylesi yönetici, yönetilenin kendisine karşı sadakatini sunması için yardımsevermiş gibi davranabilmektedir. Buradaki yardımsever tavır, genellikle görevin tamamlanması veya koşulsuz bağlılığın gösterilmesiyle sona ermektedir (Bowman, 2010). Bununla birlikte yönetilenler, yöneticilerinden bir beklentileri olduğu için onun emir ve isteklerini yerine getirmekte ve itaat ediyor gibi görünebilmektedirler (Peri, 2017). Eğer yönetici istediklerini elde etmek amacıyla yönetilenlere ilgi ve yakınlık gösteriyorsa ve bunun karşılığında yönetilenler de kişisel çıkarları için yöneticiye bağlılık gösteriyorsa, burada gözlenen çıkarıcı praetoryanizmdir (Herspring, 1992). Çıkarıcı praetoryanist davranışlar özü itibarıyla yöneticinin statü ve otoritesini muhafaza etmesi ve yönetilene gösterdiği ilginin karşılığı olarak sadakat beklemesi gibi durumları da kapsamaktadır.

Örgüt ve Kamu Yönetiminde Praetoryanizm

Tarihsel süreçte çeşitli devlet yapılanmalarında, askeri veya sivil müdahalelerin meşruiyet kazanması için illiberal demokrasi² uygulamalarının devlet yönetimine hâkim kılındığı görülmektedir. Antidemokratik bir yönetim anlayışı olarak beliren praetoryanizm özünde iyi ve kötünün mücadelesini barındıran, girift bir kavramdır. Örgüt ve kamu yönetiminde praetoryanizm, çalışanların işe ilişkin

2 Zakaria'ya göre (1997) “İlliberal demokrasi” otoriter rejimlerin demokratikleşmesi sonucunda, kurumsal denge ve fren mekanizmalarının iyi işlediği, bireylerin temel haklarının anayasal koruma altına alındığı, gücün mutlak ve keyfi olarak iktidarın elinde merkezileşmesini engelleyen yasal mekanizmaların tesis edildiği bir sisteme evrilememesi durumudur. Demokrasinin temel özelliği olan seçme ve seçilme gibi aygıtlar olsa da kuvvetler ayrılığı, gibi yaşamsal değerler illiberal demokrasilerde bulunmazlar.

tutum ve davranışlarına müdahil olunmasının, örgütün amaçlarını gerçekleştirilmede olumlu bir katkı sağlayacağı görüşüne dayanmaktadır. Örgütsel praetoryanizm, çalışanların iyiliği için onları korumak ve kollamak, kararlarına müdahil olmak ve onları kontrol altına almak gibi uygulamaları içeren bir örgüt yönetimi yaklaşımıdır (Forozan ve Shahi, 2017). Praetoryanist yönetimin ilke ve uygulamalarında örgütün, çalışanları koşulsuz şekilde koruması ve kollamasının yanı sıra, onların gereksinimlerini karşılaması veya özel yaşam ve çalışma koşullarını düzenlemesi söz konusu olabilmektedir. Bu noktada praetoryanist yöneticiler, çalışanların çıkarlarını kendi çıkarlarıymışçasına koruyan bir biçimde davranırken, aynı zamanda çalışanların refah ve mutluluğu ile ilgili kararları kendileri vermek istemektedirler (Adams ve Balfour, 2014).

Praetoryanist yönetim, çalışan-yönetici ilişkisinin tutarlı, öngörülebilir ve kontrol edilebilir olduğu anlayışına dayalıdır. Praetoryanist örgütlerde yöneticiler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısından ve çalışanların refahından sorumludurlar (Anderson, 2014). Praetoryanist bir örgüt sistemi içinde, öncelikli olan çalışanların korunmasıyla, bu korumanın temel güdüsü yarar ve çıkar ilişkilerine dayandırılmaktadır. Kimi zaman çalışanların yararı kimi zaman da örgütün yararı veya çıkarı ön plana gelebilmektedir. Ancak çoğunlukla karşılıklı yarara dayalı ilişki sistemi söz konusudur. Bu tarz örgütlerde, örgütün çalışanlarına hizmet edecek şekilde örgütlendiği ve çalışanların da örgütü amaçlarına ulaştıracak şekilde fedakârlıkta bulunduğu bir örüntü söz konusudur. Praetoryanist örgütlerde zaman zaman değişme isteği söz konusu olabilmekteyken; aslında bu durum geleneksel güç ve kontrolün korunma arzusunu yansıtmaktadır (Di Tella, 2017).

Praetoryanist örgütlerde çalışanlar, yöneticilerini üstün yeteneklere sahip bir koruyucu gibi görmeye yatkındırlar. Geleneksel yöneticilerin de kendilerini çalışanlarının koruyucu veya kollayıcısı gibi davrandığı bilinmektedir (Decalo, 1975). Bu davranışın belirtileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ❖ Güç (kendisini örgütün tek koruyucusu ve örgütteki tüm gücün kaynağı olarak görme düşüncesi),
- ❖ Sorumluluk (her şeyin yöneticinin sorumluluğunda olduğu, çalışanın işinin yalnızca bir ürünü üretmekten ibaret olduğu düşüncesi),
- ❖ Kapalılık (piyasa ile rekabet edemeyeceği düşüncesiyle kendini geliştirme düşüncesi).

Örgütlerdeki iş bölümü ve uzmanlaşma ile birlikte örgütün içinde bulunduğu çevrenin giderek karmaşıklaştığı günümüzde özellikle Türk çalışma hayatında praetoryanist yönetim anlayışıyla daha çok karşılaşmaktadır. Bu durum yalnızca Türk kültürel yapısının bir gereği olmaktan ziyade çalışanların praetoryanist yöneticilerin olduğu örgütleri daha çok sahiplenmesi ve böylesi örgütlere daha fazla bağlılık göstermesi olarak açıklanmaktadır (Hakim, 2016). Praetoryanist ör-

gütlerde yönetici daha güçlü bir koruyuculuk rolü sergilemekte ve çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurmanın yanı sıra çalışanların örgüt içinde değerli olduklarını ve sevildiklerini de hissettirmektedir (Estevez, 2014). Praetoryanist yönetim anlayışı, örgütte pozitif örgütsel davranış desenlerinin (örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleme vb.) görülme olasılığını da arttırmakta ve böylesi örgütlerde çalışanlar kendilerini örgütün bir parçasıymış gibi hissetmektedirler (Peruzzotti, 2004). Benzer şekilde praetoryanist yönetim anlayışının bir sonucu olarak,

- ❖ Çalışanlara yönelik etkili kariyer yönetimi (yöneticiler, çalışanların kariyerlerini kontrol edebilirlerse, bu durumda hem çalışanı örgütte daha uzun süre istihdam etmeyi ve hem de örgütün performansını arttırmayı başarabilirler) ve
- ❖ Çalışanlara ilgi (çalışanların bakmakla yükümlü oldukları çocukları veya ebeveynlerine yönelik bakımevleri ve sosyal imkânların bulunması çalışanların performansını arttırmayı sağlayabilir) söz konusudur (Taylor, 2014; Peri, 2017).

Otoriter eğilimli praetoryanist örgütlerde yöneticiler her tür bilginin sahibidirler ve bilgi akışı genellikle aşağıdan yukarıya doğru sürdürülür. Yöneticilerin kararları sorgulanmaz, yönetici ile ters düşülmez ve her durumda yöneticinin kararları esas alınır. Bunun yanında praetoryanizm, örgütlere, bugünün rekabet ortamı için gerekli uyum ve değişim gücünü sağlamaktan uzaktır. Modern örgüt anlayışı, yöneticilerin, çalışanların her kararını sorgulayıp sonunda kendi kararlarını uyguladıkları otoriter praetoryanist örgütlerden farklıdır (Syamsuddin, 1993). Modern yönetim anlayışı, yöneticilerle çalışanların ortak kararlar aldıkları ve örgütün amaçlarına ulaşılmasını sağlayacak şekilde demokratik ortamı desteklemekle birlikte, örgütlerde yaşanabilecek çatışma, kaos ve karışıklık durumlarında yöneticilerin çalışanlara yardımcı olmasını ve inisiyatif almanın önemini de vurgulamaktadır. Böylesi durumlarda yöneticiler praetoryanist müdahale ve uygulamalara başvurabilmektedirler. Gerek kaos veya karışıklık hali, gerekse praetoryanist yapıya sahip olan örgütlerde yöneticilerin baskıcı, zorlayıcı ve sınırlayıcı tutumunu benimsemeyen çalışanlar, örgüte karşı bir tehdit olarak algılanmakta ve genellikle etkisiz hale getirilmekte veya örgütten uzaklaştırılmaktadır (Ostovar, 2016).

Kişilerin içinde yaşadıkları toplumda, çalışma hayatı ve özel hayat bir bütün gibi algılansa da esasen çalışma hayatı, özel hayatın doğal bir uzantısı değildir. Praetoryanist bir toplumsal yapıda erkek egemenliği söz konusudur, oysa Praetoryanist örgütlerde kadınlarda Praetoryanist davranışlar sergileyebilmektedir (McLauchlin, 2010). Toplumdaki Praetoryanist davranış kalıpları, erkeklerin koruyuculuk rollerine dayandırılmaktayken, Praetoryanist kadınlar çoğunlukla toplumdaki diğer erkekleri gözlemleyerek bu tür davranışlar göstermektedirler

(Archer, 1990). Her iki durumda da koruyucu muhafız simgesi, yardımsever, iyi niyetli, hoşgörülü ve güçlü bir kişilik özelliği taşımaktadır. Kişilerin özel yaşamlarıyla paralel olarak içinde çalıştıkları örgütlerde koruyucu ve kollayıcı figürünü sergileyen yöneticilerin olması, yöneticilerin çalışanların özel yaşantılarını gitgide daha çok denetler duruma gelmesine yol açmıştır. Bu durum batı kültürlerinde olumsuz bir şekilde algılanırken, doğu kültürlerinin yapısıyla uyum sağlamakta ve istenilen bir olgu haline almaktadır (Fair, 2015). Praetoryanist yöneticiler, çalışanlarının çıkarlarını en iyi biçimde korumak üzere hareket ettiklerini öne sürmekte ve çalışanlarından kendilerine itaat ve örgütlerine bağlılık beklemektedirler (Perlmutter, 2014).

Praetoryanizm, iyi niyetli ve yardımsever bir deseni barındırsa da başka bir bireyin kendi iyiliği adına yapacağı tercihlerin reddedilmesini de içermektedir (Hinnebusch, 2014). Böylesi olumsuz bir bakış açısıyla praetoryanist ilişki kalıpları, bir taraftan baskı ve zorlama içerirken; diğer taraftan da aldatma, yalan söyleme, bilginin çarpıtılması ve karşıdaki kişiyi ilgilendiren bilginin saklanması da içermektedir. Bu yönüyle praetoryanizm, yönetici ile çalışan arasındaki güven ve güvensizliğin ötesinde bir duruma vurgu yapmaktadır. Batı toplumsal düzeninde karşılaşılan bu ikilem gerçekte çalışanın, yöneticisinden sakladığı belirli sırları olduğu ön kabulünü içermektedir (Millett ve Gold-Biss, 1996). Bu bakış açısıyla 'hangi çalışan, yöneticisine tüm gerçekleri söyler veya yaşamındaki tüm ayrıntıların bilinmesini ister' düşüncesi ön plana gelmektedir (Rizvi, 2015). Oysa doğu toplumlarında çalışan ile yönetici arasındaki sınırlar daha belirsizdir ve çalışanlar, yöneticilerine karşı daha açık sözlü olmaktadır; ancak bu durum doğu toplumlarında çalışanların sırları olmayacağı anlamına gelmemektedir (Hakim, 2016). Böylesi bir öznel alan oluşumu, örgütsel yaşantıda da belirginleşmektedir. Batı kültürel değerlerini benimsemiş örgütlerdeki çalışanlar, özel yaşantılarına müdahale edilmesini bir saygısızlık durumu olarak algılamak; doğu kültürünü benimsemiş örgütlerdeki çalışanların praetoryanist davranış kalıplarını iyi niyetli ve yardımsever bir olgu olarak algıladıkları belirlenmiştir (Hinnebusch, 2016).

Örgütlerde praetoryanist yönetim anlayışı çeşitli tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Batı alanyazınında süregelen tartışmalara göre praetoryanist yöneticiler, kendilerine bağımlı olanlara karşı 'sahte bir sevgi' göstermektedirler. Böylelikle hem örgütün hem de kendi çıkarlarının doğrultusunda davranmakta ve çalışanın pek çok istek ve ihtiyacını göz ardı etmektedirler. Çıkarıcı praetoryanist yönetici davranışlarına vurgu yapan bu eleştirilerin temelinde, 'yöneticilerin çalışanların bakımını, kendisinin çıkarlarına hizmet ettikleri sürece üstlendikleri' düşüncesi yatmaktadır. Böyle yöneticiler, örgütün kaynaklarını kendi kaynaklarıymışçasına karşıdakine bir lütuf olarak sunar ve bu lütfun sağladığı tüm imkânların denetimin de yine kendilerinde olmasını isterler. Birisinin bakımını üstlenmek kişiyi güçlü kılacağından, yönetici otoritesi ve gücü de artacaktır. Ancak bu ilişkinin, çalışan örgütten ayrıldıktan sonra sürmemesi ve örgütten ayrılan

çalışanın yeniden örgüte kabulünün neredeyse imkânsız olması dikkat çekicidir. Alanyazında yer alan doğu kökenli tartışmaların çoğunlukla praetoryanizmin yardımsever ve iyi niyetli doğasına vurgu yaptığı görülmektedir. Bu doğrultuda iyi niyetli ve yardımsever bir praetoryanist yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde, çalışanlarla yöneticiler arasında olumlu ilişkiler kurulduğu söylenebilir. Praetoryanist anlayışın, çalışanların kurumlarına karşı da olumlu tutum geliştirmesine katkıda bulunduğu; yöneticilerin bir 'koruyucu melek' gibi çalışanlarını kolladığı ve çalışanların da bu durumdan hoşnut olduklarına yönelik tartışmalar söz konusudur (Richter, 1978; Anderson, 2014). Yöneticinin iyi niyetli Praetoryanist yaklaşımı, çalışanın yaşadığı duygusal çelişkileri çözümlemesini ve iş performansını artırmasını da sağlayacaktır (Taylor, 2014). Buna göre, yöneticiler iyi niyetli Praetoryanizm davranışları sergiledikçe, çalışanlar örgüte daha fazla bağlanacak ve örgütün verimi daha da artacaktır.

Sonuç

Bu çalışma Praetoryanizm kavramının doğu ve batı alanyazınındaki temellerini, felsefi kökenlerini ve uygulama pratiklerini belirlemek amacıyla yürütülmüştür. Doğasında koruyucu ve kollayıcı ilişki biçimleri olan Praetoryanizm kavramı, otorite, iktidar, güç, yarar ve çıkar ilişkilerine odaklanmıştır. Tarihsel olarak toplumsal yaşamın önemli bir bileşeni olan koruma güdüsü, sosyal ve örgütsel yaşamda vücut bulmuş ve koruyucu melek olarak beliren yönetici figürü, zamanla devleti veya örgütleri etkisi altına almıştır. Koruyucu devlet düşüncesinin altında yatan gerekçe, temelde devletin vatandaşların kümülatif toplamından oluşan bir yapı olmasıdır. Praetoryanizmin özünde, başkalarına yardım etme ve onların yararına olan durumları değerlendirebilme için, onları koruma ve kollama ile onlar adına kararlar alınması düşüncesi bulunmaktadır. Kavram özü itibarıyla tarihsel olarak dönüşüme uğramış, ilk ve orta çağda imparatorun mutlak gücüne atfedilen otorite ve gücün kullanılma biçimi, aydınlanma ile birlikte insanın toplum içindeki özerk konumlanmasına ve kendi özgürlüklerini korumasına dönüşmüştür. Praetoryanizmin ilk ve orta çağda kullanılagelen otorite temelli klasik anlamından, yardımseverliğin ön planda tutulduğu modern anlama evrilmesinde eleştirel düşünce tarzı önemlidir. Bu düşünce tarzı, batı ve doğu toplumlarının da farklılaşmasına yol açmıştır. Batı alanyazınında liberalizmin etkisiyle insanın sınırlandırılması, bireysel özerkliğin ihlali olarak algılanmıştır. Aksine praetoryanizm kavramı, doğu kültüründe yardımsever ve faydacı bir forma dönüşmüştür. Yöneticinin, yönetilenin iyiliği için onun seçimlerini yönlendirmesi durumu, sosyal yaşantı içinde yer alan örgütlerde yöneticinin, çalışanları adına kararlar almasını meşrulaştırma çabasını biçimlendirmiştir.

Kişilerarası ilişkilerde beliren praetoryanizm, yarar, çıkar ve otorite temelli bir nedenselliğe sahiptir ve farklı türleri bulunmaktadır. Bunun yanında işvere-

nin veya devletin kişinin yararına olduğu durumları belirleyen farklı uygulamalar için farklı praetoryanist motifler söz konusudur. Praetoryanizm, çıkarıcı ve otoriter davranışları kapsamakla birlikte, çalışanları sınırlama, zorlama, onlara olumsuz eleştiriler yapma gibi tutum ve davranışları da kapsamaktadır. Ancak praetoryanizmin yardımseverlik (iyi niyetlilik, olumluluk vb.) ve yönlendiricilik gibi nispeten olumlu davranışlara da sahip olduğu unutulmamalıdır.

Batı alanyazınında praetoryanizm olumsuz bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Örgütlerde işverenlerin çoğu durumda örgütün menfaatlerini, çalışanların menfaatlerine yeğlemekte olduğu, böylelikle çalışan ile örgüt arasında bir gerginliğin oluştuğu yönündeki anlayış, praetoryanizmin olumsuz imajına vurgu yapmaktadır. Ancak batı kaynaklı illiberal praetoryanist yaklaşım, karşılıklı çıkar ve yarar durumunun belirli bir otoriteye boğun eğmeyi de beraberinde getireceğine vurgu yapar. Söz konusu otorite, örgütlerde yönetim kademesinde olanlardır. Örgüt yöneticilerinin praetoryanist yaklaşımları, onların örgüt içindeki iktidarının devamını sağlayan bir araca dönüşecek ve böylelikle çalışanlar açık veya örtük bir şekilde iktidarın bir formunu veya kısaca 'tahakkümü' kabullenmiş olacaklardır. Bununla birlikte doğunun kolektivist anlayışında praetoryanizm, örgüt yöneticisinin, çalışanlarının iyiliğini düşünmesi, onları her koşulda koruyup kollaması ve onların iyiliği için onlar adına doğru olduğunu düşündüğü kararlara yönelmesidir. Bu anlamda doğu kolektivizminin özü olan 'teslimiyet' kavramı, praetoryanizmin de kökenine yerleşmiş ve kişisel ilişkilerdeki yakınlık, örgüt içi ilişkilere de taşınmıştır.

Bu çalışmada temel olarak tanımlanmaya çalışılan praetoryanizm kavramı, oldukça girift ve kapsamlı bir bütünlüğe sahiptir. Çalışmanın temel sınırlılığı olan bu durum praetoryanizm kavramının farklı kavramlarla ilişkisini ele alan ve farklı yönlerine odaklanan çalışmalarla giderilebilir. Ayrıca toplumsal değişimler ve modernitenin beraberinde getirdiği bireyselleşme durumu, kavramın güncel olarak tartışılmasını zorunlu hale getirmiştir. Özellikle modern iş ve yaşam koşullarında yeniden biçimlenen sosyal yapılanma, teknoloji ile birlikte artan bireysel özgürlükler, doğu tipi praetoryanist modellerin giderek bir tahakküm aracı olarak algılanmasına yol açmaktadır. Yeni sosyal oluşumların praetoryanizm kavramına etkisinin ele alındığı kuramsal ve uygulamalı çalışmalara olan ihtiyaç, gelecekte yapılacak araştırmalara yön verecektir. Bu çalışma ile belirginleşen ve praetoryanizmin doğu ve batı kültürel yapısındaki farklılıklar alanyazında çeşitli araştırmalara konu olsa da modern teknoloji ve gelişen iş modellerinin praetoryanizm kavramını nasıl şekillendirdiği hala belirsizdir. İleride yapılacak çalışmaların yeni iş modellerini ve sosyal medya gibi farklı araçları da içerecek şekilde genişletilmesi gereklidir.

Kaynakça

- Adams, G. & Balfour, D. (2014). Administrative Evil and Public Ethics in Praetorian Times. *In Unmasking Administrative Evil* (pp. 170-190). New York: Routledge.
- Adler, N. J. & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. New York: Cengage Learning.
- Afinotan, L. A. (2014). Praetorianism the Public Service: Analysis of the Impact and Consequences of Military Rule on Public Administration in Nigeria. *Canadian Social Science*, 10(2), 171.
- Agyeman, O. (1988). Setbacks to Political Institutionalisation by Praetorianism in Africa. *The Journal of Modern African Studies*, 26(3), 403-435.
- Aksu, F. (2008). *Türk dış politikasında zorlayıcı diplomasi*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Anderson, C. W. (2014). *Authoritarianism in Turkey* (Doctoral dissertation, Monterey, California: Naval Postgraduate School).
- Archer, C. I. (1990). The Royalist Army of New Spain, 1810-1821: Militarism, Praetorianism, or Protection of Interests?. *Armed Forces & Society*, 17(1), 99-116.
- Ben-Eliezer, U. (1997). Rethinking the Civil-Military Relations Paradigm: the inverse relation between militarism and praetorianism through the example of Israel. *Comparative Political Studies*, 30(3), 356-374.
- Berlin, I. (1969). *Four essays on liberty*. Oxford: Oxford University Press.
- Bowman, K. S. (2010). *Militarization, democracy, and development: The perils of praetorianism in Latin America*. Penn State Press.
- Cunliffe, P. (2014). *The New Liberal Praetorianism*. H-Diplo, 280.
- Decalo, S. (1975). Praetorianism, Corporate Grievances and Idiosyncratic Factors in Military Hierarchies. *Journal of African Studies*, 2(2), 247.
- De Kleijn, G. (2009). C. Licinius Mucianus, Leader in Time of Crisis. *Historia: Zeitschrift für Alte Geschichte*, (H. 3), 311-324.
- Diamond, L. (1995). Nigeria: The uncivic society and the descent into praetorianism. Politics in developing countries: *Comparing experiences with democracy*, 417-91.
- Di Tella, T. (2017). *History of political parties in twentieth-century Latin America*. Routledge.
- Egretreau, R. (2016). Embedding praetorianism: soldiers, state, and constitutions in postcolonial Myanmar. *In Politics and constitutions in Southeast Asia* (pp. 131-153). Routledge.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Estévez, E. E. (2014). Comparing Intelligence Democratization in Latin America: Argentina, Peru, and Ecuador Cases. *Intelligence and National Security*, 29(4), 552-580.
- Fair, C. C. (2015). Author's Response: The United States Needs a New Policy toward Pakistan. *Asia Policy*, 19(1), 178-182.
- Ferguson, Y. H. (2017). Competing Identities and Turkey's Future. *European Review*, 25(1), 81-95.

- Forozan, H., & Shahi, A. (2017). The Military and the State in Iran: The Economic Rise of the Revolutionary Guards. *The Middle East Journal*, 71(1), 67-86.
- Foucault, M. (2012). *İktidarın Gözü* (Çev. Işık Ergüden). İstanbul: Ayrıntı Yayınevi.
- Gramsci, A. (1992). *Prison notebooks* (Vol. 2). Columbia University Press.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. New York: Cengage Learning.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hachemaoui, M. (2015). Institutional Change versus Authoritarian Durability. *Cahiers d'études africaines*, (4), 649-686.
- Hakim, M. (2016). Soeharto and the Politicization of Indonesian Islam (1968-1998). *Journal of Indonesian Islam*, 10(2), 159-180.
- Haleem, I. (2003). Ethnic and sectarian violence and the propensity towards praetorianism in Pakistan. *Third World Quarterly*, 24(3), 463-477.
- Hen-Tov, E., & Gonzalez, N. (2011). The militarization of post-Khomeini Iran: praetorianism 2.0. *The Washington Quarterly*, 34(1), 45-59.
- Herspring, D. R. (1992). Civil—military relations in post-communist Eastern Europe: The potential for praetorianism. *Studies in Comparative Communism*, 25(2), 99-122.
- Hinnebusch, R. (2014). Historical Sociology and the Arab Uprising. *Mediterranean Politics*, 19(1), 137-140.
- Hinnebusch, R. (2016). State De-Construction in Iraq and Syria. *PVS Politische Vierteljahresschrift*, 57(4), 560-585.
- Hobbes, T. (2006). *Leviathan*. London: A&C Black.
- Hussain, A. (1976). Ethnicity, national identity and praetorianism: the case of Pakistan. *Asian Survey*, 16(10), 918-930.
- Locke, J. (2002). *John Locke: essays on the law of nature: the Latin text with a translation, introduction, and notes; together with transcripts of Locke's shorthand in his journal for 1676*. Oxford University Press.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 695-706.
- McLauchlin, T. (2010). Loyalty strategies and military defection in rebellion. *Comparative Politics*, 42(3), 333-350.
- Marx, K. (2000). *Karl Marx: selected writings*. Oxford: Oxford University Press.
- Millett, R. & Gold-Biss, M. (Eds.). (1996). *Beyond Praetorianism: the Latin American military in transition*. North-South Center Press, University of Miami.
- Ostovar, A. (2016). *Vanguard of the Imam: Religion, Politics, and Iran's Revolutionary Guards*. Oxford University Press.
- Peri, Y. (2017). Civilian Control During a Protracted War." . *Politics and Society in Israel: Studies in Israeli Society* Vol, 3.

- Perlmutter, A. (1994). *Arafat's Police State*. *Foreign Aff.*, 73, 8.
- Perlmutter, A. (2014). *Political roles and military rulers*. Routledge.
- Pion-Berlin, D. & Trinkunas, H. (2010). Civilian praetorianism and military shirking during constitutional crises in Latin America. *Comparative Politics*, 42(4), 395-411.
- Peruzzotti, E. (2004). From praetorianism to democratic institutionalization: Argentina's difficult transition to civilian rule. *Journal of Global South Studies*, 21(1), 97.
- Richter, W. L. (1978). Persistent Praetorianism: Pakistan's Third Military Regime. *Pacific Affairs*, 51(3), 406-426.
- Rizvi, A. J. (2015). Civil-Military-Islamist Relations: An Opinion on Democracy, Islamist Militancy and Praetorianism in Pakistan.
- Rousseau, J. J. (2007). *Toplum sözleşmesi* (çev. V. Günyol). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.(Eserin orijinali 1762'de yayımlandı).
- Sennett, R. (2011). *Otorite* (Çev. Kamil Durand). İstanbul, Ayrıntı Yayınevi. (Eserin orijinali 1993'te yayımlandı).
- Shah, A. (2008). Praetorianism and terrorism. *Journal of Democracy*, 19(4), 16-25.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Syamsuddin, M. D. (1993). Political stability and leadership succession in Indonesia. *Contemporary Southeast Asia*, 12-23.
- Taylor, W. C. (2014). The Past and Future of Arab Civil-Military Relations. In *Military Responses to the Arab Uprisings and the Future of Civil-Military Relations in the Middle East* (pp. 23-43). Palgrave Macmillan, New York.
- Uzgel, I. (2003). Between Praetorianism and Democracy: The Role of the Military in Turkish Foreign Policy. *Turkish Yearbook of International Relations*, 34, 177-212.
- Zakaria, F. (1997). The rise of illiberal democracy. *Foreign affairs*, 22-43.

