

ÖRGÜTLERDE FİZİKSEL SEMBOLLER ve PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Güler SAĞLAM ARI*

Öz

Bu çalışmada örgütlerde yer alan fiziksel semboller ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Örgütlerde kullanılan fiziksel semboller arasında giysiler ve aksesuarlar, binalar ve ofisler, teknoloji ve diğer sembolik nesnelere yer almaktadır. Fiziksel çevre tıpkı dil gibi çalışanlara mesajlar ve anlamlar iletmektedir. İşletmeciliğin geldiği nokta, kademelerin azaldığı, güçlendirilmiş personelin öneminin arttığı bir çalışma ortamı gerektirmektedir. Personel güçlendirme, 1980'ler sonrasında yaygınlaşan bir kavram olup çalışanlarda güçsüzlük hissine neden olabilecek durumların ortadan kaldırılarak, bireylerin öz-yeterlilik duygularını artırmaya yönelik çabaları kapsamaktadır. Örgütlerde statüleri ve kimlikleri etkileyen fiziksel semboller, iletilen mesajlar ve anlamlarla, bireylerin kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmesi üzerinde etkili olabilecektir. Çalışmada kurulan teorik bağlantılar doğrultusunda, gelecekte yapılacak araştırmalarda test edilmek üzere bir önerme geliştirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Personel güçlendirme, fiziksel semboller, anlamlar, örgütsel sembolizm.

Abstract

The Conceptual Study of the Relationship between Physical Symbols and Psychological Empowerment

In this study, the relationship between the symbols in/within the organizations and the psychological empowerment is examined. Among the physical symbols that are used in the organizations are dresses and props, the design of physical landscape and office, the technology and dramaturgical props. Physical symbols, like the language, transmit meanings and messages to the employees. The point that business administration reached requires a work environment in which the hierarchial levels decrease and the importance of empowered staff increases. Empowerment is a concept that has been wide spread after 1980s and includes efforts to prevent situations that may cause the

* Doç.Dr., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, Gölbaşı, Ankara, gsaglam@gazi.edu.tr

weakness of the employees and thereby to increase the self efficacy of individuals. In this way, the physical symbols in the organizations through transmitted meanings and messages may have an impact on individuals to feel themselves empowered psychologically. By the theoretical relationships set up in the study, a proposal was developed to be tested in the further research.

Keywords: Empowerment, physical symbols, meanings, organizational symbolism.

GİRİŞ

Tıpkı konuşulanlar gibi semboller de bir dile sahiptir. Antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve beşeri bilimler gibi farklı disiplinlerden bilim insanları, semboller konusunda uzunca bir süredir çalışmaktadır (Geertz, 1971; Linstead, Grafton-Small, 1992; Pratt, Rafaeli, 2004). Sembol, anlam taşıyan ya da anlam ileten bir olay, bir kişi, bir resim, bir şekil, bir ses, bir sayı, bir renk, ya da nesnelere gibi unsurları ifade etmektedir (Pratt, Rafaeli, 1997: 864).

Tarihsel olarak “nesnelere/şeylerin insanlarca nasıl üretildiğine -how people make things” odaklanılmış, buna karşın günümüzde “nesnelere/şeylerin insanlarca nasıl ürettiği- how things make people” üzerinde durulmaya başlanmış, objelerin sosyal ilişkileri nasıl etkilediği, sahip oldukları aracılık biçimi açısından nasıl okunabilecekleri üzerinde tartışılmaya başlanmıştır (Svabo, 2007).

Sosyal bilimlerin diğer alanlarında olduğu gibi nesnelere/şeyler ve insanlar arasındaki ilişkilerde biçim ve içerik arasındaki bağlantı örgüt çalışmalarında da yansımaya bulmuştur. Bu çerçevede alan yazında örgütlerde anlamların yaratılması ve sürdürülmesinde sembollerin rolü üzerine çalışmalar yer almaktadır. 1980’lerde yeni bir araştırma alanı olarak önerilen ve örgütsel sembolizm olarak da adlandırılan bu alan, örgütsel davranış konusunda var olan ve yaygın biçimde örgütlerin objektif yanları üzerinde duran araştırmalara alternatif ya da tamamlayıcı olarak önerilmiştir (Dandridge vd., 1980; Pondy vd., 1983; Trice, Beyer, 1984; Ebers, 1985; Morgan, 1985; Pratt, Rafaeli, 1997; Rafaeli, Worline, 1999; Pratt, Rafaeli, 2004).

Örgütsel davranış açısından dil, öyküler ve örgütün fiziksel çevresi belli başlı semboller arasında yer almaktadır (Fuller, 2008). Yönetim ve organizasyon yazınında semboller ve anlamlar üzerine yapılan çalışmalar çok yeni olmamakla birlikte, örgütlerde sembollere ilişkin az sayıda çalışma yer almaktadır. Bu kapsamda örgüt kültürü çerçevesinde semboller üzerinde durulmaktadır. Özellikle semboller, taşıdığı anlamlar ve bireyler üzerinde

yarattığı etkiler göz önüne alındığında örgüt içi uygulamalar ve değişimler üzerinde belirleyicidir. Örneğin, dilin sembolik bir iletişim aracı olması ile çalışanlara bazı mesajlar ve anlamlar iletilebilmektedir. Bir işletmede çalışanlara “personel” yerine “ekip üyeleri” denmesi, örgüt kültüründe personel güçlendirme ve ekip çalışmasının vurgulandığını ifade edebilmektedir (Nelson, Quick, 1997: 479). Benzer şekilde örgütlerdeki uygulamalar/yapılanlar pek çok mesajı da beraberinde iletir. Örgütlerde konuşulan dil gibi fiziksel unsurlar da bir dile sahiptir ve sembolik açıdan çalışanlara mesajlar ve anlamlar iletmektedir.

İnsanların etrafında yer alan nesnelere gönderdiği anlamlar, etkileri, anlamı oluşturan ilişkiler, kavranabilir ve algılanabilir olmalarına karşın, her zaman belirli, açık ve rahatlıkla gözlemlenebilen nitelikte değildir. Anlam; açıkça söylenen, yaşanan ya da gözlemlenenin “altında”, “üstünde” ya da “yanında” bulunandır (Rifat, 1996: 9). Anlamlar iletişim, antropoloji, dilbilim, edebiyat, sinema, mimari ve pazarlama gibi alanlardaki araştırmalara yön çizen göstergebilim ile daha fazla konuşulur olmuştur. Her tür iletişim gösterge ve kodlar içermektedir. Gösterge, kendisinden başka bir şeye gönderme yapan, duyularımızla kavrayabileceğimiz fiziksel bir varlık olup, varlığı kullanıcıların onu bir gösterge olarak kabul etmelerine bağlıdır. Kodlar ise içinde göstergelerin düzenlendiği ve göstergelerin birbiri ile nasıl ilişkilendirildiğini belirleyen sistemlerdir (Fiske, 1996: 16, 63, 65). Pierce ve Saussure'nin öncülüğü ile tartışılmaya başlayan göstergebilim; düzenlam, yananlam, mit, metaforlar, düzdeğişmece gibi kavramlar ile anlam oluşumuna açıklık getirmeye çalışırken, yapısalılık, metafor analizleri, anlamsal ayrıştırma (semantic differential), içerik çözümlemesi, etnografi gibi yöntemler önererek araştırmaları farklılaştırmıştır (Fiske, 1996). Göstergebilim, postmodernizm ve örgütler konusundaki çalışmalarda da önemli ve açıklayıcı bir araştırma metodu olarak önerilmektedir (Kilduff, Mehra, 1997).

Personel güçlendirme, kalite, müşteri memnuniyeti gibi unsurların etkisi ve rekabete karşı hızlı tepki verme zorunluluğu ile yönetim yazınında tartışılmaya başlamıştır. Özellikle 1980'ler sonrasında yoğun bir biçimde hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların ilgisini çeken bir kavram olmuştur. Genel anlamda gücün ve karar alma yetkisinin daha alt kademelere aktarılması olarak tanımlanan (Ertürk, 2010: 413) personel güçlendirme, Conger ve Kanungo (1988: 484)'nın yazına kazandırdığı bir kavram olup, örgütlerde güçsüzlüğe neden olan durumların ortadan kaldırılması ve bireylerde öz-yeterlilik (self-efficacy) duygusunun artırılması şeklinde de tanımlanmaktadır.

Personel güçlendirme uygulamaları hem çalışanlar hem de yönetim açısından mevcut örgütsel mekanizmalarda değişim gerektirmekte, bununla birlikte bu değişim çabaları her zaman başarıya ulaşmamaktadır. Her örgütsel

değişim, örgüt üyelerinin bilişsel şemalarını ya da zihinsel çerçevelerini değiştirmeyi gerektirmemesine karşın personel güçlendirme çabaları, kararların nasıl alındığı konusundaki şemalarda değişim gerektirmektedir. Karar almaya ilişkin şemalar hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından farklılaşabilmektedir (Labianca *vd.*, 2000). Bu tür bir yaklaşım karar alma mekanizmalarını etkileyebilecek unsurlar üzerinde düşünmeyi de zorunlu kılmaktadır.

Personel güçlendirme konusunda işletmelerin yaşadığı başarısızlığın nedeni olarak örgütlerde hâkim olan zihniyet ve politik kalıpların dönüştürülememesi gösterilmektedir. Mevcut işletme gerçekliğini besleyen vizyonların, paradigmaların, imgelerin, metaforların, inançların ve ortak anlamların değiştirilerek arzulanan yeni gerçekliğin oluşturulmasında, sloganlar ve yeni bir liderden çok, yeni bir dil ve davranış kurallarının dolayısı ile yeni bir yaşam tarzının yaratılması gerekmektedir. Bir örgütün yapılar, hiyerarşiler, kurallar ve örgütsel rutinler gibi somut ve rasyonel yönleri de örgütün günlük işleyişini anlamak için önemli olan anlamları ifade eder. Örneğin, boş bir toplantı salonu o kuruluştaki öngörülen etkileşim yapılarını yansıtır ve yeniden üretir. Önlerinde birer su bardağı bulunan sandalyeler ve bloknotların düz bir çizgi oluşturacak şekilde dizilmesi, uyum ve düzen anlamına gelir. Daha teklifsiz toplantı salonlarının karışıklığı ve düzensizliği ise kendi kendini örgütlemeye açık bir çağrışı ifade eder. Örgütlerde bu tür sembolik anlamlar insani yönleri dikkate çeker (Morgan, 1998: 164, 168).

Bu çerçevede, nasıl dilde ifadeler etkili ise, örgütlerde giysiler, işyerinin mimari tasarımı, teknoloji, görsel aksesuarlar gibi “görünür” olan fiziksel semboller de bir dile sahip olup örgüt üyelerine anlamlar iletmektedir. Fiziksel objeler örgütsel yaşamın psikolojik dinamiklerinin somutlaşmış göstergeleri olarak nitelendirilmektedir (Rafaeli, Worline, 1999). Binaların büyüklüğü, kullanılan teknoloji, ofis tasarımları, masaların yerleşim düzeni, giysiler ve bireylerin bu nesne ve olgularla ilişkisi sembolik açıdan anlamlar içermektedir. Dolayısı ile örgütlerde var olan fiziksel sembollerin sahip olduğu dil ve taşıdığı anlamlar, bireylerin psikolojik güçlendirme algısını değiştirebilecek mesajlar iletacaktır. Psikolojik güçlendirme algısı ile işletme içerisindeki düşünüş ve davranışların yansımaları ve anlam ileten nesnelere olarak fiziksel semboller arasındaki ilişki, makalenin temelini oluşturmaktadır. Çalışmada, kuramsal tartışma ve kurulan bağlantılarla bundan sonraki araştırmalarda test edilmek üzere, kavramlar arasındaki ilişkiye yönelik bir önerme geliştirilmiştir.

1. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Personel güçlendirme, kalite, sürekli iyileşme gibi kavramlarla birlikte çalışanları işin gerçek sahibi yapmayı hedefleyen bir anlayışı yansıtmaktadır. Genel anlamda kararların çalışanlarca alınması, diğer bir ifade ile karar almanın daha alt kademelerce gerçekleştirilmesi olarak anılan bu yaklaşım, işletmeler açısından bir değişimi gerektirmektedir. Yazında personel güçlendirme için farklı tanım ve yaklaşımlar yer almaktadır (Conger, Kanungo, 1988; Bennis, 1984; Bennis, Nanus, 1985; Thomas, Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Siegal, Gardner, 2000; Neihoff *vd.*, 2001).

Personel güçlendirme bireylerde güçsüzlük hissine neden olacak durumları tanımlayarak biçimsel ve biçimsel olmayan unsurlar yardımı ile çalışanlarda öz-yeterlilik duygusunun artırılması süreci olarak tanımlanabilmektedir (Conger, Kanungo, 1988: 473-476). Personel güçlendirme yazını incelendiğinde kavrama ilişkin iki yaklaşımın söz konusu olduğu görülmektedir. İlk yaklaşım personele güç, kontrol ve yetki veren bir dizi yönetsel faaliyet ve uygulamayı içeren çevresel unsurları vurgulamaktadır (Bennis, 1984; Bennis, Nanus, 1985; Conger, Kanungo, 1988; Conger, 1989; Klagge, 1998). Alan yazında ilişkiyel yaklaşım olarak bilinen bu yaklaşım, personel güçlendirmeyi, bir tür katılımcılık olarak nitelendirmekte; gücün, daha az güce sahip olanlara aktarımı olarak görmektedir. Bu çerçevede personel güçlendirme, çalışanlara örgüt kaynaklarını kullanma ve kontrol hakkı veren yönetsel faaliyet ve uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Neihoff *vd.*, 2001). Bu da, çalışanların karar alma sürecine katılma düzeyini artıracak, tüm örgütte daha aktif olarak katılım göstermeyi cesaretlendirecek çaba ve faaliyetler olarak yorumlanabilecektir (Ergeneli *vd.*, 2007: 42).

Personel güçlendirme konusundaki ikinci yaklaşım ise çalışanların algılarına, dolayısı ile kişinin kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine dayanmaktadır (Thomas, Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Buna göre personel güçlendirme, bireyin bakış açısı ile ele alınmakta, çalışanın psikolojik durumunu yansıtmaktadır. Bireylerin güçlendirilmesi için üst yönetim gerekli koşulları sağlasa da, bu koşullar karşısında bireyin ne hissettiği önemli ve belirleyicidir. Bu yaklaşım, yazında bilişsel ya da motivasyonel yaklaşım olarak isimlendirilmekte, temelde bireyin öz-yeterlilik duygusu üzerinde durmakta ve psikolojik güçlendirme olarak ifade edilmektedir (Ergeneli *vd.*, 2007: 42). Psikolojik güçlendirme, çalışanlar için pozitif bir duygusal ortamın yaratılması olarak da görülmektedir (Conger, 1989). Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmeyi işe yönelimi yansıtan ve dört bilişsel durumla ifade edilen içsel görev motivasyonu olarak tanımlamışlardır. Bu sınıflandırma çerçevesinde “Anlam”, bireyin işini anlamlı bulması; “Yeterlilik”, kendisini

işinde yetkin hissetmesi; “Seçim”, işinde seçme imkânına sahip olduğunu ve bağımsız hareket edebileceğini hissetmesi; “Etki” ise işinde kontrol imkanına sahip olduğunu, dolayısı ile etkili olduğunu hissetmesi olarak açıklanmaktadır (Spreitzer, 1995, 1996, Bolat, 2003; Ergeneli *vd.*, 2007). Buna göre psikolojik güçlendirme, işe fiilen ve aktif bir biçimde yönelmeye yardımcı olan, iş çevresinden etkilenen bir dizi biliş ya da durum olarak nitelendirilmektedir.

Personel güçlendirme konusunda önemli bir saptama, yetki ve kaynakların paylaşılmasının astların güçlendirilmiş olması için yeterli olup olmadığıdır. Conger ve Kanungo (1988: 475–478) personel güçlendirme sürecini açıklarken psikolojik güçlendirmeyi etkileyen ve bireyde güçsüzlük hissine yol açabilecek durumları bağlamsal faktörler olarak nitelendirmektedir. Yazarlar bağlamsal faktörleri; örgütsel faktörler, gözetim ve ödül sistemleri ile işin tasarımı olarak sıralamaktadırlar. Thomas ve Velthouse (1990: 670) “Bilişsel Güçlendirme Modeli” olarak isimlendirdikleri teorik modelde, bireyin kendisini güçlendirilmiş hissetmesinde etkili olan unsurları sayarken, çevresel unsurları modelin ilk aşamasında vermekte ve güçlendirmenin ön koşulu olarak nitelendirmektedirler. Spreitzer (1996) de personel güçlendirmede örgütsel faktörleri bireyin biliş ve davranışları için kısıtlılık ya da fırsat yaratan unsurlar olarak ifade etmektedir. Sınırlı otorite ve otonomi ise bireyde güçsüzlük duygusunu teşvik etmektedir (Henry, 2005: 767). Bunun için de aşırı bürokratik engellerin bireylerde kasıtlı olmasa da pasif bir zihniyete ve davranışlara yol açacağı örneği verilmektedir (Spreitzer, 1996). Çevresel unsurlarla birlikte bireyin biliş, algı ve tutumları da çalışanın iş davranışlarını etkileyerek personel güçlendirme düzeyinde belirleyici olacaktır (Robbins *vd.*, 2002). Bu açıklamalar sonucunda denilebilir ki personel güçlendirme hem çevresel hem de bireysel unsurlardan oluşmaktadır.

Personel güçlendirme uygulamaları işletmelerde hem yapısal hem de zihinsel bir değişim sürecini ifade etmektedir. İşletmelerde personel güçlendirme uygulamaları zaman zaman başarısızlıkla sonuçlanabilmekte ya da amacına ulaşamamaktadır. İşletmelerin personel güçlendirme uygulamaları konusunda önemli engellerden birisi de, bir değişim süreci olarak nitelendirilebilecek olan personel güçlendirme çabaları sırasında karşılaşılabilecek, bilişsel dirençler olarak belirtilmektedir. Örgütlerde değişim çabaları bilişsel bir süreç içermektedir. Şemalar ise deneyimlere anlam veren bilişsel çerçevelerdir. Şemalar, bireylere gelen uyarıyı tanımlama ve yorumlama konusunda yardım ederler. Şemalar bir kez tesis edildiğinde bireyler için birer dayanak teşkil eder ve değişime direnç oluşturur. Ancak şemalar, özellikle bilgi toplanan çevre değiştikçe değişebilir. Şema teorisi temelde bireyden yola çıkmaktadır. Örgüt yazınında son dönemlerde örgüt üyelerinin sosyal etki ve müzakere süreci ile ortak şemaları paylaşabileceği yönünde tartışmalar yer almaktadır. Örgütsel şemalar da bireysel şemalar gibi örgüt

üyelerine, günlük faaliyetlere ilişkin olarak anlam verme ve rehberlik etme konusunda yardımcı olur. Örgütsel şemalar için paylaşılma deyimi kullanılsa da gruplar, fonksiyonel alanlar, hiyerarşik düzey ve statüler farklılaştıkça görünüşte aynı olan olaylar çok farklı görülebilmektedir (Labianca vd., 2000). Öte yandan bireylerin sergilediği düşünülen bilişsel dirençler kadar yönetimin mevcut sisteme ilişkin alışageldiği düzeni değiştirme konusunda isteksizliği de önemlidir.

Personel güçlendirme uygulamalarının hem çalışanlar hem de yönetim açısından başarısında, eski şemayı ifade eden ya da yeni şemanın pekiştirilmesinde kullanılan dil önem taşımaktadır. Burada işyerinde var olan bazı sembollerle konuşulan dil ve iletilen mesajlar da belirleyicidir. Bu düşünüşle “personel güçlendirmede, örgütlerdeki semboller ve sembolleştirmelerin özellikle güç ile ilişkili sembollerin etkisi nasıldır?” sorusu akla gelmektedir. Öyle ise fiziksel çevre, güç ilişkilerine dair mesajlar ileterek aslında gücün kimde olduğunu gösteren anlamları ve ideolojileri beslemekte midir?

Örgütlerde sembollerle ilgili yapılan çalışmalar temelde birey, örgüt ve çevreyi organik bir bütün olarak birbiri ile bütünleştirir. Aslında bu tür bir kavramsallaştırma, sosyal olarak yapılanmış gerçeklikle birey arasında aracılık sağlayarak bir köprü görevi görmektedir (Ebers, 1985: 55, 57). Personel güçlendirme uygulamalarının başarısında örgüt kültüründeki değişimin önemi vurgulansa da, alan yazında personel güçlendirme ve fiziksel semboller arasındaki ilişkiye vurgu yapan az sayıda çalışmanın olduğu gözlenmektedir (Pratt, Rafaeli, 2001). Bu çerçevede bundan sonraki kısımda, bireylerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerinde etkili olabilecek unsurlar olarak örgütlerde fiziksel semboller üzerinde durulacaktır.

2. ÖRGÜTLERDE ANLAM TAŞIYICISI OLARAK FİZİKSEL SEMBOLLER

Fiziksel objeler, örgütsel yaşamın psikolojik dinamiklerinin somutlaşmış göstergeleri olarak nitelendirilmektedir (Rafaeli, Worline, 1999). Fiziksel semboller, örgütlerde görünür olan nesne ve olguları içerir. Örgütlerin fiziksel ya da maddi yönüyle (şeyler, objeler, nesnelere, binalar gibi) ilgili analizler, bu nesnelere neye aracılık ettikleri, bu nesne ve objelerin nasıl paylaşıldıkları, örgütsel süreçleri nasıl etkiledikleri gibi sorulara verilen cevaplar, örgütleri anlamak ve düzenlemek açısından önemli bir bilgi kaynağıdır (Svabo, 2007).

Ornstein'in (1986'dan aktaran Fuller, 2008) fiziksel obje ve nesnelere birer sembol olarak çalışanlara mesajlar ilettiğine yönelik bulgular içeren

çalışması ilginçtir. Çalışmada, işyerlerinde, üzerinde çok da düşünülmeden seçilen ve kendi halinde unsurlar olarak sayılabilecek mobilyalar ve duvarlar gibi dekorasyon unsurlarının, birer fiziksel sembol olduğu, bireylerin, bu sembollere dayanarak örgüt ikliminin özellikleri hakkında çıkarımda buldukları ortaya konulmuştur. Örgüt yönetimleri, bilinçli bir biçimde mesajlar gönderme niyeti taşıyan ya da taşımayan, bu nesnelere semboliktir.

Yazında, birey ve örgütlerin kullandığı fiziksel semboller arasında; giysiler ve aksesuarlar, binalar ve ofisler, teknoloji ve özellikle teknolojik araçlar ile diğer sembolik nesnelere yer almaktadır (Pratt, Rafaeli, 2001; Davis, 1984).

2.1. Giysiler ve Aksesuarlar

Fiziksel semboller arasında ilk akla gelen, çalışanların işlerini yaparken giydikleri kimi zaman mesleğe ya da sektöre, kimi zaman da işyerine özgü giysilerdir. Üniforma olarak da anılan tek tip giysiler, işyerinin logosunu ya da renklerini içerecek biçimde tasarlanmakta, pek çok işletmede kullanılmaktadır. Giysileri bütünleyen çanta, şapka, eldiven, mücevher gibi aksesuarlar da bu sınıflandırma içerisinde yer almaktadır. Tek tip giysi kullanılmayan diğer sektör ve işyerlerinde ise, önceden belirlenen ve uyulması zorunlu kurallar halinde sunulan giysi kodları bulunabilmektedir.

Örgütlerin giyim kuralları, örgütün değerlerini sembolize eder. Örgütlerin, kişilerin giyimlerini seçme özgürlüğü sunması, bireysellik, çeşitlilik ve yaratıcılığa değer verdiğini gösterir. Kazakoff (1996'dan aktaran Yates, Gwen, 1998) formal giysilerin kalkmasının, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim engellerini kaldıracağını, hiyerarşiyi azaltacağını, işgörenlerin kendilerini, örgüt için çalışan birisi değil, örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacağını öne sürmektedir.

Joseph ve Alex (1972) üniformaları sosyolojik açıdan inceledikleri çalışmalarında, üniformaların, gruba aidiyetin bir göstergesi olduğunu, bir yandan statüyü ortaya koyarken bir yandan da gizlediğini, meşruluğu temsil ettiğini ve bireyselliği baskıladığını ortaya koymaktadırlar. Örgütlerde ise giysiler birer örgütsel kontrol mekanizmasıdır.

Üniformaların, kontrol mekanizması olma işlevi, tarihten bir örnekte de çarpıcı bir biçimde görülmektedir. 1740–1786 yılları arasında hüküm süren Prusyalı Büyük Friedrich'in belirgin bir oranda suçlulardan, düşkünlerden, yabancı paralı askerler ve isteksiz zorunlu askerlerden oluşan, idaresi zor bir grup olarak devraldığı ordusu için yaptığı düzenlemelerde, çağının mekanik buluşlarından esinlendiği bilinmektedir. Friedrich, makine adamlara benzeyen

otomatik oyuncaklara hayran olmuş ve askerlerinin de benzer şekilde davranması için bir dizi reform uygulamıştır. Friedrich ordusunu, standartlaştırılmış parçalarla, tıpkı bir makine gibi işleyen, verimli bir mekanizmaya dönüştürme hayalini gerçekleştirirken, rütbe ve uniformalar ile standart donanımları kullanmıştır (Morgan, 1998: 27-28).

İnsanlar, giysiler ya da konutlar gibi kendilerini temsil edecek sembollerini nasıl seçerler? Belk (1988) fiziksel objelerin “genişletilmiş benliğin” veya bireyin benlik kategorizasyonunun bir uzantısı olduğunu ileri sürmektedir. Objeler, yalnızca benliğin bir uzantısı değil, aynı zamanda benliğin yaratılmasında da kullanılan olgulardır. Giysilerin çalışanlar açısından ne anlam ifade ettiği, giyim kurallarıyla ve bu giysilerle kendilerini nasıl hissettikleri, giysilerin onlar için anlamları ve özellikle güce ilişkin ilettiği mesajlar, açıklama bekleyen önemli sorun alanlarıdır.

2.2. Binalar ve Ofisler

Binaların yerleşimi, mimari tasarımı, ofisler ve mobilya yerleşimleri, sosyal etkileşimi belirler ve düzenler. Fiziksel hareketi kısıtlayan ve sosyal etkileşimi sınırlayan duvarlar, koridorlar ve girişler buna örnek olarak verilebilmektedir. Bu tür yapısal düzenlemeler geçici olabilir ve değişime açıktır. Örneğin sandalye ve masa gibi nesnelere modülerdir. Binaların tasarımı ve fiziksel yeri iletişim ve ilişkileri etkilemektedir. Örgütlerde günlük faaliyetler sırasında, yöneticiler ve çalışanlar arasında, kendiliğinden ve planlanmayan görüşmeler çok sık yaşanmakta ve bu durum etkileşimi artırmaktadır. Fakat ayırmaya neden olan yapılar ve binalar, bu tür plansız görüşmelerin sayısını azaltmaktadır. Daha küçük yapılar daha yakın ilişkilere ortam yaratmakta, herkes birbirini tanımakta, insanlar koridorlar, katlar ve binalarla ayrıldığında ilişkiler giderek kişisel olmaktan çıkmaktadır. Levi-Strauss firmasının Levi's Plaza olarak adlandırılan yerleşimi, 1982 yılında inşa edilen, çalışanların birlikte yemek yemesi ve vakit geçirmesi için bir tür kampus gibi tasarlanmış bir park plazadır. Firma, merkezini, faaliyet gösterdiği gökdelenin buraya taşımış ve bunu, gökdelenin önemli ölçüde kaybedilmiş olan, çalışanlar arasındaki iletişim ve yakınlığı artırmak amacıyla gerçekleştirmiştir (Davis, 1984: 272-274).

Mobilya ve oturma düzenlerinin tasarlanma şekli de semboliktir. Oturma düzenleri insanların etkileşim biçimini ve niteliğini belirlemektedir. Bireyler bazı durumlarda kendilerini rahatsız hissederken, bazı düzenlemelerde daha rahat hissetmektedirler (Davis, 1984: 272-274). Mobilyaların ilettiği mesajlar açısından bakıldığında ise; klasik mobilyalar durağanlık, güçlülük ve yapıya ilişkin mesajlar taşırken, modern mobilyalar esneklik, sıcaklık ve rahatlık mesajı iletmektedir (Ornstein, 1989).

Ofislerin açık ya da kapalı olması bir diğer önemli konudur. Açık ofisler, çalışanlar arasındaki iletişimi artırmak, etkili ve verimli bir çalışma ortamı sağlamak için tasarlanmışlardır. Ancak araştırmalar açık ofislerin, çalışanların tatminini ve verimliliği düşürdüğünü, mahremiyeti azalttığını ortaya koymaktadır (Davis, 1984: 272-274). Psikolojik açıdan mahremiyet, bireylerin ya da grubun kontrolünde olan durumları ifade etmektedir. İşyerlerinde mimari açıdan mahremiyetin varlığı (kapalı kapılar, odalar vb.), bireylerin hem görüntü hem de ses olarak kalabalıktan ya da diğerlerinden ayrılabilirdikleri durumları tanımlamaktadır. İlgili yazında çalışanların, yönetsel, karmaşık ya da rutin, hangi işte olursa olsun, işyerlerindeki çalışma alanlarında mahremiyet istediklerini ve buna önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Ancak rutin işlerde çalışanlar, mahrem ve özel olmayan alanlarda çalışmaktan daha fazla tatmin duyarken, daha karmaşık işlerde çalışanlar, özel ve mahrem alanlarda çalışmaktan tatmin duymaktadırlar. Araştırma sonuçlarında, mahremiyetin sembolize ettiği anlam ise ilginçtir. Bireylerin özel ve mahrem çalışma alanlarını tercih etme nedenleri, sembolik açıdan statü ve önemlilik anlamı taşımaktadır (Sundstrom *vd.*, 1980).

Ofisler, profesyonel imajın ve bireylerin statüsünün yanı sıra, işyerindeki hiyerarşiye ilişkin mesajlar da iletmektedir. Ofis büyüklüğü, yerleşimi, mobilyaların sayısı ve kalitesi, halılar, pencereler, klimalar, masalar gibi nesnelere; sosyal düzen, sosyal sınıf ve statü farklılıkları ile birlikte yönetici ve personel arasındaki farkları vurgulamakta, hiyerarşik kontrol mekanizması olabilmektedir. Ofis çalışanlarının kapılarının açık olması, onların ulaşılabilir olduklarını sembolize etmektedir. Bina ve ofisler ile nesnelere bireylerde yarattığı son etki ise, iş çevresinin kalitesine ilişkin iletildiği mesajdır. Ofis tasarımı, bireylerin kendilerini iyi ve enerjik hissetmelerini etkilemektedir. İşyerinin fiziksel çevresi yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkilerde belirleyicidir (Davis, 1984: 274-279).

2.3. Teknoloji ve Diğer Sembolik Nesnelere

Örgütlerde kullanılan masaüstü ya da dizüstü bilgisayarlar, cep telefonları, otomobiller, kameralar gibi teknolojik araçlar bireyler için anlam taşır. Bu tür teknolojik ürünlerin son teknoloji olması, kişisel kullanım için sunulması bireylerde önem ve statü ifade etmektedir (Pratt, Rafaeli, 2001; Bako, 2010: 156). Bu teknolojik araçlar, bir yandan statü sembolü iken öte yandan bireyleri 7/24 kontrol eden, özel yaşamı kısıtlayan bir mekanizmaya dönüşmektedir. Bunun yanı sıra, araçsallıkları ve taşınabilir olmaları, diğer bir deyişle çalışma ortamı dışında da kullanılabilir olmaları sembolik anlamlarını farklılaştırabilmektedir. Duvarların rengi, halılar, yer döşemeleri, duvarlardaki fotoğraflar ve resimler, diplomalar, ödüller ve sertifikalar gibi diğer nesnelere de örgütler ya da orada çalışan kişilere ilişkin bilgiler iletir. Bu nesnelere, farklı

şekillerde yorumlanabilmekte, istendik ya da beklenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nesnelerin taşıdığı mesajlar ise, profesyonel imaj, statü, görev etkinliği ve estetik konularına ilişkindir.

Giysiler, kişisel süsleme ve takılar, yerleşim, mimari ve ofis tasarımı, teknoloji ve görsel aksesuarlar, birer fiziksel sembol olarak hem bireylerce hem de örgütlerce kullanılabilir. Fiziksel sembol olarak nitelendirilen nesnelere, temelde bir amaca hizmet eden, diğer bir ifade ile sahip olduğu fonksiyonel işlevle bir ihtiyacı karşılayan birer nesne olarak düşünülebilir. Bu tıpkı bir ürün olarak otomobilin, sahibini bir yerden bir yere taşıyan bir araç olarak, bir ihtiyacı karşılaması ve bir yere ulaştırması gibidir. Ancak belirli özelliklerde bir otomobile sahip olmanın ya da bu aracın içinde olmanın, birey için statü ve gücü temsil etmesi, benliğin bir parçası ya da benliği yansıtan bir unsur olması, bireysel imajı oluşturması itibarıyla farklı bir işlevi de olacaktır. Bu doğrultuda, örgütlerde fiziksel sembol olarak nitelendirilen tüm bu nesne ve olguların, aslında öncelikle fonksiyonel işlevlere sahip olduğu, ama arkasında başka anlamlar da taşıyarak örgüt mensuplarına ve örgüt dışındakilere bir şeyler anlattığı söylenebilecektir.

Göstergebilim açısından bakıldığında örgütlerde yer alan tüm bu fiziksel semboller “paradigmalar”dan yapılan “seçimler”dir. Cümle kurduğumuzda bir dilin sözcük dağarcığından diğer bir ifade ile bir paradigmadan seçim yaparız. Giysilerimiz, şapkalar, ceketler, gömlekler paradigmasından yapılan seçimlerin bir dizimidir. Bir odayı döşeme tarzımız da duvar kağıtları, masalar, sandalyelerden yapılan seçimlerin bir dizimidir. Seçtiğimiz şeylerin anlamı, büyük ölçüde seçmediklerimizin anlamı ile belirlenir. Diğer bir ifade ile seçimin olduğu her yerde anlam vardır ve seçmediklerimiz seçtiklerimizin anlamını belirler (Fiske, 1996: 83-84).

Örgütlerde fiziksel sembollerin bir dilinin olduğunun kabul edilmesiyle, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamada bir adım atılmış olacaktır. Semboller; çalışan-yönetici ilişkilerini yansıtır, zayıflatır ya da güçlendirir. Örgütlerin giyim kuralları örgütün değerlerini sembolize eder. Yazında, çalışanların kendi giysilerini seçmeleri ile ofislerin daha insancillaştığı, biçimsel giysilerin kalkmasının yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim engellerini kaldıracağı, hiyerarşiyi azaltacağı, işgörenlerin kendilerini örgüt için çalışan birisi değil örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacağı öne sürülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların istedikleri gibi giyinebilmelerinin iş ile yaşamın diğer alanları arasındaki uyumu artıracığı da düşünülmektedir (Yates, Gwen, 1998).

3. ÖRGÜTLERDE FİZİKSEL SEMBOLLER VE PERSONEL GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Fiziksel sembollerin taşıdığı ve iletmediği çoğu mesaj tanımlanabilir ve statü, güç, meşruiyet, birlik, itibar, destek, adalet, ilgi, müşteri hizmetleri ve ekip çalışması gibi konularda anlam iletirler. Sembollerin, gönderici ve alıcının zihninde farklılaşabilmesi ve içerdiği anlamın, gönderilenin tam tersi bir biçimde yorumlanması mümkündür. Örneğin örgüt, örgütsel adaletin sembolü olmak üzere yeni bir şikayet politikası uygulayabilir, fakat çalışanlar geçmişte bu tür uygulamaların başarısızlığına uğraması nedeniyle, bu mesajı içerdiği anlamdan çok farklı bir biçimde negatif olarak yorumlayabilir. Sembollerin altında yatan gerçeklik de sembolik anlamlar açısından önemlidir. Eğer sembol, var olan gerçekliğe aykırı ya da tam karşıt bir anlam taşıyor ve iletiyorsa, çalışanlar örgütte var olan gerçeklerin farkında ise, gerçekler ve semboller arasındaki tutarsızlık nedeniyle sembolün kullanımı etkili olmayacaktır (Fuller, 2008).

Sembollerin uzun bir süredir örgüt kimliğini yansıtmada kullanıldığı, logo ve mimari tasarımların analizlerine ilişkin yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Fiziksel semboller, bireysel üyeliğin örgütsel kimlikle tanımlanması ve bireysel kimliğin asimile edilmesinde kullanılmaktadır. Bireylerin örgütün üniformalarını giymesi, örgütsel değerleri tanımladığı ve benimsediği şeklinde değerlendirilmektedir. Bu durumda bireyler, alıcı olarak diğer bir ifade ile pasif farz edilir. Asimilasyon örneği olarak, örgütlerin çalışanların ofis alanlarında yalnızca kendi belirlediği fiziksel objelere izin vermesi, her masanın temiz tutulmasının istenmesi, aynı dolapların, çöp kutularının kullanılması, poster ya da fotoğraf asılmasına izin verilmemesi, giysilerin, makyajın, saç stillerinin ve çalışanların genel görünümünün tasarlanması ya da kontrol edilmesi gibi durumlar gösterilebilir. Örgütün üyesi, örgütsel kimlik standartlarına uyarak, var olan örgütsel sembollere uyum sağladığında asimilasyon gerçekleşmektedir. White ve Zimbardo'nun 1971 yılında yaptıkları deney bu argümanı çarpıcı bir biçimde desteklemektedir. Yazarlar, ünlü hapisane deneylerinde "gardiyan üniformasını bir kez giydiğinizde artık aynı kişi değilsinizdir, o role gerçekten bürünürsünüz" demektedirler.¹ Örgütler çalışanların görünümünü standardize ederek çevrelerine, çalışanları üzerinde güçlü bir kontrollerinin olduğunu iletmede, daha geniş bir çerçeveden de, yüksek kalitede bir hizmet sağlama potansiyeline sahip oldukları imasında bulunmaktadır. Modern yönetimde sembollerin kritik önemi, bir yandan benzerliklerin fazla vurgulanması nedeniyle yaratıcılık ve karar alma kalitesini azaltması, öte yandan farklılıkların çok fazla vurgulandığı durumlarda ise çatışma ve anarşiye neden olmasıdır (Pratt, Rafaeli, 2001: 107-110).

Goodsell (1977: 83) ABD’de farklı devlet kuruluşlarına ait 122 büroda yaptığı bir çalışma sonucunda, halkın- burada bürolardan hizmet alan kişiler kastedilmektedir- otorite sembolü olarak gördükleri fiziksel unsurları belirlemiştir. Buna göre, hizmet alan kişi ile büro personeli arasındaki fiziksel bariyerlerin otorite sembolü olarak görüldüğü, burada parmaklık ya da cam pencere duvarların otoriteyi yansıttığı, fiziksel bariyerlerin olmadığı durumlar ya da masaların otoriteyi en az sembolize eden fiziksel koşullar olduğu ortaya konulmuştur. Sembolizm yazınında duvarların, ayrışma ve dokunulmazlığı sembolize ettikleri bilinmektedir. Giysiler açısından yapılan değerlendirmede ise, üniformalar otoriterliği en fazla sembolize eden giysi olurken, takım elbisenin görevin ve görevlinin önemini ifade ettiği, biçimsel olmayan giysilerde ise otoriteye dair bir atıf yapılmadığı gözlenmiştir. Çalışmada otoriteyi temsil eden nesnelere ise; ABD ve eyalet bayrakları, mesleki ya da örgütsel yeterliliği gösteren sertifika ve diplomalar, başkan ya da yöneticilerin fotoğrafları, hizmet alanlara yönelik hazırlanmış talimat ya da yasaklar olarak belirtilmektedir.

Rafaeli’ nin (1993) giysiler ve müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde olan çalışanların davranışına ilişkin gerçekleştirdiği araştırmada, bir süpermarket kasiyerinin sözlerinden yaptığı alıntıda, kasiyer; “ne giyeceğimi söylüyorlar, ne konuşacağımı ve bunu nasıl söyleyeceğimi söylüyorlar. Ben gerçek bir birey miyim?” sözleri ile duruma ilişkin çarpıcı bir tespit yapılmaktadır. Ancak, mağaza yöneticisi müşterilerin “satışçıları bulamamaktan-hangisinin satışçı olduğunu bilememekten- şikâyet ettiklerini, bu durumda ne yapılabileceğini” sormaktadır. Müşterilerin gözünden yapılan değerlendirmelerde ise “beyaz ipek masa örtüsü kaplı masalar ve beyaz gömlekli garsonların olduğu bir restoran ile formika masalar ve turuncu polyester üniformalı garsonların hizmet ettiği bir restoran arasında hangisinin tercih edileceğini tahmin edebilirsiniz” denilerek, bu unsurlara dair kalite vurgusu yapılmaktadır.

Belk (1988) fiziksel objeleri “extended self-genişletilmiş benlik” olarak ifade etmektedir. Objeler, yalnızca benliği genişletmez aynı zamanda benliği oluşturur. Bireyin örgütün üniformasını giymesi, örgütün değerleri ile kuşatılması ve tanımlanması olarak görülebilmektedir. Geleneksel bakış açısıyla semboller, örgütün değer ve inançlarını temsil etmek üzere beklentileri iletmeyi sağlamaktadır. Burada çalışanlar, pasif birer alıcı gibi düşünülmektedir. Ofislerde çalışanların, yalnızca örgütçe belirlenen fiziksel objeleri kullanmalarına izin verilmesi bu tür bir asimilasyon için örnek gösterilebilir. Masaların temiz tutulmak zorunda olması, aynı masalar, aynı çöp kovalarını kullanmak zorunda olmak, poster ya da fotoğrafa izin verilmemesi gibi. Diğer bir örnek, örgütlerin giysileri kontrol etmesi, giysi kuralları getirmesi, makyaj, saç stili ve çalışanların genel görünümüne müdahale etmesidir. Çalışanların görüntülerinin standardize edilmesi çevreye, örgütün, çalışanlar üzerinde güçlü

bir kontrole sahip olduğunu iletmektedir (Pratt ve Rafaeli, 2001: 106). Buna karşın giysilerde seçim hakkı, özgürlük hissi yaratmaktadır.

Örgütler çeşitlenirken, çalışanlar fiziksel mesafe olarak uzaklaşmakta, psikolojik sözleşmeler yeniden müzakere edilerek birey ve örgüt arasındaki ilişkiler değişmektedir. Bu değişiklikleri anlamının bir yolu da, fiziksel sembollerin diline özellikle de kimlik ve statü ile ilgili olanlara bakmaktır. Fiziksel sembollerini bir dil olarak görürsek, bu semboller dildeki fiiller gibi sosyal aktörler arasındaki anlamları yansıtmak ve inşa etmeye hizmet eder. Burada yapılması gereken, fiziksel sembollerin birey-örgüt ilişkileri hakkında ne konuştuğunu dinlemektir. Bireylerin statü farklarına karşı çıkan sembollerini kullanarak ya da eski hiyerarşiye bağlı kalarak, bu söylemleri benimsedikleri düşünülebilir. Bir çalışan örgüt giysilerini örgütün değer ve inançlarını benimsediği için giyebildiği gibi aynı giysiyi, giyilmemesi durumunda cezalandırılacağını bildiği için giydiği de düşünülebilir. Öyleyse çalışanlar bu giysileri zorunda oldukları için ya da istedikleri için giyinebilirler. Bu tür bir ayırım, ilişki yönelimi aynı sembole açıklanıyorsa fark edilemeyebilir. Sahip olma ve isteme ayırımını belirlemenin bir yolu da, sembollerin ardında yatan politikalara bakılarak belirlenebilir (Pratt, Rafaeli, 2001: 120- 122).

Personel güçlendirme konusuna ilişkin yapılan çalışmalar, çevresel unsurların bireyin biliş, algı ve tutumları ile olan etkileşimini açıklamaya ve bu unsurların bireyin işteki davranışları üzerindeki etkisini tahmin etmeye çalışır (Robbins *vd.*, 2002: 422). Örgütlerde bireyleri çevreleyen fiziksel ortam, içerdiği semboller ve taşıdığı anlamlarla çalışanlara güce ilişkin mesajlar da iletir. Fiziksel semboller bir yandan içerdiği sembolik anlamlarla güç paylaşımına ilişkin mesajlar iletirken, bir yandan da çalışanların bu sembollere yükledikleri anlamlarla, kendilerine ve öz yeterliliklerine ilişkin algılarını etkileyerek, personel güçlendirmenin başarısında belirleyici olacaktır.

Coşkun (2009) çalışmasında, personel güçlendirmenin yarar ve sakıncalarına ilişkin olarak yapılan değerlendirmelerde “yarar ve sakınca”nın, çalışanlar ve yönetim için farklı anlamlara geldiği saptamasını yapmaktadır. Dolayısı ile, personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanlara yansımaları ile yönetime yansımaları farklıdır. Unutulmaması gereken bir nokta da, bu değişimin çalışanlar kadar yöneticiler için de bir anlamı olduğudur. Çalışanların, işlerine ilişkin olarak kendi kararlarını verme konusundaki tutumları kadar, yöneticilerin alışık olduğu gücü aktarmalarının da bilişsel bir karşılığı olmalıdır.

Personel güçlendirme konusunda, insanların birbirleri ile ve örgütlerle olan ilişkilerini değiştirebilecek durumlara farklı bir perspektiften bakılması, uygulamaların başarısına önemli katkılar sağlayacaktır. Yukarıda anıldığı üzere fiziksel semboller, ilişkide kimlik ve statü gibi iki önemli unsuru yönetmek için

kullanılabilmektedir. Bunun yanı sıra, fiziksel sembollerin dilini anlamak; ilişkiler açısından sahip olduğu temsil becerisi ve ilişkileri sürdürmedeki rolünü anlamak ve açıklamak konusunda yardım sağlayacaktır. Fiziksel sembollerle sunulan ve konuşulan dili anlamak, bu sembollerin verdiği mesajı anlamayı da mümkün kılacaktır. Bu dil etkili, geçerli ve yanlış anlaşılmaya da uygun bir dildir. Semboller, rutin örgüt yapısı ve örgütsel süreçleri açıklar ve yaratır. Fiziksel semboller, sosyal ilişkileri ve etkileşimleri sürekli olarak etkiler ve ilişkilere hükmeder (Pratt, Rafaeli, 2001: 93, 102).

Moch ve Huff (1983'den aktaran Pratt ve Rafaeli, 2001: 101- 102) gücün, meşru örgüt yapısından ziyade, örgüt içerisinde, sözel ve sözel olmayan dilde yerleşmiş meta mesajlarla nasıl meşrulaştığını ortaya koymaktadırlar. Dolayısı ile sosyal ve örgütsel düzenlemelerdeki değişiklikler, kullanılan fiziksel sembollerin de değişmesine neden olacaktır. Fiziksel sembollerdeki değişimler ise örgütteki sosyal değişimlere neden olan birer mekanizma halini alacaktır.

Pratt ve Rafaeli'nin (1997) hemşire üniformaları ile ilgili çalışmalarında hemşireler, giysilerini fonksiyonel niteliği açısından düşünmemekte, militarist ve otoriter bir yapı olarak sembolize etmektedirler. Benzer bir düşünüşle giysiler bir yandan kimliği ve özdeşleşmeyi artırırken, öte yandan bağımsızlığı ve özgürlüğü azaltan birer hapisane gibi düşünülerek, güçlendirme açısından paradoksal bir durum yaratabilecektir.

Fiziksel semboller ve statünün yönetilmesinin önemi, örgütlerde personel güçlendirme ihtiyacı ve kontrol ihtiyacı arasındaki çelişki nedeniyle artmaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları personelin, yöneticinin talimatları olmaksızın hızlı karar alması ve hızlı hareket etmesi gerekliliği nedeniyle önemi artan bir kavram olmuştur. Bunun devamında, çalışanlara bireysel güçleri ve otonomilerini hatırlatacak sembollere ihtiyaç duyulmaktadır. Hala örgütler kontrolün kimde olduğu konusunda mesajlar iletmekte, statüye ilişkin durumlar ve konular da sembollerle aktarılmaktadır. Bu da, hem örgütlerin hem de bireylerin kullandığı sembollerin biçimi ve sembollerin taşıyıcısı olarak statü ile ilişkili konuların önemini bir kez daha artırmaktadır. Örgütsel düzeyde fiziksel sembollerin personel güçlendirmeyi desteklemek için kullanımında, statü düzeylerini ya da eşit statü algısını cesaretlendirmesi beklenir. Statü düzeyleri, gücün tüm örgüt ile paylaşıldığını ileterek "güçlendirme" mesajını artıracak bir etki yaratabilir. Personel güçlendirme uygulamalarında sıklıkla rastlanan durum, statünün azaltılması ya da eşitlenmesine dönük çabalaradır (Pratt, Rafaeli, 2001: 114-116).

Personel güçlendirme konusuna akademik ilgi azalsa da (Armutlu ve Arı Sağlam, 2010) yalın örgütler, sıfır hiyerarşi gibi kavramlarla birlikte, bireylerin sembolleri, statü hiyerarşisine uymak yerine onu kırmak için kullanması

beklenir. Örgütler bir yandan çalışanları güçlendirmek isterken öte yandan statü ayrımlarını da desteklemektedirler. Örgütler eylemleriyle hem çalışanlarına statü hiyerarşisini sürdürme ve buna uyma, öte yandan da bu ayrımlardan kaçınma mesajı vermektedir. Bu tür bir durum, yapılan ve söylenenlerle, söylenmeyen ancak bireylerin algılayabileceği sembolik anlamlarla iletilen, gerçekte güçlendirmeye ve kişiye ekibin bir üyesi gibi davranıldığını hissetmesi/ hissedebilmesinin önünde engel teşkil edebilecek mesajlar arasındaki çelişkiyi ifade etmektedir. Argyris makalesinde (1998) uygulamada personel güçlendirme çabalarının bir illüzyondan öteye gitmediği ve teoride kaldığı, pratikte ise yöneticilerin en iyi bildiği metodun emir-komuta modeli olduğundan söz etmektedir. Çalışmada, işletmelerin personel güçlendirme uygulamaları için yapılan “kralın yeni giysileri” metaforu ile “Kral Çıplak” masalına gönderme yapıldığı görülmekte, bu da durumu, aslında ortada hiçbir şey olmadığı ve her şeyin bir kandırmacadan öteye gitmediği noktasına taşımaktadır.

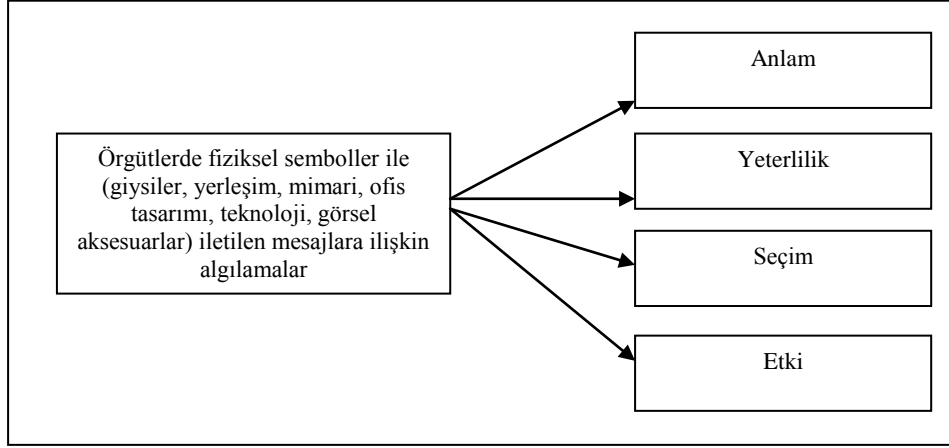
Personel güçlendirme uygulamalarının başarısı ve çalışanların psikolojik güçlendirme algısı, bireylere fiziksel sembollerle iletilen anlamlarla artacak ya da azalacaktır. Temel olarak, söylenenler, yapılanlar ve var olan fiziksel ortamın ilettiği anlamlar, bireylerin kendisini güçlendirilmiş hissetmesini etkileyecektir. Özellikle personel güçlendirmenin ilişkisel boyutu olarak çevre ile ilişkiler düşünüldüğünde, fiziksel çevreden iletilen anlamların da bireylerde algılanan psikolojik güçlendirme düzeyinde belirleyici olacağı düşünülmektedir. Psikolojik güçlendirme unsurları arasında yer alan, bireyin işini anlamlı bulması olarak “Anlam”, kendisini işinde yetkin hissetmesi olarak ifade edilen “Yeterlilik”, işinde seçme imkânına sahip olduğunu ve bağımsız hareket edebileceğini hissetmesi anlamında “Seçim” ve işinde etkili ve kontrol imkânına sahip olduğunu hissetmesi olarak tanımlanan “Etki” boyutları, fiziksel sembollerin ilettiği anlamlarla değişebilecektir. Fiziksel sembollerin güç ve statü konusunda ilettikleri ile bireylerin kendilerini asimile edilmiş değil aktif ve etkin hissetmesi, benliklerinin bir parçası olarak görülen bu unsurlarla iletilen seçim ve özgürlük hakkının, personel güçlendirmede görünmeyen bir dayanak tersi durumda da bir engel oluşturması mümkündür.

Bu çerçevede sonraki çalışmalarda test edilmek üzere aşağıdaki önerme oluşturulmuştur.

Önerme: Örgütlerdeki fiziksel semboller (giysiler, yerleşim, mimari, ofis tasarımı, teknoloji, görsel aksesuarlar) ile iletilen mesajlara ilişkin algılamalar ve bireylerin psikolojik güçlendirme algısı unsurları olarak anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutları arasında bir ilişki vardır.

Çalışmada kurulan teorik bağlantılara ilişkin model Şekil 1'deki gibi kurgulanmıştır.

Şekil 1. Çalışmada Kavramlararası İlişki İçin Önerilen Model



Chebat ve Kollias (2000) personel güçlendirme uygulamalarını, Eski İtalyan Komedyanlarına benzetmektedir. Bu oyunlarda yazılı bir metin olmayıp karakter, plan ve sahnelerle ilişkin genel bir fikir mevcuttur. Bu çerçevede fiziksel unsurları sahne dekorları olarak görmek yanlış olmayacak, dekorlara aykırı rollerin ve repliklerin yaratacağı bir oyunun ise uyumsuz ve tutarsız olacağı söylenebilecektir. Bu çerçevede her tür uygulama ya da değişim süreci, bu sürece semboller dahil edilmediği müddetçe, sembollerin halihazırdaki anlamları taşıması ile görünmeyen engeller yaratacaktır. Bireylerin, yöneticilerin talimatı olmadan karar almalarının beklendiği günümüz iş yaşamında semboller, bireylere hem otonomi hem de bireysel potansiyellerini hissettirecek bir yapıda olmalıdır (Pratt, Rafaeli, 2001). Örgütler hala bireylere “kontrol edildiği” konusunda mesajlar ileten fiziksel sembollerle yüklü ise, güçlendirme uygulamalarının başarılı olması mümkün olmayacaktır. Statü mesajlarının dengelenmesi ya da statünün eşitlenmesi gücün tüm örgütçe paylaşıldığı mesajını vererek personel güçlendirmeyi pekiştirecektir.

Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirme kavramını alan yazına kazandırdığı çalışmasında, kavramların ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirmiş, ölçek Türkçe yayınlarda da geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak kullanılmıştır. Bireylerin fiziksel sembollerle ilgili algılarını ölçmeye dönük ise henüz geliştirilmiş bir ölçek bulunmamaktadır. Yazında var olan araştırmalar, “görüşme” yöntemi ile verileri toplanan nitel çalışmalardır. Bu çalışmanın devamında, bu algılamaların ölçümünü sağlayabilecek bir ölçeğin geliştirilmesi yazına katkı sağlayacaktır. Örgütlerde kullanılan fiziksel sembolere ilişkin

oluşturulan bu önermelerin ampirik bulgularla desteklenmesi, sonrasında etkininin belirlenmesine dönük araştırmaların gerçekleştirilmesi, işletmelerin personel güçlendirme uygulamalarında başarı sağlamasında bir adım teşkil edecektir. Nitel desenlerle ya da göstergebilim yöntemleri ile gerçekleştirilecek çalışmalar ise daha derin bilgilere ulaşılmasını sağlayacaktır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Fiziksel semboller, örgüt içerisinde hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından mesajlar taşımakta ve anlamlar içermektedir. Bu doğrultuda, hem bireylerin hem de örgütlerin kullandığı fiziksel sembollerin taşıdığı mesajları ve anlamları bilmek, istenen ve beklenen anlamları iletme konusunda oluşabilecek sorunları ve tıpkı dilde olduğu gibi oluşabilecek yanlış anlamaları gidermeye önemli bir katkı sağlayacaktır.

Alan yazında, sembollerle birlikte anılan örgüt kültürünü analiz etmenin, bireylerde terapinin gördüğü işlevi göreceği savunulmaktadır (Ebers, 1985: 60). Bu nedenle, kültür ve anlamlandırma süreci içerisinde yer alan sembollerin çözümü de benzer bir işlevle, yeni uygulama ve değişimlerin etkisinde belirleyici olacaktır. Schein (2004: 203-204) kültürel yapı içerisinde yer alan unsurların içerdiği anlamların çözülmesini ve deşifre edilmesini, insanların kişilik ya da karakterlerinin çözümlenmesine benzetmektedir. Bu tür bir bilgiyi ya bir problem olduğunda ya da bu bilgiye ihtiyaç duyduğumuz özel bir durumda ararız. Bu nedenlerden en önemlisi de, örgütlerde herhangi bir değişim çabası ya da projesinin olması durumudur. Bu tür bir anlamlandırma ya da deşifre süreci şüphesiz çok kolay değildir. İnsanların bu konuda yapılan araştırmalara direnç ya da tepki göstermemesi ve her şeyin olduğu haliyle yansıtılması, örgüt çalışanlarının içerisine karışmakla mümkündür. Bu doğrultuda da seçilecek yöntem büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle personel güçlendirme konusundaki çabalar da bu tür sembolik anlamların uygun yöntemlerle analizi ve çözümlenmesi ile farklı bir boyuta taşınacaktır.

Schein'in (2004: 205) kültür çözümlenmesinde kullanılacak yöntemler arasında, fiziksel unsurlara ilişkin çözümlenmeleri de saydığı görülmektedir. Bu veriler nitel yöntemlerle elde edilebilir. Örneğin, belirli bir mesafeden gözlem, fotoğraflar, örgütlerde faaliyetleri dışarıdan izlemek gibi. Örgütsel yaşama dahil olarak gerçekleştirilecek etnografik araştırmalar ile daha detaylı veriler elde edilebilir. Birden fazla metodun bir arada kullanılması ise daha sağlıklı ve zengin bilgilere ulaşılmasını sağlayacaktır.

18.yüzyılda rasyonalizm, 19.yüzyılda materyalizm, insanın sembollere ihtiyacı olmaksızın dünyanın nasıl bir yer olduğunu anlayabileceği düşüncesini

savunmaktaydı. Öte yandan sembolizm, rasyonel düşünceye karşı başlayan romantik hareketler içerisinde savunulmuştur. Çağdaş düşüncenin sembol kavramına ilgisi; imaj ve sembol gibi kelimelere önem veren psikanalist yöntemin ortaya çıkışı, “ilkel insan” zihni üzerinde yapılan çalışmalarda, sembollerin her toplum ve çağda köklü bir rolü olduğunun ortaya konulması ile artmıştır (Levi- Strauss, 2013; Tokat, 2004: 36). Yönetimi de sembollere dayalı bir etkinlik olarak görmek mümkündür (Erdem, Şatır, 2000: 25). Örgütler açısından ise aslında ortaya konulması gereken, yaşadığımız semboller evreninde örgütlerde var olan sembollerin neyin yerine geçtiği, neyi temsil ettiği, nasıl açıklanabileceği ve yaşamı etkileme biçimleridir. Bir adım sonrasında var olan sistem içerisinde yapılan her bir değişimin sembolleştirmeleri de değiştirdiği, ya da hemen değişmeyen sembolik anlamlarla değişimi etkilediğidir.

Günümüzde bireyler, bir yandan çalıştıkları örgüte aidiyet geliştirirken bir yandan da benliklerini farklılaştırmaya çabalamaktadırlar. Bu süreçte, fiziksel sembollerin artık taşınabilir olmasının ve küçük mesajlar taşımasının daha yararlı olacağı savunulmaktadır. Böylece bireyler, hem çoklu kimliklerini taşıyabilecek hem de örgütle farklılıklarını ve birlikteliklerini bir arada sürdürebileceklerdir (Pratt, Rafaeli, 2001). Güçlendirme açısından ise etkin bir sembolleştirme süreci sağlanmış olacaktır.

Örgütler ve üyeleri sembolleri, yeni ve karmaşık bir biçimde kullanırken çoğu zaman yanlış anlaşılmalarda mümkün görünmektedir. Bu yanlış anlamaların etkisi, fiziksel sembollerin sosyal olarak inşa edilmiş anlamları ile artmaktadır. Sembollere ilişkin yanlış anlaşılma ya da aktarım problemlerinde, tıpkı sözel dilde olduğu gibi bilgiyi netleştirecek bazı yollara başvurulabilir. Bunlar: sembolü güçlendirme- yoğunlaştırma, sembolü çoğaltma, sembolü azaltma ve sembolü dönüştürme olarak belirtilmektedir. Sembolü yoğunlaştırma, tıpkı sözel dilde bağırma, vurgulama ve sesini yükseltmeye karşılık gelmektedir. Buna örnek olarak, örgütlerin kimlik aktarımının bir giysi ile sağlanamaması durumunda, bir başka giysinin eklenmesi gösterilmektedir. Sembol çoğaltma, aynı ilişki tipi için birden fazla sembol kullanmayı ifade etmektedir. Aynı mesaj için birden fazla sembol kullanılabilir. Birden fazla sembol kullanılması da izleyenlerin mesajı netleştirmesine ve ayrıştırmasına yardımcı olur. Bu, kişinin mesajı pekiştirmek için kendini tekrarlaması gibidir. Sembol çoğaltma, sembolün farklı zamanlarda kullanımını da içerir. Sembolü azaltma, kimlik ve statüye ilişkin karmaşık mesajları elimine etmektir. Bu karmaşık bir cümleyi basitleştirmeye benzetilebilir. Sembolü dönüştürme ise, ilişkiye ilişkin mesajı netleştirmek için var olan sembolün doğasında değişiklik yapmaktır. Bu negatif bir cümleyi pozitifçe çevirmek gibidir (Pratt, Rafaeli, 2001: 117-121).

Bireylerde dünyayı anlamlandırma ve yorumlama açısından farklılık yaratabilecek kişisel özellikler olarak kişilik, benlik saygısı (*self-esteem*) ve benlik karmaşıklığı (*self-complexity*) düşünülebilir. Benlik saygısı, bireyin benliğine ilişkin pozitif değerlendirmelerini içerir (Cast, Burke, 2002). Benlik karmaşıklığı ise, bireyin çok sayıda ve birbiri ile ilintisiz benlik boyutlarına sahip olmasını ifade etmektedir (Rafaeli-Mor, Gotlib, Revelle, 1999). Kişiliği tanımlayan ayırım ve sınıflandırmalar da, bireylerin çevresini algılaması ve değerlendirmesi ile ilişkili olması nedeniyle önemlidir. Kültürel unsurlar ise, muhakkak ki bireylerin dünyayı tanımlama ve anlamlandırmasında hem üretici hem de yorumlayıcı gücü ile belirleyicidir. Ulusal kültüre ilişkin sınıflandırmalar, örneğin bireylerin toplumda normal olarak kabul edebilecekleri eşitsizlik derecesini, diğer bir ifadeyle gücün eşitsiz dağılımını kabul etme düzeyini ifade eden güç mesafesi, bu tür sembollerin yorumlanmasında etkili bir değişken olabilecektir. Güç mesafesi statü konusundaki algılamalar üzerinde belirleyicidir. Türk kültürü güç mesafesi yüksek kültürler arasında yer almaktadır (Hoftede, 1984; Sargut, 2001). Gerek bireysel özellikler gerekse kültürel özellikler, oluşturulan modele ara değişkenler olarak dahil edilebilecektir. Bu çerçevede, çalışanların benlik saygısının yüksek ya da düşük olması ya da kültürel bir değişken olarak güç mesafesi aralığının çok ya da az olması kavramlar arası ilişkide moderatör etkiye sahip olacaktır.

Bireylerin demografik özellikleri, fiziksel sembollere yönelik algılamaları ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide değişirici bir etki yaratabilecektir. Bireylerin buldukları sosyal sınıf ve aile geçmişi, gelir düzeyi, yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi demografik değişkenler de modele ara değişken olarak dâhil edilerek açıklayıcılığı artıracaktır. Bu unsurlar, bireylerin anlamlandırma sürecinde önemli ve belirleyicidir. Amerika'da, televizyon programları üzerine yapılan bir araştırmanın sonucunda, yarışma izleyicilerinin daha alt sosyal sınıftan insanlar olduğu ve kendilerini takdir etme amacı ile bu programları izledikleri, toplumsal yaşamda kendilerine verilmeyen/sahip olamadıkları statüyü almak amacıyla medyayı kullandıkları belirlenmiştir (Fiske, 1996: 195). Tıpkı medya kullanımında olduğu gibi, fiziksel objeler de statü temsili ile ihtiyaçları telafi edici bir yapıya sahiptir. Bu tür bir yapı bireylerin fiziksel sembolleri anlamlandırmasında etkili olacaktır.

Örgütlerde kullanılan fiziksel semboller aynı olsa da, bireylerin bu sembollere ilişkin algılamaları yetiştikleri kültüre göre farklılaşabilecektir. Göstergibilim, iletişimi; geleneksel iletişim kuramlarından farklı olarak - kodlayıcı ya da kod açıcı olsun- anlam üretimi olarak görür. Dolayısı ile kod açma da kodlama kadar etkin ve yaratıcı bir eylemdir (Fiske, 1996: 65). Göstergibilim konusundaki çalışmalarda önerilen yapısalılık, metafor ve içerik çözümlemeleri, konuya ilişkin değerli bilgilere ulaşılmasını sağlayacaktır.

Örneğin, yapısalcılık kuramı çerçevesinde ikili karşıtlıklar olarak tıpkı iyi-kötü, eril-dişil, bilim-din, ölüm-yaşam karşıtlıkları gibi yöneten-yönetilen kavramları da çelişki içermektedir. Mevcut sistem içerisinde gazete haberlerinin, filmlerin mitsel anlamlarının çözümlendiği gibi (örn. Fiske, 1996: 162-172), örgütlerdeki fiziksel çevrenin çözümlenmesi ile de hangi mit ve ideolojilerin taşındığı, bu noktada güçlendirmenin ne anlama geldiği de ilginç bulgular sunacaktır. Her iletişim birisine seslenir ve seslendiği kişiyi toplumsal bir ilişki içerisine yerleştirir. İdeoloji kuramları, her tür iletişimin ve tüm anlamların toplumsal-siyasal bir boyutu olduğunu ve bunların toplumsal bağlamları dışında anlaşılacaklarını vurgular. İdeolojik işleyiş statükoyu kayırır (Fiske, 1996: 226). Öyle ise, örgütler içerisindeki iletişim hangi ideolojiyi kayırır sorusu da araştırılmaya değerdir.

Fiziksel sembollerin taşıdığı anlamlara ilişkin analiz sonrasında, sembollerin taşıdığı mesajların, bireylerin öz etki duygusunu artıracak biçimde düzenlenmesi, personel güçlendirme uygulamaları sırasında karşılaşılabilecek sorunları azaltmaya katkı sağlayabilecektir. Personel güçlendirme uygulamaları sırasında, bu tür statü sembolü olabilecek unsurları yeniden düzenlemek, uygulamanın etkisini artırmak açısından önem taşımaktadır.

NOTLAR

ⁱ Zimbardo hapisane deneyi için bkz.

<http://library.stanford.edu/depts/spc/uarch/exhibits/spe/Narration.pdf>

KAYNAKÇA

- Argyris, C. (1998) "Empowerment: The Emperor's New Clothes", **Harvard Business Review**, 76, 98-106.
- Armutlu, C., G. Arı Sağlam, (2010) "Yönetim Modalarının Yüksek Lisans ve Doktora Tezlerine Yansımaları Bibliyometrik Bir Analiz", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 37, 1-23.
- Bako, R.K. (2010) "Organizational Discourses as Status Symbols", **Acta Universitatis Sapientiae Philologica**, 2(1), 151-160.
- Belk, R.W. (1988) "Possessions and Extended Self", **Journal of Consumer Research**, 15(2), 139-168.
- Bennis, W. (1984) "The Competencies of Leadership", **Training Development Journal**, 38(8), 15-9.
- Bennis, W.G., B. Nanus (1985) **Leaders**, New York: Harper & Row.

- Bolat, T. (2003) "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, 17(3/4), 199-219.
- Cast, A.D., P.J. Burke (2002) "A Theory of Self-Esteem", **Social Forces**, 80(3), 1041-1068.
- Chebat, J. C, P. Kollias (2000) "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", **Journal of Services Research**, 3(1), 66-81.
- Conger, J.A. (1989) "Leadership: The Art of Empowering Others", **Academy of Management Executive**, 1(1), 17-25.
- Conger, J.A., R.N. Kanungo (1988) "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review**, 13(3), 471-82.
- Coşkun, R. (2009) "Yönetim-Organizasyon Ders Kitaplarında Biçim ve İdeoloji", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 4(1), 239-258.
- Dandridge, T.C., I. Mitroff, W.F. Joyce (1980) "Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis", **Academy of Management Review**, 5, 77-82.
- Davis, T.R. (1984) "The Influence of the Physical Environment in Offices", **Academy of Management Review**, 9(2), 271-283.
- Ebers, M. (1985) "Understanding Organizations: The Poetic Mode", **Journal of Management**, 11(2), 51-62.
- Erdem, F., Ç. Şatır (2000) "Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs, 25-35.
- Ergeneli, A., G. Arı Sağlam, S. Metin (2007) "Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers", **Journal of Business Research**, 60, 41-49,
- Ertürk , A. (2010) "Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on the Associations Between Empowerment, Organizational Support, and Identification", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 19(4), 409-441.
- Fiske, J. (1996) **İletişim Çalışmalarına Giriş**, (Çev. S. İrvan), Ankara: Bilim Sanat Yayınları.

- Fuller, S.R. (2008) "Organizational Symbolism: A multidimensional Coceptualization", **The Journal of Global Business and Management**, 4, 168-174.
- Geertz , C. (1971) **Myth, Symbol, and Culture**, New York: Norton.
- Goodsell, C.T. (1977) "Bureaucratic Manipulation of Physical Symbols: An Empirical Study", **American Journal of Political Science**, 21(1), 79-91.
- Henry, P.C. (2005) "Social Class, Market Situation, and Consumers' Metaphors of (Dis)empowerment", **Journal of Consumer Research**, 31, 766-778.
- Hofstede, G. (1984) **Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values**, (Abridged Ed.), London: Sage.
- Joseph, N., N. Alex, (1972) "The Uniform: A Sociological Perspective", **American Journal of Sociology**, 77(4), 719-730.
- Klagge, J. (1998) "The Empowerment Squeeze - Views from the Middle Management Position", **Journal of Management Development**, 17(7/8), 548-59.
- Kiduff, M, Mehra, A. (1997) "Postmodernism and Organizational Research", **Academy of Management Review**, 22(2), 453-481.
- Labianca, G., B. Gray, D.J. Brass, (2000) "A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment", **Organization Science**, 11(2), 235-257.
- Linstead, S., R. Grafton-Small (1992) "On Reading Organizational Culture", **Organization Studies**, 13, 331-355.
- Levi- Strauss, C. (2013) **Mit ve Anlam**, (Çev. G.Y. Demir), İstanbul: İthaki Yayınları.
- Morgan, G. (1985) "Spinning on Symbolism: Some Developmental Issues in Organizational Symbolism", **Journal of Management**, 11(2), 29.
- Morgan, G. (1998) **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, (Çev: G. Bulut), İstanbul: Mess Yayınları,.
- Nelson, D.L., J.C. Quick (1997) **Organizational Behavior-Foundations, Realities and Challenges**, Minneapolis: West Publishing Company.
- Niehoff, B.P, R.H. Moorman, G. Blakely, J. Fuller (2001) "The Influence of Empowerment and job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", **Group and Organization Management**, 26(1), 91-114.

- Ornstein, S. (1989) "Impression Management Through Office Design", **Impression Management in the Organization** in R.A. Giacalone, P. Rosenfeld (eds.), Broadway: Lawrence Erlbaum Associate Inc., 411-426.
- Pondy, L.R., P.J. Frost, G. Morgan, T.C. Dandridge (1983) **Organizational Symbolism**, Greenwich: CT, JAI Press.
- Pratt, M. G., A. Rafaeli (1997) "Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities", **Academy of Management Journal**, 40(4), 862-898.
- Pratt, M.G., A. Rafaeli (2001) "Symbols as a Language of Organizational Relationships", **Research in Organizational Behavior** in B.M. Staw, R.I. Sutton (eds), Elsevier Science Limited, 23, 93-132.
- Pratt, M.G., A. Rafaeli (2004) "Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities", **Organizational Identities-A Reader** in M.J. Hatch, M. Schultz (eds.), Oxford University Press, 275-312.
- Rafaeli, A. (1993) "Dress and Behavior of Customer Contact Employees:A Framework for Analysis", **Advances in Services Marketing ad Management**, 2, 175-213.
- Rafaeli, A., M. Worline (1999). "Symbols in Organizational Culture", **Handbook of Organizational Culture and Climate**, <http://iew3.technion.ac.il/Home/Users/anatr/symbol.html> (26.06.2013).
- Rafaeli-Mor, E., I. H. Gotlib, W. Revelle (1999) "The Meaning and Measurement of Self-Complexity", **Personality and Individual Differences**, 27, 341-356.
- Rifat, M. (1996) **Homo Semioticus**, İstanbul:Yapı Kredi Yayınları.
- Robbins,T.L., M.D. Crino, L.D., Fredendall (2002) "An Integrative Model of the Empowerment Process", **Human Resource Management Review**, 12, 419-443.
- Sargut, S. (2001) **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara: İmge.
- Schein, E. (2004) **Organizational Culture and Leadership**, (Third Ed.), San Fransisco: John Wiley&Sons.
- Siegal, M., S. Gardner (2000) "Contextual Factors of Psychological Empowerment", **Personnel Review**, 29 (5/6), 703-723.
- Spreitzer, G.M. (1995) "Psychological Empoerment in the Workplace: Components, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, 38(5), 1442-1466.

- Spreitzer, G.M. (1996) "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", **Academy of Management Journal**, 39(2), 483–505.
- Sundstrom, E., R.E. Burt, D. Kamp (1980) "Privacy at Work: Arcitectural Correlates of Job Satisfaction and Job Performance", **Academy of Management Journal**, 23(1), 101-117.
- Svabo, C. (2007) "A Social Language of Objects and Artifacts. Concepts of Materiality in Practice-Based Approaches to Knowing in Organization", EGOS, **Beyond Waltz–Dances of Individuals and Organization Standing Working Group: Practice-Based Studies of Knowledgeand Innovation Conference**, 5-7 July, Austria, Wien.
- Thomas, K.W., B.A. Velthouse (1990) "Cognitive Elements of Empowerment: And "Interpretive", Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**, 15(4), 666–81.
- Tokat, L. (2004) **Dinde Sembolizm**, Ankara: Ankara Okulu Yayınları.
- Trice, H., J. Beyer (1984) "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", **Academy of Management Review**, 9, 653-669.
- Yates, D.A., J. Gwen (1998) "Causal Dress Days: Are there Bottom-Line Impacts?", **Organization Development Journal**, Spring, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5427/is_199804/ai_n21422315/ (12.07.2011).