

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN AYDINLIK VE KARANLIK YÜZÜ

**Doç. Dr. Uğur KESKİN**

Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, (ugurkeskin@anadolu.edu.tr)

**Dr. Öğr. Üyesi Aşlı GEYLAN**

Anadolu Üniversitesi, İİBF, (ageylan@anadolu.edu.tr)

### ÖZET

Weber, bürokratik yapılanmayı ideal bir model olarak tasvir etmiştir. Weber'in tasvir ettiği bu ideal modelde, çalışanların duygulardan arınmış olmaları öngörülmektedir. İnsanın olduğu her yerde, duygusal unsurlardan bağımsız bir şekilde işleri yürütmenin çok zor olduğu gerçekliğinden hareketle günümüz örgütlerine bakıldığında, Weber'in öngörüsünün tam olarak işlerlik kazanmadığı görülebilmektedir. Zaten ideal tip modeli de, tam olarak gerçekleşmeyi değil, ona yaklaşmayı ifade etmektedir. Tam da bu nedenle, Weberyan olarak bilinen bütün araştırma (bu araştırmada da olduğu gibi) ve incelemeler, bürokrasiyi değil onun kusurlu yönlerini ortaya koymaya yönelik olarak yürütülmektedir. Özellikle yönetim kademesinde yer alan bireylerin, sahip oldukları gücü farklı şekillerde kullanarak, bürokratik anlayıştan uzaklaştıkları görülebilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri ile derinlemesine mülakatların gerçekleştirildiği bu makalede, yöneticilerin görevlerini yerine getirirken, Weber'in ideal tip bürokrasi modelinden ne ölçüde uzaklaşmakta oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sürecinde yürütülen mülakatların analizi sonucunda beş ana tema ortaya çıkarılmıştır. Bunların sırasıyla; gayrişahsilik ilkelerine aykırı davranışlara yönelme, aşırı formal davranışlara yönelme, büropatolojik davranışlara yönelme, bürokratik sabotaj türü davranışlara yönelme ve duygusal davranışlara yönelme olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yöneticileri, Yönetici Davranışları, Fonksiyonel Olmayan Bürokratik Davranışlar.

## BRIGHT AND DARK SIDES OF HUMAN RESOURCE MANAGERS

### ABSTRACT

Weber described the bureaucratic structuring as an ideal model. In this ideal model Weber describes, employees are expected to be free from emotions. When we look at today's organizations, we can see that Weber's foresight is not fully operational, wherever there is a human being, it is very difficult to conduct business independently of the emotional elements. Already the ideal type of model, not exactly realization, means to approach it. Precisely for this reason, all the research known as Weberyan (as in this study) and examinations are

*carried out in order to reveal its imperfections, not bureaucracy. In particular, individuals in the management level, using their power in different ways, away from the bureaucratic understanding can be seen. In this article, in which in-depth interviews were conducted with human resources managers, it is tried to determine the extent of which Weber's ideal type bureaucracy model while executing the tasks of the managers. As a result of the analysis of the interviews conducted during the research process, five main themes were revealed. These are respectively; It has been determined that there is a tendency towards behaviors that are contrary to the principles of non-personal, orientation towards excessive formal behaviors, tendency towards bureaucratic behaviors, tendency towards behaviors like bureaucratic sabotage and tendency towards emotional behaviors*

**Keywords:** *Human Resources, Human Resources Managers, Executive Behaviors, Difunctional Bureaucratic Behaviors.*

## 1. Giriş

Sun Tzu, milattan yaklaşık beş yüz yıl önce yazmış olduğu *Savaş Sanatı* adlı eseri ile konumlandırıcı yaklaşımın öncüsü olmuştur. Devletlerin savaşma güçlerini (harp müessiriyetlerini), birbirine karşı konumlandırma esasına dayanarak açıklayan Sun Tzu, ardılı olan onlarca düşünür ve yazarı etkilemiştir. On sekizinci yüzyıl düşünürü Carl von Clausewitz (1999) başta olmak üzere özellikle stratejik yönetim alanında eser veren düşünür ve yazarlar (Porter, 2003; Gibson, 2008) ile kaynak bağımlılığı kuramı alanında çalışma yapan araştırmacılar (Pfeffer & Salancik, 2003; Morgan, 1998; Üsdiken, 2007), örgütler arasındaki güç ve gücün konumlandırılması konusu üzerinde durmuşlardır. Kaynak bağımlılığı kuramı araştırmacıları, daha da öze inerek, gücün örgüt içerisinde ne şekilde paylaşılmakta olduğuna ilişkin çalışmalar yürüterek bu alana anlamlı katkılar sunmuşlardır.

Fonksiyonel birimlere ayrılma bütün örgütlerde; gücü elinde bulunduran birimlerinin, bu gücü sürdürülebilir kılmaya gayret göstermekte olduğu, basit gözlemler neticesinde de kolayca anlaşılabilir bir gerçeklik olarak bilinmektedir. Kaynak bağımlılığı çalışmaları, bu sezgisel çıkarımı veya teorik öngörü, bilimsel araştırmalarla destekleyecek şekilde ortaya çıkarmıştır. Gücün örgüt içinde ne şekilde dağılmakta olduğu konusu gündeme geldiğinde, gücün sembolü olan “nakit” ve nakde çevrilebilir varlıklar ilk olarak akla gelmektedir. Dolayısıyla, nakit varlıkları elinde bulunduran muhasebe/maliye (özel/kamu) ve finansman gibi birimler, örgütlerin şımartılan birimleri olarak ayrıcalıklı bir konuma oturtulmakta, bu nedenle de sahip buldukları gücün olumsuz yönlerinden az veya çok mutlaka etkilenmektedirler. Bu etkilenme düzeyi, örgütler arası farklılaşmaya bağlı doğal bir süreç olarak, her bir örgüt için farklı düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Bireysel farklılıklara bağlı olarak ise, Frankl (2018:78)’in tanımlamasıyla “minyatür büyüklük yanılsaması” davranışının farklı düzeyleri olarak belirginleşmektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramının teorisyenlerinden olan Pfeffer (1995)’in, *Rekabetin Üstünlüğün Sırrı: İnsan* adlı kitabı, kitabın adından da anlaşılacağı üzere, insan kaynaklarının olumlu yönlerini ele alan ve Frankl (2018:157)’in ifadesiyle adeta “tek yanlı bir vurgulama”

niteliği taşımaktadır. İnsan kaynaklarının bilinen bu olumlu yüzünün tümüyle inkârdan gelmesi elbette ki mümkün değildir. Öte yandan bu durum, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, bireylerden veya sistemden kaynaklanan çeşitli olumsuz yönlerinin de bulunabileceği gerçeğini bütünüyle ortadan kaldırmamaktadır. Bu gerçeklikten hareketle kaleme alınan bu makalede, genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) departmanında çalışan işgörenlerin, özel olarak ise İKY yöneticilerinin sahip olmuş buldukları güce dayalı (bilgiye dayalı güç, üst yönetime yakın olma gücü, üst yönetimin karar verme süreçlerini yönlendirebilme gücü, merkezi teşkilatlarda yer almanın sağladığı güç vb.) nitelikleri araştırmaya konu edilmiştir. Sahip olunan gücün olumlu ya da olumsuz şekillerde kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan durumlar (bürokratik yapılanma içindeki olumlu veya olumsuzluklara kaynaklık eden davranışsal süreçler), İKY uygulamalarının hem aydınlık (Hazucha vd., 1993:326; London & Tornow, 1993:3) hem de karanlık (Bracken vd., 2001:3; Wimer, 2002:40-41) yönlerini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri ise bu aydınlık ve karanlık yönlerden fazlasıyla nasibini almaktadırlar.

## **2. Sahip Oldukları Nitelikler Bakımından İnsan Kaynakları Yöneticileri**

Takip eden anlatım başlığı altında, insan kaynakları yönetimi departmanlarının ve özellikle bu departmanlarda yönetici konumunda çalışanların olumlu yönleri olarak nitelendirilen “aydınlık yüzü” ele alınmıştır. Gerek insan kaynakları departmanlarının ve gerekse bu departmandaki yöneticilerin aydınlık yüzü (bürokratik/formal anlamda yürütmeleri gereken faaliyetler), başta Weber’in eserleri olmak üzere, literatürde yer alan çok sayıda kitap ve makaleye konu edilmiştir. Bu nedenle söz konusu olumlu nitelikler, hem malumun ilanı olması sebebiyle hem de bu makalenin hacmi gözetilerek, mümkün olduğu ölçüde özlü bir şekilde ele alınmıştır. Bir sonraki alt başlıkta ise İKY uygulamalarının olumsuz yönlerini vurgulayan ve bu uygulamaların “karanlık yüzü”nü teşkil eden anlatımlar ise, görece olarak daha kapsamlı bir şekilde kaleme alınmıştır.

### **2.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Aydınlık Yüzü**

“İdeal tip” yaklaşımının kurucusu olan Weber, bilimsel literatüre kazandırmış olduğu Bürokrasi modeli aracılığıyla, ideal anlamda bir örgütün sahip bulunması gereken bürokratik yapılanmayı tarif etmiştir. Bürokrasi modeli, “olan”ı değil, “olması gereken”i ele almaktadır. Weber, bürokratik modelin olumlu yönlerine ağırlık vermiş, modelin uygulanmasından kaynaklanabilecek difonksiyonel (fonksiyonel olmayan bürokratik davranış) sonuçlara değinmemiştir (Budak & Budak, 2013:64). Weber sonrasında bürokrasi alanı ile ilgili bilimsel yayın yapan yazarlar ağırlıklı olarak bürokrasiyi değil, onun kusurlu yönü olan büropatolojiyi (teknokrazi, bürokratism, formalizm, bürokratik sabotaj, bürokratik kolektivizm, konformizm, ideopatoloji, sosyal yavaşlık, Oligarşinin Tunç Kanunu (Michels, 2008:14), Peter Prensibi (Peter & Hull, 1976), Parkinson Kanunu (1996), Dilbert İlkesi gibi alanlarda) çalışmışlardır. Weberyan anlayış ekseninde eserler vermiş olan yazarlardan olan Talcott Parsons, öğrencisi Robert King Merton, onun öğrencisi Philip Selznick, onun da ardılı Powel & DiMaggio gibi yazarlar aracılığıyla günümüze kadar gelmiş ve çağdaş literatürde en çok çalışılan örgüt kuramı olan Yeni Kuramsal Kuramın çalışma alanını oluşturmuşlardır. Dolayısıyla, Weber’in ideal tip anlayışı doğrultusunda açmış olduğu yolu ve ardılı olan onlarca yazarların izini günümüze kadar bu şekilde sürebilmek mümkündür.

İKY yöneticileri, bürokrasinin doğal bir parçasını, hatta vazgeçilmez öneme sahip yapıtaşlarından birini teşkil etmektedirler. İKY yöneticileri; kanunlara, tüzüklere, yönetmeliklere, özlük haklarına kısacası çalışma yaşamına ilişkin mevzuata hâkim olma konusunda diğer departmanlara göre daha bilgili bir konumda olmaları yönüyle, kanunların yaptırım gücünü arkalarında hissetme hususunda kendilerini daha avantajlı ve ayrıcalıklı bir konumda görebilmektedirler.

Genel anlamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları, biraz daha özele indirildiğinde ise insan kaynakları yöneticileri tarafından hayata geçirilen uygulamalar, bu makaledeki anlatımların “aydınlık” olarak kavramlaştırılan yönüne ilişkin vurgulamaları teşkil etmekte ve doğal olarak da birçok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. Diğer yöneticilere kıyasla, mevzuata daha hâkim olmaları bakımından ve örgüt içi konum açısından arzu edilen bürokratik davranış örüntüsü (ilm-i siyasete uygun) içinde bulunan İKY yöneticileri, çalışanların işe alım safhasından, ayrılma/emekli olma safhasına kadar olan bütün süreçlerde (insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, insan kaynağı talep tahminlerinin yapılması, yerleşim planlarının hazırlanması, insan kaynağı bulma ve seçme, işbaşı ve meslek içi eğitim/geliştirme, disiplin işlemleri, ücret yönetimi, iş analizi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, işten ayırma ve emeklilik) hukuki, ahlaki, organizasyonel ve diğer bütün yönlerden yükledikleri görev ve sorumluluklar ile yürütmekte oldukları faaliyetleri, “olması gereken” ve kusursuz bir etkinlikle yerine getirme gayreti içinde bulunmakta ve bu kusursuzluğu büyük ölçüde gerçekleştirmektedirler.

Olması gerekeni açıklayan Weber’in “Bürokrasi Modeli”, bu makalenin düalist anlatımının “aydınlık yüzü” kısmını teşkil etmektedir. Düalist anlatımın “karanlık yüzü” tarafını ise bir sonraki konu başlığı oluşturmaktadır. İKY yöneticilerinin olumlu yönüne ilişkin olarak ifade edilen bu vurgulamalara rağmen gerçeklik, oldukça farklı bir şekillerde tezahür edebilmektedir. İKY yöneticilerinin çoğunluğunun, bürokratik yaşamın realitedeki bir gereği olarak gördükleri ve bu anlayış doğrultusunda takındıkları tutumlar, sergilemiş oldukları davranışsal örüntüler ise takip eden alt başlıkta ele alınarak açıklanmıştır.

## 2.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Karanlık Yüzü

İnsan kaynakları yönetimine olumsuz pencereden bakan managerializm<sup>1</sup> benzeri görüşlerin genel yaklaşımı, felsefi köken olarak Kant’ın “insanın yapıldığı eğri büğrü odundan, tam doğru bir şey yontulamaz” (Tepe, 2001:95) görüşüne dayanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimini temelinden sorgulayarak mevcut uygulamalara radikal ve cepheden bir karşı çıkışı temsil eden bu tür bir yaklaşım, İKY uygulamalarına genel anlamda olumsuz bakan bir bağlamı temsil etmektedir. Böylesi bir tek yanlı vurgulamaya dayalı bir yaklaşım, doğal olarak İKY yöneticilerinin yürütmekte olduğu faaliyetlere de olumsuz bir bakışı ortaya koymakta, bu yönüyle de en azından kendi içinde tutarlı bir görüntü sergilemektedir. Öte yandan, bu makale, mikroanalitik bir çalışma olduğu için, söz konusu genel bağlamın, belirli ölçülerde

1 Managerializm, geliştirilen yönetsel aygıtların aslında kapitalizmin nihai amacı olan “artık değer yaratma ve yaratılan bu değerden daha fazla pay alma” amacına hizmet eden ve çalışanı öne çıkarmak gibi niyeti olmayan bir yaklaşımdır (Coşkun, 2002:232). Managerializm, söylemleri ve geliştirdiği yönetsel ya da denetimsel aygıtları (personel güçlendirme, İKY, paylaşılan vizyon gibi) sayesinde çalışmayı ve yüksek performans sergilemeyi yüceltirmiş görünümü uyandırmaktadır (Keskin, 2016:7).

daraltılması (İKY yöneticileri kapsamına çekilmesi) ve üzerinde çalışılabilecek bir hacim ölçüsüne indirgenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, felsefi temeli Kant'a, düşünsel temeli ise managerializm anlayışına dayanan bu makale, kapsam olarak İKY departmanı çalışanları, onun da özelinde, İKY yöneticileri açısından daha belirgin bir çerçevede ele alınmıştır. Söz konusu özele indirgemenin gerçekleştirilebilmesi için, Hicks (1979:97-103) tarafından "fonksiyonel olmayan bürokratik davranışlar" Budak & Budak (2013:64) tarafından ise "difonksiyonel bürokratik davranışlar" olarak ifade edilen hususlar, aşağıdaki anlatımlarda sırasıyla açıklanmıştır.

### **2.2.1. Gayrişahsilik İlkesine Aykırı Davranma**

Sözlük anlamı olarak "kişilik dışı" anlamına gelen gayrişahsilik kavramını bilimsel olarak ele alan ilk bilim insanı, Weber olmuştur. *Bürokrasi ve Otorite* adlı eserinde Weber çalışanların, örgütsel otoriteye karşı, görevlerinden kaynaklanan gayrişahsi yükümlülükleri bulunduğunu ifade etmiştir (2011:60). Bürokrasi ile büyük ölçüde özdeşleştirilen gayrişahsilik, örgütsel süreçlerin, kişisel ve bireysel ilişkiye dayalı etkileşimlerden arındırılmış bir şekilde yürütülmesini ifade etmektedir. Duygulanımlardan arındırılmış rasyonel bir davranış biçimi olarak izah edilen gayrişahsilik, bireyin psikolojik ve sosyal yönünü önemli ölçüde ikinci plana atmayı amaçlamaktadır. Gayrişahsilik ilkesi, nihai hedef olarak, örgüt çalışanlarının Frankl (2018:151)'in tabiriyle "davranış yapısı kristalleşmesi" sergileyecek düzeydeki bir iş görme disiplinine ulaşabilmeyi öngörmektedir.

Bürokratik sistem içinde görev yapan her bir çalışan için bağlayıcı tek unsurun, bağlı bulunulan mevzuat olmasından dolayı bürokratik yapıdaki bütün çalışanların, işlerini, sevgi ve nefret gibi duygusal unsurlardan uzak (gayrişahsi) bir şekilde yürütmeleri beklenmektedir (Eryılmaz, 2002:46-47). Özellikle kamu kurumlarında örgütsel güç unsurlarını kullanabilme yetkisi (salahiyeti) ve ayrıcalığı bürokrasiye verilmektedir. İdeal bir bürokratin, örgüt adına bu yetkiyi her türlü kişisellikten soyutlanmış bir şekilde kullanacağı varsayılmaktadır. İdeal bir bürokratin, kişiler veya onların sahip olduğu kişisel niteliklerden (dil, din, ırk, cinsiyet, akrabalık, hemşehrlik, ideolojik görüş vb.) bağımsız olarak yetkilerini kullanarak görevlerini standart bir şekilde yerine getirdikleri kabul edilmektedir. Gayrişahsilik ilkesini zedeleyici başlıca durumlar olarak ilişkiselliğe dayalı davranış biçimi (sahip bulunulan gücü pazarlık konusu etme) ve "çerçeveleme etkisi"ne neden olabilecek yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. Söz konusu durumlar aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

Sahip bulunulan gücü pazarlık konusu etme, özellikle kamu kurumlarında sıkça karşılaşılan bir olgu olma niteliği taşımaktadır. Diğer birçok yöneticinin başvurduğu bir kaynak sağlama yöntemi olan pazarlık yapma davranışına, İKY yöneticileri zaman zaman tevessül edebilmektedirler. "Şu işimi yaparsan ben de senin şu işini hızlandırırım" şeklindeki pazarlıklara başvurarak veya benzer tutum ve davranışlara yönelmelerinin neticesinde gayrişahsilik ilkesine aykırı (dolayısıyla da ilişkiselliğe dayalı) davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedirler.

2 [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&kelime=gayri%C5%9Fahsi&uid=19029&guid=T DK.GTS.5a5f3b4960ce27.78738709](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=gayri%C5%9Fahsi&uid=19029&guid=T DK.GTS.5a5f3b4960ce27.78738709).

Karar verme süreçlerinde çerçeveleme etkisi, çözüm getirilmesi gereken herhangi bir sorunun, nasıl bir çerçeve içinde tarif ve takdim edildiği konusunu açıklamaktadır. Bir sorunun tanımlanma şekli, (seçilen cümleler, vurgu, ifade ediliş şekli, bilgi ve verilerin sunulmuş biçimi vb.) kişileri farklı tutum ve algılara sevk etmektedir (Koçel, 2013:123). Bu da kişilerin çözüm alternatiflerini seçmelerini etkilemektedir. Sonuç olarak, karar gerektiren olay ve durumların ifade ve takdim biçimi, karar vericileri tamamen farklı tutum ve çözümlere götürebilmektedir. “Çerçeveleme etkisi” olarak kavramlaştırılan bu durum, İKY yöneticilerinin yürütmekte oldukları çeşitli faaliyetlerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin işe alım aşamasında İKY yöneticisi, üst yönetime yaptığı sunumlarda, bilinçli bir yönlendirme yapmak istemesi durumunda, istihdam edilmesini istediği aday personelin niteliklerini önceleyici bir sunum ortaya koyabilmektedir. Çerçeveleme etkisi olarak ifade edilen bu ve benzeri durumlar, üst yönetime yapılan sunumda İKY yöneticilerinin neyi sunduğundan ziyade nasıl sunulduğuna bağlı olarak yönetsel karar verme sürecini etki altına alabilmektedir. Bu etkinin, kronizm veya nepotizm gibi kayırmacılık boyutuna ulaşması hâlinde ise, örgüt açısından son derece olumsuz bir tablo ortaya çıkabilmektedir.

### 2.2.2. Aşırı Formal Davranışlara Yönelme

Formalleşme, örgütlerin işin nasıl işlenmesi gerektiğine ilişkin önceden belirledikleri bir dizi kurallar ve kodlar bütünüdür ifade etmektedir. İşleri koordine etmenin en basit yollarından biri, işin nasıl yapılacağını, işi kimin yapacağını ve hangi şartar ve kısıtlamalar altında yapacağını belirleyen resmi kurallar koymaktır. Bu kurallar, ayrıntılı bir şekilde örgüt üyelerine iletildiği takdirde ve klasik bürokrasilerde olduğu gibi kuralların yazılı olduğu ve herkese iletebileceği kodlar formüle edilmesi durumunda örgütte formalleşme düzeyi yükselmektedir (Burton vd., 2011:168). Türkçe kökenli karşılığı “biçimcilik” veya “şekilcilik” terimleri ile de ifade edilen formalizm ise; biçimi, özden önceleyen anlayışı temsil etmektedir. Bu anlayışta karar verme süreçleri, ağırlıklı olarak yazılı kurallara dayalı olarak yürütülmektedir.

Formalizmin hâkim olduğu sistem içerisinde üyeler kendi kişisel istek ve kararlarına göre değil, daha önce öngörülen şekilde davranmak ve iletişim kurmak zorunluluğu taşımaktadırlar (Gürgen, 1997:63-64). İşler ve kişiler arasında kurulan bu üst düzey kurallar ve rutinler işletmenin tüm faaliyetlerini düzenlemede işlerlik sağlamaktadır (Myres, 1996; Burton vd., 2011).

Aşırı formal davranışın (formalizmin) bizatihi kendisi, birçok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. Bu olumsuzluklar çoğunlukla formalist davranış biçimini benimsemiş bireylerin, kuralların ruhuna değil, lâfzına (kâğıt üzerindeki sınırlayıcı yönlerine) duydukları aşırı bağlılık nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, formalizmin olumsuz olarak algılanmasının odağında, formalizmin, salt kurala dayalı bir karar verme etkinliğine indirgenmesi durumu yer almaktadır. Formalizm ile ilgili asıl olumsuzluk, formalist düşünme biçiminin, karar verme süreçlerinde başvuru yegâne dayanak noktası hâline getirilmesi durumlarında ortaya çıkmaktadır. Karar verme süreçlerinde münhasıran (sadece) yasal mevzuatı ön planda tutan veya örgütsel normatif ilkeleri adeta aşılabilir bir engel biçimine dönüştüren her türlü durum, formalist davranışı besleyebilmektedir. Sonuç olarak, ister yasal kaynaklardan beslensin, isterse normatif örgütsel ilkelere dayalı olarak geliştirilmiş olsun, bu türden durumların tamamı, formalist davranışı, söz konusu olumsuz yönlerinden tümüyle izole edememektedir.

Formalizm anlayışını benimseyen idari görevliler, hangi makamda olurlarsa olsun, bir defa masanın arkasına oturduktan sonra içinden çıktığı toplumdaki uzaklaşmakta, kendini örgüt menfaatinin koruyucusu, yüksek bir otoritenin temsilcisi olarak görmeye başlamaktadırlar. Düne kadar aralarında bulunduğu topluma yukarıdan bakmaya başlamakta, neticede idare edenlerin edilenlerden uzaklaşması, arada bir uçurumun doğması olayı başlamaktadır (İnan, 1993:21).

Herkese eşit mesafede bulunma ve formal davranış biçimi, bürokratik yapılanmaların büyük bir çoğunluğunda bozularak “formalizm” şekline dönüşmüş bulunmaktadır. Formalizm, özellikle devlet kurumlarında ve büyük ölçekli bazı kuruluşlarda; sorunlara biçimsel/bürokratik yaklaşım, yasaların detaylarına aşırı titizlik gösterme, ikincil derecedeki önemsiz detaylara, işin özüyle, içerikle ilgisiz biçimsel konulara aşırı dikkat etme davranışı olarak ortaya çıkmaktadır. Formalizm zırhının arkasına saklanma, özellikle kamu çalışanlarının, sokaktaki insan (layman) olarak kamu hizmeti almaya gelen kişilere karşı sergiledikleri “resmi görev dili en iyi ağız tıkağıdır” (Lec, 1990:38) şeklindeki yaklaşımı temsil eden davranışları ifade etmektedir.

### **2.2.3. Büropatolojik Davranışlara Yönelme**

Büropatoloji, bürokratik yapıya sahip örgütlerde “hastalık” derecesine varabilen ciddiyetteki işleyiş bozukluklarını ifade etmektedir. Victor A. Thompson’a göre bu işleyiş bozukluğu, örgütün biçimsel yönünü temsil eden yönetici ve memurların, kendilerini çok önemli ve vazgeçilmez unsurları şeklinde görmeleri, onlar olmadan örgütte işlerin yürütmeyeceği ve bunun sonucu olarak eylemlerinde otoriter yönetim tarzına rağbet etmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Genç & Demirdöğen, 2000:40). Büropatoloji, örgütlerde yanlış gidebilecek şeyleri tanımlamak için ortaya atılmıştır fakat insanların zihninde, bürokrasinin anlamıyla ilişkilendirilen büyüklük/karmaşıklık, dolambaçlı söz kullanımı, esneklik, yabancılaştırma, örgüt içi ve dışı emperyalizm ve benzeri işleyiş bozuklukları anlamlarında kullanılmaya başlanmıştır (Hodgkinson, 2008:232). Bu yönüyle büropatoloji, insana yönelik yapılan açıklamaların, örgütlere uyarlanmış bir görünümü olarak ortaya çıkmaktadır.

İş yaşamında, İKY departmanında çalışan işgörenler, özellikle de yönetici konumunda olanlar, eşiti diğer çalışan ve yöneticilere göre, işgörenler tarafından izzet ve itibarla karşılanmakta, saygı ve hürmete mazhar olmaktadır. Bu durum, özellikle İKY yöneticilerinde “Şeyh uçmaz, mürit uçurur” sözü ile ifade edilmek istenen durumu ortaya çıkarmaktadır. Zira örgüt çalışanları genellikle İKY personeline karşı yaranma davranışına meyledebilme, yaranma davranışı içinde bulunmasalar bile en azından negatif davranış sergilememeye özen göstermektedirler. Örgüt çalışanları, İKY departmanı çalışanlarına karşı olumsuz duygulanım ve anlayış içinde olsalar bile bunu davranışlarına yansıtmaktan imtina etmekte, yaranma davranışı içinde bulunmasalar bile, en azından kötü olmamak adına “nötr” bir davranış ortaya koymaktadırlar. Örgütsel yaşamda “personelci” olarak isimlendirilen bu çalışanlara karşı sergilenecek her türlü olumsuz davranışın, kendilerine misliyle yansıyabileceğini farz ve kabul edilmekte, “personelcilerin önünden yılan bile geçmez” sloganı benimsenmektedir.

Çalışan maaşlarının ödenmesine yönelik işlemler genellikle maliye birimleri tarafından yürütülüyor olmakla birlikte, görece küçük işletmelerde bu yükümlülük, personel departmanı tarafından üstlenilmektedir. İKY faaliyetlerinin yanı sıra, mali işlemleri de yürütüyor olmaları

nedeniyle örgüt çalışanları, bağımlılık ilişkisi bakımından İKY departmanına karşı kendilerini, güç asimetrisinin zayıf tarafında hissetmektedirler. Güç asimetrisine dayanan bu bağımlılık ilişkisinden dolayı, çalışanlar arasında paylaşılan yaygın kanaat, şu yaklaşım ile kendini belli etmektedir: “Maliyeci ve personeller ile arayı iyi tutmalısın”. Hasta-doktor veya alıcı-satıcı gibi ilişkilerde, bilgi asimetrisinden kaynaklanan güç ilişkisi, İKY çalışanları ile diğer örgüt çalışanları arasında, yukarıda açıklanan tek taraflı bağımlılık ilişkisine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Güç asimetrisinin zayıf tarafında bulunan bireyleri, güçlü tarafa karşı sempatik görünmeye (yaranma davranışı içinde bulunmaya) zorlayan bu yönlendirmenin örgütsel yaşamdaki karşılığı, örgüt içi gücü elinde bulundurduğu algısına sahip birimler olan maliye/finansman ve İKY departmanlarına yönelik olarak yukarıda aktarılan davranış biçimlerinde gün yüzüne çıkmaktadır (bazı örgütlerde satın alma ve ayniyat gibi birimler de benzer güce sahip olabilmektedirler).

İKY departmanı çalışanları ve yöneticileri; örgüt içi ve örgütler arası yazışmaları, kanunları, örgütsel mevzuatı, çalışanların özlük haklarını güncel olarak takip ettikleri için, bunun da ötesinde, söz konusu mevzuatı, meslek icabı olarak takip etmek zorunda buldukları için bu hususta bilgi asimetrisi açısından doğal bir avantaj ve ayrıcalığı elinde bulundurmaktadırlar (Tolay vd., 2018). Ayrıca, üst düzey yöneticiler ile olan ilişkilerdeki usul ve yöntemleri, dilek ve şikâyetlerde usulen yapılması gerekenleri bilmekte, üst düzey yöneticilerin davranış kalıplarını diğer çalışanlardan çok daha yakından müşahede ettikleri için yöneticilere karşı takınılması gereken tavır ve davranışları (ilm-i siyaset) iyi bilmektedirler. İfade edilen bütün bu unsurlar, İKY departmanı çalışanları ve yöneticilerinde büropatolojik davranış biçimlerine kaynaklık edebilmektedir. İKY çalışanları lehine oluşmakta olan bu güç asimetrisinin neden olduğu davranışsal olumsuzluklar, Wimer (2002:40-41) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir: “İKY süreçlerinin, dikkatli ve hassas bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Aksi takdirde duygulanıma açık bireyler, bu tür asimetrik ilişkilerden olumsuz yönde etkilenebilmektedirler”.

Merkezileşme, örgütte koordinasyon ve kontrol işlevlerinin örgüt merkezinde yer alan çekirdek bir kadro tarafından yönetilme derecesini ifade etmektedir (Burton, 2011:168; Myres, 1996:18; Bøllingtoft, 2009:84) Örgüt yapısının merkezileşme derecesi, karar verme süreçleri üzerinde etkili olmaktadır. Merkezileşmiş bir örgütte karar verme yetkisi üst yöneticilerde toplanmaktadır (Myres, 1996). Örgütler ölçek büyüttükçe daha çok merkezileşme eğilimleri artmaktadır. Güvenlik güçlerinden örnek vermek gerekirse, dünya çapındaki ülkelerin silahlı kuvvetleri göz önüne alındığında bunların çoğunlukla merkezileşmiş büyük örgütlenmeler oldukları görülmektedir. Küçük örgütlenmelerde, doğal olarak merkezileşme çok daha ön plana çıkmakta, bu da örgüte esneklik kabiliyeti kazandırmaktadır. Dikey kademe sayısının fazla olduğu sivri örgütlerde (üretim dayalı büyük ölçekli örgütler, emniyet veya güvenlik güçleri gibi) merkez-taşra ayrımı daha belirgin bir şekilde kendini belli etmektedir çünkü merkezi yönetime yakın olmak, birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Dikey kademe sayısının fazla olduğu sivri örgütlerdeki İKY departmanı, genellikle operasyonel faaliyetlerden uzak tutulan ve karargâh olarak nitelendirilebilecek, örgütlenme anlamındaki merkezi birimler arasında yer almaktadır. İKY yöneticileri, örgütün merkezi/çekirdek kadrolarda yer almaktadırlar. Merkezi kadrolarda yer almak, örgütün sunduğu avantajlar bakımından yardımcı/ikincil/taşra kadrolarda bulunanlar karşısında asimetrik bir üstünlük sağlamaktadır. İKY yöneticileri ise genellikle bu merkezi konumlarından faydalanmaktan geri kalmamaktadırlar. Başta İKY



yöneticileri olmak üzere, bütün İKY departmanı çalışanları, merkezi birimlerde kadrolandıkları ve teşkilatlandırıldıkları için, “bir işin asıl yetkililerinin bulunduğu yer”de (www.tdk.gov.tr) olma gibi bir algıya açık bulunmaktadır. Suyun başında olma anlayışı, bürokratik/örgütsel yaşamdaki merkez-taşra ayrımında, merkezin asimetrik üstünlüğünü ifade etmektedir. İKY yöneticileri ve çalışanları lehine oluşan asimetrik üstünlüğün başlıca nedenleri aşağıdaki maddelerde sıralanmaktadır:

- Çalışanların sicil evraklarına, mahrem bilgilerine nüfuz edebilme yetkisine sahip olma,
- İşe alım aşamasında, emeklilik ya da ayrılma sürecinde, özetle bütün mesleki safahata ilişkin karar verme süreçlerinde etkin olma,
- Atama ve kurum içi görevlendirmelerde, mesleki kurslara tertip edilmelere etki edebilme,
- Çalışanların başarı, ödül ve taltif edilme gibi konularına yönelik etkide bulunabilme,
- Kurumun sosyal olanaklarından (lojman, konuk evi, yaz/kış kampları gibi) personeli yararlandırma konularında etkili olma.

Bu alt başlıkta vurgulanmak istenilen hususu şu şekilde ifade edebilmek mümkündür. Her örgütün çekirdek bir kadro ve kuruluşu bulunmaktadır. Personel departmanı olarak da ifade edilmekte olan İKY departmanı, ister departman seviyesinde kapsamlı bir iş birimi, isterse daha mütevazî ölçekteki iş biriminden oluşsun, bütün örgütlerde teşkil edilmektedir. İKY departmanı, örgütün sahibi veya yöneticisine doğrudan bağlı bir birim olarak işlev görmektedir. Örgütsel teşkilatlanma açısından merkezi rolünü hiçbir zaman kaybetmeyen İKY birimlerinde çalışan alt seviyeden üst seviyeye kadar bütün bireyler, “imkânları geniş bir işin başında bulunan kimse, bunlardan az da olsa yararlanır<sup>3</sup>” ifadeleriyle açıklanan “bal tutan parmağını yalar” atasözündeki davranış biçimine meyledebilmektedirler. Bu da büropatolojiyi besleyen difonksiyonel davranış biçimi olarak belirginleşmektedir.

#### **2.2.4. Bürokratik Sabotaj Türü Davranışlara Yönelme**

Bürokratik sabotaj, bürokratik kural ve yöntemler içinde meydana geldiği için çoğunlukla sinsi bir şekilde belirmektedir. Yönetilenlerin, bazı bilgileri yönetenlerden gizlemesi veya çok fazla bilgiyi yöneticilere aktarması sonucu yöneticilerde bilgi yoksunluğu veya aşırı bilginin neden olduğu bilgi bulanıklığı meydana gelmektedir (Budak & Budak, 2013:66). Bazen sabotaj, yönetilenlerin, sadece yönetenlerin emirlerine aşırı bir şekilde uyararak konformizme sığınması, başka bir şey yapmaması ve bilinçli olarak inisiyatif almaması biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bürokratik sabotaj, örgütün politikalarını ve eylemlerini engellemek şeklinde ortaya çıkabileceği gibi bazı hâllerde ise astların bilerek yanlış emirleri yerine getirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Her örgütte, astların fikirlerini ifade etme konsepti biçimsel veya biçimsel olmayan şekillerde belirlenmiştir fakat bazı astlar bilerek bu konsepti uymayı kabullenmemek suretiyle, üstlerini zor duruma düşürmek veya başka saiklerle bürokratik sabotaj gerçekleştirebilmektedirler.

3 [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_atasozleri&view=atasozleri&kategoriget=atalst&kelimeget=bal&hngget=tam](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_atasozleri&view=atasozleri&kategoriget=atalst&kelimeget=bal&hngget=tam).

Bürokratik sabotaj bazı durumlarda, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmemesi yani dışsallaştırılmaması şeklinde gerçekleştirilebilmektedir. Örgüt içinde unutulmaya yüz tutan, örgüt çalışanlarının bilgi dağarcığında, dolayısıyla da aslında örgütün genlerinde bulunmasına karşın kullanılmayan, bilgiye sahip kişi veya kişiler tarafından üzeri bilinçli olarak kapatılan bilgi, kullanıma konulmadığı için dolaylı olarak örgütü sabote etmektedir. “Öksüz bilgi” olarak da anılan bu tür bilgiler, örgütün içerisinde yer aldığı ve kaybolmadığı hâlde, kullanılmadığı için atıl kapasite şekline dönüşmüş bir nitelik taşıyan örgütsel değerleri ifade etmektedir.

Örgütten ayrılan çalışanın, bilgiyi beraberinde götürmesi sorununu ortadan kaldırabilmek için olabildiğince usta-çırak uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bazı durumlarda ise usta-çırak uygulamaları da yetersiz kalabilmektedir çünkü bazı işgörenler, çalıştığı yerden ayrıldıktan sonra kıymeti daha iyi anlaşılın diye, kasıtlı olarak bilgiyi paylaşmamakta, dışsallaştırmamakta, kendisine saklamaktadır. Öksüz bilginin aksine bu durumda, bilgiye sahip olan işgörenin zamanı ve imkân olduğu hâlde bilgiyi paylaşmamakta ve bir çeşit bürokratik sabotaj yapmaktadır. Bürokratik sabotajda, genellikle bilginin üst kademelere yanlış veya eksik iletilmesi söz konusu iken, bu tür durumlarda bilgiye sahip olan çalışan, bilgisini astları, eşitleri özellikle de görevi devrettiği kişiler ile paylaşmamaktadır. Öte yandan üstleri bu tür kişilerden bilgi talep ettiğinde ise, bilgi düzeyini sergilemek ve üstlerine iyi görünmek adına istenilen bilgi dâhil de dâhil olmak üzere, ilgili olabilecek diğer tüm maharetlerini ortaya koymaktadırlar.

### **3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Aydınlık ve Karanlık Yüzlerine İlişkin Anlatımların Genel Değerlendirmesi**

İnsan kaynakları yöneticilerinin aydınlık ve karanlık yüzlerine ilişkin olarak yukarıda sırasıyla aktarılan anlatımlarda ideal tip anlayışının iki ayrı kutbu, Frankl (2014:112)’in tabiriyle iki ayrı kampı kısaca ele alınmıştır. Her ne kadar Descartes (2009:29), bu konuda dengeli bir tutum sergilenmesi gerektiğini ifade etmiş olsa da, ele alınan konuların belirli bir yönünün aydınlatılmasına yönelik olarak yapılan açıklama biçimlerinde indirgemeci bir anlayış olan “tek yanlı vurgulama” yaklaşımın benimsenmesi gerekebilmektedir. Bilimsel yaklaşımlarda “tarafgir” olunmadığı sürece “taraf” olmanın herhangi sorunlu bir yönü bulunmamaktadır. Bilim insanı, taraf olduğunun bilincine vardığı sürece bu alanda yapılan çalışmalar, olumsuz yön içermekten uzaklaşabilmekte, objektifliğini sürdürebilmektedir.

Bütün bilimlerin kaynağı olan felsefe, bir tartışma geleneği olarak ortaya çıkmıştır. Ak-kara tartışması, insanlık tarihinin en kadim tartışması olarak süregelmiş ve evrensel niteliğe sahip bulunmaktadır. Belirli bir düşünsel sistematik ekseninde ve tahlil edilebilirlik anlamında arkalarında yazılı eser bırakarak evrensel ak-kara tartışmasının temellendirilebildiği düşünürler olarak ise Platon ve Aristoteles’in bakış açıları (ekolleri/kampları) belirginlik kazanmaktadır. Platon ile Aristoteles arasındaki ikili ayırım doğrultusunda yapılandırılan düalist yaklaşım; tarihsel süreçte biçimlenen evrensel ak-kara tartışmasındaki aydınlığın ve karanlığın argümanlarının (güçlerinin) karşılıklı olarak konumlanmasına temel teşkil etmiştir.

Antik Mısır ve Yunan hermetik felsefesinde de söz konusu düalist yaklaşıma benzer bir anlayış ortaya çıkmıştır. “Kutupluluk prensibi”, hermesçi prensipler arasındaki yerini almıştır. Kutupluluk prensibine göre, gerçekleşen her bir olgunun, “iki yönü/kutbu” bulunmaktadır ve uçlar arasında çeşitli dereceleri bulunmaktadır (Kybalion, 2009:83). Mikroanalitik çalışma

olması yönüyle sınırlı bir hacme sahip olduğu için bu çalışmada, bilinçli bir tercihle, ağırlıklı olarak insan kaynakları yöneticilerinin karanlık yüzü olarak ifade edilen olumsuz davranış biçimleri üzerinde durulmuştur. Sosyal bilimler alanında mutlak ak ya da mutlak kararlar yerine grinin tonlarının var olduğu gerçekliğinin farkında olunmakla birlikte, bu çalışmanın mensup bulunduğu tarafın belirginleştirilmesi bakımından ve temsil edicilik bakımından kullanışlı bir niteliğe sahip bulunan düalist anlatım biçimi tercih edilmiştir. Söz konusu tercih, teknik yönü aşığıdaki başlıkta açıklanan araştırma yönteminin felsefi arka planını ifade etmektedir.

#### **4. Yöntem**

Bu makalenin literatür özeti bölümündeki anlatımlarda alt başlık olarak ele alınan kavramlar, insan kaynakları yöneticilerinin olası davranış biçimlerinin hangilerinin ele alınacağı sınırlarını belirlemiştir. Bu kavramlar, örgütsel yaşam içinde karşılaşılmaması arzu edilen olumlu durumlar ile bunun tam tersi olan olumsuz durumları ifade edecek biçimde düalist/ikicil bir anlayış ile ele alınmıştır. Örgütsel yaşamda kaçınılmaz bir şekilde, bütün örgüt çalışanlarının karşısına çıkmakta olan söz konusu davranışsal durumlar, bu makale kapsamında yürütülen nitel araştırma ile gün yüzüne çıkarılmaya çalışılmıştır.

“Bilim, gerçekliğe ne kadar yaklaşıldığıdır” şeklinde tanımlanacak olursa, bu makalede çalışılmakta olan ve makalenin alt başlıkları ile sınırlandırılmış olan bilimin küçük nişinde/kovuşunda/cüzünde Foucault’un ifadesiyle “arkeolojik kazı” yapılması gerekmektedir. Bunun için de, arzu edilen gerçekliğe ulaşabilmek için, en uygun yöntem olarak nitel araştırma tekniklerinden olan derinlemesine mülakat gerçekleştirilmesi gerektiği teorik öngörüsüyle hareket edilerek bu araştırma yapılandırılmıştır. Özellikle “insan kaynakları yöneticilerinin karanlık yüzü” olarak ifade edilen hususların gerçekçi bir şekilde ortaya çıkarılabilmesi için bu çalışmada, Foucault’nun vurguladığı hassasiyet göz önünde bulundurulmaya gayret edilmiştir.

Bu makalede, köken olarak Antik Yunan’daki Sofistlere dayanan anlayış benimsenmiştir. Dünyanın ilk öğretmenleri olan Sofistler, öğrencilerinin bir konunun iki tarafını da tartışmalarını istemişlerdir (Keskin, 2012:205). Bu makale, ideal tip anlayışı doğrultusunda, insan kaynakları yöneticilerinin bürokratik davranış örüntüsü olarak takındıkları tavırların değerlendirilmesi bakımından iki uç kutbunda yer alan görüşleri ele almakta ve dikkatleri, bu iki uç nokta arasındaki dengeyi gözetme hususuna çekmektedir. Zira felsefi kökenli bu tür açıklama biçimlerinden, ikna etmek ve mutlak yargılara götürmekten ziyade, tartışma yapma olanağını ortaya çıkarma yönüyle faydalanılmaktadır (Keskin, 2017:163). Bilindiği üzere bazı bilimsel çalışmalar, araştırma odağını sınırlı ve dar bir alana teksif edebilmektedir. Bu makalenin araştırma konusu da “fonksiyonel olmayan bürokratik davranışlar” kapsamında sınırlandırılmıştır.

#### **4.1. Katılımcılar**

Bu araştırmanın katılımcılarını, insan kaynakları departmanlarında kariyerlerini sürdürmüş olan ve hâlihazırda insan kaynakları yöneticiliği pozisyonunda en az altı yıl süreyle görev almış bulunan insan kaynakları koordinatörleri veya yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem olarak durumun açıkça ortaya konmasının istenmesi sebebiyle amaçlı örneklem kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2006). Katılımcılar için belirlenen ölçütler ise şunlardır:

- 1) İşletmenin insan kaynakları departmanında görev yapıyor olması,
- 2) İnsan kaynakları departmanın en tepe pozisyonunda (yöneticilik veya koordinatörlük) görev yapıyor olması,
- 3) Hâlihazırdaki departman yöneticiliği görevini en az altı yıldır icra ediyor olması,
- 4) Çalıştığı işletmede literatürde tanımladığımız insan kaynakları faaliyetlerinin tamamının bağımsız bir “insan kaynakları departmanı” pozisyonu altında yapılıyor olması ve bu departmanın başında bulunuyor olması,
- 5) Araştırmaya katılmaya gönüllü olması.

Katılımcıların 6 yıldan fazla insan kaynakları departmanı yöneticisi olmalarının tercih sebebi edilmesinin nedeni, alanında tecrübeli ve tüm insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi hakkında bilgi sahibi olması ve kararlarda son sözü söyleyecek mevkiye bulunmalarından ileri gelmektedir. Bu ölçütler çerçevesinde, farklı sektörlerden söz konusu kriterlere uygun 6 insan kaynakları yöneticisiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme yürütülen işletmeler; 2 turizm, 2 havayolu, 1 gıda, 1 sanayi işletmesinden oluşmaktadır.

#### 4.2. Görüşme Formunun ve Sorularının Geliştirilmesi

Bu çalışmada, insan kaynakları yöneticilerinin faaliyetlerinin “aydınlık” ve “karanlık” olarak nitelendirilebilecek yönlerinin ortaya konması amaçlandığı için nitel araştırma yöntemi benimsenmiş, nitel araştırma yaklaşımının görüşme tekniklerinden olan yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğine başvurulmuştur. Yarı-yapılandırılmış mülakatta, görüşmeyi yapan araştırmacı, gerekli durumlarda görüşmeyi alt sorularla yönlendirebilmekte, irdeleyebilmekte ve akışını etkileyebilmektedir. Bu tekniğin araştırmacıya sağladığı en önemli kolaylık ise önceden hazırlanmış olan sorulara bağlı kalabilmesi sebebiyle tüm görüşmeleri aynı düzlem ve protokol etrafında gerçekleştirebilmesidir (Yıldırım & Şimşek, 2006). Yöneticilerin formalite işlerde, işe alım ve çıkarımda, diğer hukuki işlerde ve faaliyetlerde ne tür yollara başvurduklarının ortaya konmasında ek soru ve açıklamalara ihtiyaç duyulacağı düşünülerek bu araştırmada yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Yarı-yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanmasında insan kaynakları yöneticilerinin görevleri ve uygulayış şekilleriyle ilgili literatür taraması ve uzman görüşlerine başvurulmuştur. Hazırlanan sorular makale yazarlarınca gözden geçirilmiş ve bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama kapsamında görüşme yapılan kişinin, en azından belirli bir süreyle insan kaynakları yöneticisi konumunda çalışma deneyimine sahip bulunması niteliği göz önünde bulundurulmuştur. Görüşme tamamlandıktan sonra, görüşmenin dökümü alınmış, araştırmanın yazarları tarafından ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutulmuş ve alanında uzman üçüncü kişilerin görüşlerine de başvurmak suretiyle araştırmaya son şekli verilmiştir.

#### 4.3. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri, yarı-yapılandırılmış görüşme formuyla Mart 2018- Eylül 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Görüşme süreleri 40 ile 75 dakika arasında değişiklik göstermiştir. Dört görüşme, yöneticilerin çalıştıkları yerlerde ve uygun gördükleri saatlerde randevu alınarak

yapılmış, iki görüşme ise yine randevu verilen gün ve saatte interaktif toplantı teknikleriyle bilgisayar ortamında etkileşimli olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce tüm katılımcılara araştırma ile ilgili bilgiler aktarıldıktan sonra, “görüşme izin formu” imzalatılmıştır. İnteraktif katılımcılarla bu süreç, bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında zaman zaman kavramlara veya duruma ilişkin ek açıklamalar yapılarak katılımcıya açıklımlar sağlanmış ve konunun dışına çıkılması durumunda ise yine araştırmacı tarafından yöneltilen sorular aracılığıyla, görüşmenin konu bütünlüğü sağlanmıştır. Daha fazla açıklamaya ihtiyaç duyulan sorular ise alt sorularla görüşme anında çeşitlendirilmiştir.

#### **4.4. Verilerin Dökümü ve Analizi**

Görüşmeler esnasında katılımcıya yöneltilen tüm sorular ve görüşme kaydının tamamının her bir katılımcı için dökümü alınmıştır. Dökümler, katılımcılar için ayrı ayrı ve soru-cevap şeklinde işleme tabi tutulmuş ve duyulan her şey, duyulduğu şekliyle kayıt altına alınmıştır. Katılımcıların isim ve kurumlarının gizli tutulması sözü nedeniyle yapılan görüşmeler Katılımcı 1, Katılımcı 2... şeklinde belirlenmiştir. Yapılan tüm dökümler, daha sonra katılımcılar bazında NVIVO 11 Pro programına kaydedilmiştir. Bundan sonraki tüm işlemler program üzerinden yürütülmüştür.

Çalışma kapsamında yapılan dökümler, betimsel analiz tekniğiyle analiz edilmiştir. Yapılan dökümlerden iki tanesi seçilerek alanında uzman üçüncü bir kişiye dinletirilmiş ve doğruluğu kontrol ettirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda sorular ve yanıtlar sırasıyla olduğu için araştırmacılar tarafından NVIVO 11 üzerinde bağımsız kodlamalar yapılmış ve görüş birliği ve ayrılığının olduğu kodlar tespit edilmiştir. Bu aşamadan sonra alanında uzman bir kişiye dökümler verilmiş ve kodlamalarla ilgili görüşü ayrıntılı olarak istenmiştir. Uzman görüşünün, araştırmacıların kodlarından farklı sunduğu görüşler tekrar değerlendirmeye alınmıştır. Son olarak, tüm kodlamalarla ilgili görüş birliğine ulaşılmıştır. Bu sayede veriler, kolay anlaşılabilir biçime getirilmiş ve belirlenen temalar altında gözlemlenebilir hâle getirilmiştir. Bulguların yorumlanması kısmında ise elde edilen bulgular temalar altında toplanarak literatürle karşılaştırılmış ve katılımcıların söylediklerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Son olarak da konu ile ilgili araştırma sonuçları ile karşılaştırılmıştır.

#### **5. Bulgular**

Yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden yapılan kodlamalardan temel olarak 5 tema ortaya çıkmıştır. Bu temaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- 1) Gayrişahsilik ilkelerine aykırı davranışlara yönelme
- 2) Aşırı formal davranışlara yönelme
- 3) Büropatolojik davranışlara yönelme
- 4) Bürokratik sabotaj türü davranışlara yönelme
- 5) Duygusal davranmaya yönelme

## 5.1. Gayrişahsilik İlkelerine Aykırı Davranışlara Yönelmeye İlişkin Bulgular

Bu çalışmanın literatür bölümünde de değinildiği üzere, ideal bürokratik yapılanmalarda ilişkilerin gayrişahsilik ilkesi temeline dayandırılarak yürütülmesi gerekliliği üzerinde durulmuş, bu davranış biçiminden uzaklaşma durumlarına ilişkin ilave anlatımlara da yer verilmiştir. Bununla birlikte, bürokratik olsun veya olmasın her türlü örgütsel yapılanmada, gayrişahsilik ilkesinden uzaklaşılarak ilişkiselliğe dayalı iş yapma biçimlerinin ortaya çıkmakta olduğu da bilinen bir gerçekliktir. Söz konusu gerçeklik ve gayrişahsilik ilkesine mutlak bir şekilde uyulmasının mümkün olmadığı durumlara ilişkin bulgulara rastlanmıştır. Örneğin Katılımcı 2, bu konuda aşağıdaki ifadeleri dile getirmiştir:

*“Bu bir iç görü meselesi dedik. Evet. İyi yaratıcılar anında karar vermek zorunda, onu seçtin ya da seçmedin o an, evet evet, seçmezsen gitti bir daha geriye dönüşü yok ve sezgilerine güveniyor yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri dâhil, aslında şey söylemiştik: Kavun değil ki koklayıp alasın, içgörüsül olarak hissiyat... Bazı insana insan kendini nasıl yakın hisseder, elektrik tutması gibi bir şey...”*

Bunun yanında yöneticilerden biri çalışanlarla aralarında bir çıkar durumu olacağından bahsederek “benim bu işimi yaparsan ben de şu işi yaparım” gibi bir durumların olabildiğini vurgulamıştır: *“.....böyle bir durum mutlaka vardır yani, herkesin kendi bulunduğu birimle alakalı işiyle, yararına kullandığı, yararına kullanmak demeyelim de, bal tutan parmağını yalar kulağına bana daha sempatik geliyor. Aynen öyle...”*

Ayrıca ilişkisellik başlığı altında yöneticiler, çerçeveleme etkisinden de bahsetmişlerdir. Çerçeveleme etkisi aynı konunun ifade ediş yolunun farklılaşması sonucu karşıdaki kişinin konuya yaklaşımın değişmesini ifade etmektedir. Katılımcı 3’ün bu konuda söyledikleri şöyledir: *“Ne sunduğumuz önemli tabi ama nasıl sunduğunuz daha da önemli. Eeee ve aslında üst yönetim çok fazla, bugüne kadar gördüğüm birçok üst yönetici, çok fazla süreçlerle ilgilenmiyor. Haliyle sonuçları, sonuçların olumlu ya da olumsuz etkileriyle çok kompakt ve çok belirgin şekilde aktarıyor olmak gerekiyor yani bu boyutları dediğim; legal boyutu mu var? Çalışan tarafından olumlu, olumsuz etkisi mi var?.... Bunları biraz özümsemiş, daha basitleştirilmiş belki içinden İK terimleri ayıklanmış, onların anlayabileceği terminolojiye getirilmiş sade şekilde verilirse hızlı kabul ediyorlar. Yani hızlı değerlendirmeye alıyorlar. Onları ekstradan çok fazla mesai harcatmayacak şekilde hazır bir hale getirmek gerekiyor.”* Benzer olarak yine Katılımcı 1 ise çerçeveleme etkisi ile ilgili şunları söylemiştir: *“Bence nasıl anlattıysan, üst tarafı kendine çevirebiliyorsun...”*

## 5.2. Aşırı Formal Davranmaya İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticileri, formalizmle ilgili olumsuz düşüncelerini yapılan görüşmelerde belirtmişlerdir. Bu yönde genel vurgu, insan kaynakları departmanlarında kâğıt ve yazıma yükünün çok olduğu, bunların eksiksiz bir şekilde yapılması gerektiği, tam olarak yapılmadığı takdirde ise ağır hukuki yaptırımların söz konusu olabildiği yönündendir. Bu konuyla ilgili katılımcı 4’ün görüşleri şu şekildedir: *“Bu, tabi genel işletmenin personel sayısı ile ilgili yoğunluğu ile ilgili ve aslında çok gıcık bir iş. Onları yapmazsak aslında kanunen arkasında durabileceğin hiç bir şey yok, bir personeli atıyorum bayram zamanı çalıştırıyorsun. Sen, o personelden bayram zamanı çalışabilir kâğıdı almazsan her türlü açık*

verirsin yani başını ağrıtırısın, o yüzden o bütün kanuni şeyleri yapmak zorundasın. Çünkü ufacık bir şey kaçırırsan gözden böyle, karşına daha kocaman can sıkıcı bir iş çıkartabilir, yani personel şikâyete gidebilir mesela...” Katılımcı 3 ise, “... Bu bürokratik işlemler, yasal mevzuat gereği yapılması gerekli, bir kısmı fiili olarak evetse yasaya uygun işletmeye gayret ediyoruz, maksimum seviyede ama arada kaçaklar olabilir mi? Olabiliyor ama o da bizim proje bazında insan kaynaklarına daha üst noktaya taşıyabilmek için ayırmamız gereken zamandan kaybettiriyor.”

Formalizmin getirdiği bu yükler için yöneticilerin kullandığı kısa yollarla ilgili ise şu görüşler yer almaktadır: “Ya şöyle kısa yollarımız: İşte geçmiş yıllar içerisinde buna benzer uygulamalardan ders çıkarıp bir yerlere girdiğimiz bilgileri, bu süreçte biraz daha hızlı aldırabiliyoruz ya da “template”ler oluşturuyoruz bazı konularda, o “template”lerin üzerinden hızlıca sıfırdan kişi için üretmiyoruz, hani “template”ler üzerinden benzer konuları yürütmeye çalışıyoruz. Bu da bir nevi kısayol oluyor aslında.” Kolaylaştırma ile ilgili Katılımcı 6 ise şu ifadelerde bulunmuştur: “Tabi, şimdi normalde aslında yapmak istediğimiz ideal boyutuna taşımak, yani olması gerektiği gibi çaba sarf etmek, onun için de sistemler aslında yardımcı sistemler kullanarak bunları kolaylaştırabiliriz. Ama tabi bunların çoğu da hem iş gücüne bakıyor hem de bütçesel anlamda yönetime bakıyor, onlar temin edilirse aslında her süreç en yakın hale getirilebilir. Bu sistemler arasında şunlar var: İş gücü olabilir, modeller olabilir yasada kullanılabilen yazılımlar ya da çözümler olabilir. Bu çözümlerden faydalanabilir, çünkü biz açıkçası sayı olarak da kalabalık bir grubuz hani çalışan sayısı. Biz istesek de en ideal modeli manuel veya kâğıt üzerinden yönetime çok kolay yöntemler değil, bunun için aslında yazılımlardan faydalanmak gerekiyor.”

Bazı örgütlerde aşırı ölçülerde ortaya çıkan formalleşme, örgüt çalışanlarının -özellikle İKY çalışanlarının- davranışlarına da sirayet edebilmektedir. Bu araştırma bulguları ise İKY yöneticilerinin bireysel anlamda formalleşmeye karşı olduklarını ortaya çıkarmıştır. Formalleşmenin olumsuzluklarını en aza indirgeyebilmek için çalışan yararına olabilecek kolaylaştırıcı usuller geliştirdiklerini fakat yasal mevzuat anlamında kendilerini riske atmayacak düzeyde formalleşmeyi yadsımadıkları anlaşılmıştır.

### 5.3. Büropatolojik Davranışlara Yönelmeye İlişkin Bulgular

Bu makalenin araştırmaya dönük çalışmaları sürecinde insan kaynakları yöneticilerinin ve departmanının örgüt içinde kendilerini vazgeçilmez hissetmeleri, yerlerinin çok önemli olduğuna inanmaları ve tepe yönetime en yakın olduklarını anlatan vurgulara rastlanmıştır. Örneğin katılımcı 1 bu konu ile ilgili, “...süreçlerin çeşitliliğinden hareketle bence departmanın değeri artıyor çünkü; özlük işlerinin dışında, insan kaynaklarının reel fonksiyonlarının değeri de olması aslında üst yönetim anlamında size kendilerinin stratejik kararlarında besleyerek kendilerine partner olmalarına yardımcı oluyor. Haliyle yönetimin partneri olduğunuz sürece ve alınacak kararlar öncesi sizden görüş, gerek veri, gerek rapor aldıkları sürece haliyle sizin de oradaki değeriniz artıyor, doğru oranla” şeklinde görüş bildirmiştir. Yine katılımcı 2 bu konu ile ilgili “Ben tabi şimdi aldığım kararlar gereği, bulunduğum pozisyon itibari ile genelde bu son nokta oluyor, ben aldıysam bir sebebi vardır, kimse sorgulamıyor...” demiştir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin diğerlerine kıyasla daha önemli bir noktada olduğunu vurgulayan Katılımcı 4 ise şunları söylemiştir: “*şimdi tabi şöyle.. kararlarda hep daha bir ayrı oluyoruz yani... Şirketin tüm insan kaynağı elimizden geçiyor, kimin ne olduğunu, nasıl olacağını biliyoruz. Yeni gelecekler içinde öyle tabi. Dolayısıyla bizim sandalyemiz her türlü toplantıda bir ayrılır.*”

İnsan kaynakları yöneticileri, merkezi kadrolarda yer almaya ilişkin çok kuvvetli bulgular vermişlerdir. Yapılan tüm görüşmelerde katılımcıların merkezi alanda çalıştıkları dolayısıyla deyim yerinde ise “suyun başını tuttukları”na ilişkin ifadeleri yer almaktadır. Edinilen bulguları şu şekilde şöyle özetleyebilmek mümkündür: Örneğin katılımcı 2 bu konuyla ilgili “... *duruşumuzda ya da iletişimimizde değil bu ama hani biz bunu gönderirken artık birkaç sefer düşünelim göndermeden ama bu insan kaynaklarından döner ya da olumsuz bir görüş alırız, işimiz aksar diye yaptıkları şeylerde birkaç kere daha düşündüklerini biliyoruz. Zaten etrafta cadaloz diye nam saldıığımız için...*” ifadesinde bulunmuştur.

Merkezi kadrolarda yer almak, yönetimin danıştığı ilk departman olarak da değerlendirilmiştir. Bu görüşü destekleyen katılımcı 5, “*Bence (üst yönetimin gözünde) ayrı, yerimiz ayrı. Bunu şuradan fark ediyoruz, yerimizin ayrı olduğunu: Ne zaman şirkete aslında insan kaynakları ile alakasız olup, bir Ar-Ge, bir inovasyon, bir geliştirme tarzı bir proje geldiği zaman aslında bu konularla ilgili başka ilgilenecek birimler varken hani bu görüşmeye ilk davet alan birimiz biz aslında*” demektedir. Katılımcı 6 ise bu konuyla ilgili şunu vurgulamaktadır: “*insan kaynaklarında olmak çok büyük ve önemli bir güç. Özellikle yönetime yakın bir takımız. İşe alım sürecinde kaynak biziz ve birçok şeyde. Bal tutan parmağını yalıyor tabi, yapacak bir şey yok...*”

Katılımcı 5 ise “*Bir de bizim pozisyon için bir tedirginlik iyi oluyor. Yani nasıl diyeyim koridordan geçerken herkes bir hizaya giriyor falan. .... Evet, yürüdüm mü yerler titrer gibi bir durum oluyor*” diyerek aslında, bu makalenin Giriş bölümündeki anlatımda “minyatür büyüklük yanılması” olarak kavramlaştırılan hususu, kendi cümleleri ile ifade etmiştir.

Örgüt içi yazışma işlerinde insan kaynakları departmanlarının merkezi konumuna ilişkin vurguların da yapılmakta olduğu görülmektedir. Yapılan görüşmelerde, yazışmaların tümünün insan kaynakları departmanı üzerinde yürüdüğüne ve departmanda yaşanacak herhangi bir aksamanın tüm örgütü etkileyeceğine ilişkin bulgulara rastlanmaktadır. Bu bulguları, aşağıda aktarılan örnek anlatımlar aracılığıyla özetleyebilmek mümkündür.

Katılımcı 3, “*İnsan kaynakları burada personelle ilgili çoğu yazışmayı kendi arasında halleder. Personele imzalatır dosyasına takar. O evrakların hiçbirisi üst yönetime gitmez bile.*” Katılımcı 1 ise üst yönetimle diğerleri arasında her zaman köprü görevi göremediklerini, insanların özellikle patron şirketlerinde doğrudan üst yönetime gitme gibi bir alışkanlıkları olduğunu şöyle vurgulamıştır: “*Çünkü biz patron şirketiyiz. İuu geçmişten gelen bazı farklı ilişki boyutları var, alışkanlıklar var. Eeee hani çoğunlukla diyeyim, her zaman bize uğramadıkları olabiliyor konular konusunda. Hani biz bu konulara müdahale etmeye çalışıyoruz, öğrendikten sonra ama sonra bu alışkanlıkları sıfırlayamıyoruz. Kendi başlarında üst yönetime bazı taleplerini iletebiliyorlar*”.



Katılımcı 6 ise evrak dağıtımı ile ilgili şunları söylemiştir: “evrak dağıtımı kaos.. kaos.. yükü çok işi çok.. Halletmeme gibi bir şansın yok. Tam bir kaos. ...merkez konumdayız doğru. O evrak meselesi bizim işimiz. Ve tabi biz yönetiyoruz...”

#### 5.4. Bürokratik Sabotaj Davranışlarına Yönelmeye İlişkin Bulgular

Bu başlık altında yöneticiler daha ziyade kendilerinden saklanan bilginin tespitiyle ilgili bakış açılarını sunmuşlardır. Buna karşılık ilişkisellik ve çerçeveleme etkisi ile ilgili anlatımlarda da değinildiği üzere, bir konuyu aktarırken o konunun nasıl sunulduğunun çok daha önemli olduğunu ve aktarış şeklinin, yöneticinin anlayışını şekillendirdiğini vurgulamışlardır. Bununla ilgili Katılımcı 3, “*Ne sunduğumuz önemli tabi ama nasıl sunduğunuz daha da önemli..*” ifadelerini kullanmıştır. Katılımcı 5 ise, “*biz departman olarak iletmemiz gereken her şeyi iletiyoruz elbet fakat bazen o kadar da fazla bilgiye üst yönetimin ihtiyacı olmayabiliyor. O zaman ne yapıyoruz neye ihtiyaçları var, hangi bilgi onlara ne kadar gerekiyor bunu süzüyorum ve öyle aktarıyorum.... Evet nasıl aktardığım da çok çok önemli oluyor muhakkak. Devamlı çalıştığımız bir yöneticinin huyunu suyunu biliyorsunuz tabi ki bazen ona göre aktarmak iyi oluyor...*” ifadelerine yer vermiştir.

İnsan Kaynakları yöneticilerinin, çalışanların bilgiyi kasıtlı olarak kendilerinde saklaması konusundaki görüşleri ile ilgili önemli noktaları ise şu sözlerle dile getirmişlerdir: Katılımcı 1, “*Bu yapılanın şey olup olmadığını çok iyi irdelemek lazım. Kişinin suursuzluğundan kaynaklı paylaşmama hali mi? Yoksa kasıtlı bilinçli bunu yapıyor hali mi? Bunu gördükten sonra disiplin prosedürünün aslında şirketler üzerinde uygulanması gerektiğini düşünüyorum.*” Bu konu ile ilgili diğer bir görüş ise şöyledir: “*Bu ispatlanabilir bir şey değil pek tabi. Yani bu saklama işi biraz şans eseri sizin önünüze düşebiliyor. Öyle bir anda ortaya bir olay çıkıyor ki, oradan siz ipliğin ucunu çeke çeke siz bir noktaya geliyorsunuz ve oradaki bir bilginin, aslında bünyede var olup da sizin bilmediğiniz, sizinle paylaşılmadığında fark edebiliyorsunuz. Onun üzerine giderseniz öğreniyorsunuz yani*”.

#### 5.5. Duygusal Davranmaya İlişkin Bulgular

Bu alt başlık altında, yöneticiler tarafından yapılan en önemli vurgu olarak “duygu” konusu ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerde ele alınması öngörülmemiş bir olgu olmasına karşın, yöneticilerin tamamı; bürokrasinin ve formalliğin bozulmuş çeşitli biçimleri ile örgütsel yaşamda karşılaşmanın mümkün olduğunu kabul etmekle birlikte, insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin özellikle örgüt işgörenlerinin özlük haklarına ilişkin konulara, bazı durumlarda duygusal yönden yaklaşarak daha hassas ve yapıcı bir tutum sergilenmekte oldukları yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca bu makale, “insan kaynakları yöneticilerinin karanlık yüzü” gibi olumsuz görünen ve tek yanlı vurgulamalara dayalı bir içeriğe sahip olduğu için görüşme yapılan insan kaynakları yöneticilerinin kişisel anlamda izzetine dokunan olumsuzluklar içerdiği için mesleki anlamda kendilerini savunma refleksi ile bu tür söylemler geliştirdikleri kanaati de kendiliğinden oluşmaktadır (Bu araştırmanın soruları, insan kaynakları yöneticilerinin “aydınlık” yönleri olarak ifade edilen salt olumlu verilere ulaşmayı amaçlasaydı, tüm yöneticilerin, mülakatta dile getirilen olumlu yönetici niteliklerini sadece teyit etmekle yetinmeleri gibi bir beklenen sonuç ortaya çıkması ve anlamlı bir katkı sağlamaktan uzak kalmaları söz konusu olabilirdi).

Görüşmeye katılan yöneticiler, yöneticiliğin duygusal yönünün de mutlaka göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Özellikle işe alma süreçlerinin duygusal bir süreç olduğunu vurgulamışlardır. Örneğin, katılımcı 6, “Genelde, tabi meslek hayatında belli bir süre sonra tecrübe kazandığın için, yüzde doksan oranında tutturduğum oluyor yani, bu adam iş yapar ya da hiç daha mesleki geçmişini sorgulamadan oturmasıyla, kalkmasıyla, bakışıyla ya da kurduğu iki cümle ile bu olur ya da bu olmaz dediğim oluyor, çok olmuştur. Bu da içgörü meselesi aslında...” demiştir. Katılımcı 2 ise bu konuyla ilgili: “Zaten grup mülakatları yapıyoruz, Topluluk içindeki davranışlarını gözlemliyoruz ve baskı ve stres altındaki çalışması ile bunu da değerlendirmiş oluyoruz, çünkü grup mülakatı içerisinde ve komisyon karşısında şimdi orada tabi ki davranışıyla, duruşuyla diğerlerine göre bize çok daha yakın gözükten adaylarımız oluyor. Yani ilk bakışta bu olabilir dediklerimiz oluyor. Ya da olmayacak görüşünde sahip olduklarımız oluyor ama ikili mülakatlara geçildiğinde kişilerin orada sergiledikleri ile ikili mülakatlarda farklı davranış görüntüleri sergiledikleri oluyor. O yüzden sadece bir tane uygulama ile çok ön yargılı davranmayı çok sağlıklı bulmuyoruz çünkü biz eee uzunca bir süre yaptığımız için o değişkenliği görebiliyoruz. Çok şans verdiğimiz kişinin ikili mülakatlarda çok zayıf çıktığını ya da tam aksinin çıktığını gördüğümüz oluyor, bu yüzden bunları biz seri bir şekilde yapıp kendimiz farklı farklı boyutlardan değerlendirerek yine hatayı minimize etmeye çalışıyoruz...” diyerek görüş belirtmiştir. Katılımcı 3 ise bazı çalışanlara içgörü sonucu özel bir kart vererek (katılımcı burada gerçek olmayan ama o çalışanı diğerlerinden ayıran bir karttan bahsetmiştir. Buna “wild cart” dediğini belirtmiştir) onları başka pozisyonlar içinde yeniden değerlendirmeye aldıklarını vurgulamıştır: “...Onu şeyde yapıyoruz, eee yüzde yüz o pozisyonda match etmiyorsa (eşleşmiyorsa) bile sahip olduğu bazı özellikler, yetkinlikler veya potansiyelini gözlemlediğimiz zaman kişileri, alternatif aday olarak ya o rol için alternatif ya da olur ama bu rol için değil başka bir rol için değerlendirilebilir notlarıyla ona tabi ki ona wild cart özelliğini veriyoruz.”

Bir başka katılımcı ise iş seçim sürecinde duygusal olarak aldıkları kararları takım arkadaşlarıyla nasıl paylaştığını şöyle anlatmıştır: “Bazen böyle hani aramızda farklı görüşlere sahip olabiliyoruz. Mülakat bitiminde zaten bir beş dakika birim yöneticisinin ve İK temsilcilerinin beraber bir değerlendirme süreci oluyor. Herkes orada görüşünü, hissiyatını paylaşıyor, neden böyle bir şey hissetmiş ya da olumsuz bir şey var diye... bunu çoğunlukla ..... yapar (bir takım arkadaşından bahsediyor).” Katılımcı 6 ise bu konuyla ilgili “Bu terimin Türkte tam karşılığı yok aslında; Fransızcada bir karşılığı var. İçgörünün biraz daha fazlası aslında.. Hani o içgüdümüz olumlu ya da olumsuz adaylarda bazen hani çok ortaya çıkmasa da verisel anlamda ya da evrak üstünde ama onu içten hissettiğiniz oluyor...”

Son olarak aynı katılımcı içgörülerini sonucu yöneticileri uyardıklarını ifade etmiştir: “Biz de insan kaynakları olarak ortak karara varıyoruz yani görüşlerimiz çok fazla birbirinden sapmıyor İK’da ki ekip olarak, fakat yöneticiyle çalışacak olan yöneticinin kararıyla aldıklarımız oluyor, riskleri bildirdiğimiz halde, tabi bunları kayıt altında tutuyoruz ki üç ay, beş ay sonra çıktığında; bak ben sana demiştim diyebilelim...”

## 6. Sonuç ve Tartışma

Bürokratik yapıda, gayrişahsi davranış biçimini benimseyen ideal bir memurun/bürokratın/işgörenin, işleri, sevgi ve nefret gibi duygusal unsurlardan uzak bir şekilde

yürütmesi beklenmektedir. Oysa sahip bulunulan gücün, pazarlığa konu edilmesi gibi olumsuz davranış biçimleri, özellikle kamu kurumlarında çokça karşılaşılmakta olan bir olgu olarak dikkat çekmektedir. Gayrişahsilik prensibi doğrultusunda, ideal bir işleyişe sahip bulunması gereken bürokratik yapılanmalara yakından bakıldığında, kamu kuruluşları başta olmak üzere, özellikle kurumsallaşmış örgütsel yapılanmaların büyük bir çoğunluğunun Weber'in tarif etmiş olduğu ideal anlayışın uzağında bulunmakta oldukları gözlemlenmektedir.

Kaynakların, örgüt içindeki dağılımı konusunda isteksizlik sergileme davranışı, kişilere karşı da örgütün belirli birimlerine karşı da kullanılan bir silaha/mekanizmaya dönüşebilmektedir. Yöneticilerin başvurduğu bir kaynak sağlama yöntemi olan pazarlık yapma davranışına, İKY yöneticileri zaman zaman tevessül edebilmektedirler. İKY yöneticileri, “şu işimi yaparsan ben de senin şu işini hızlandırırım” şeklindeki pazarlıklara başvurarak veya benzer tutumlar neticesinde gayrişahsilik ilkesine aykırı davranabilmektedirler. Gayrişahsilik ilkesinin işleyişini aksatan bir diğer konu olarak ise karar verme süreçlerinde ortaya çıkan “çerçeveleme etkisi” dikkat çekmektedir. Çözüm getirilmesi gereken herhangi bir sorunun, nasıl bir çerçeve içinde tarif ve takdim edildiği konusu, insan kaynakları yöneticileri tarafından benimsenerek zaman zaman uygulamaya geçirilen bir husus olarak ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri tarafından gizli ikna unsuru olarak benimsenen bu tutum, özellikle tepe yöneticilerini, istedik yönde karar vermeye sevk edebilmektedir. Söz konusu çerçeveleme etkisi, İKY yöneticilerinin yürütmekte oldukları bazı faaliyetlerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin işe alım aşamasında İKY yöneticisi, üst yönetime yaptığı sunumlarda, bilinçli bir yönlendirme yapmak istemesi durumunda, istihdam edilmesini istediği aday personelin niteliklerini ön plana çıkararak bir sunum ortaya koyabilmektedir. Bu etki, kronizm veya nepotizm gibi kayırmacılık boyutuna ulaşması durumunda örgüt açısından son derece olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Frankl (1999:38), “İnsan homo sapience ile homo patience arasında salınır” sözleriyle Weber'in “ideal tip modeli”ni izah etmiştir (Frankl, insanın ruh veya beden sağlığı açısından sürekli olarak belirli bir rutin doğrultusunda değil, hastalık ile sağlık durumları arasında gidip gelmekte olduğunu ifade etmeye çalışmıştır). İdealize edilerek veya tek/çift yanlı vurgulama yapılarak ifade edilen anlatımlar; kişi, olay ya da durumları mutlak anlamda kutuplaştırma/kamplaştırma amacıyla değil, anlamı ve anlamayı güçlendirmek için yapılmaktadır. Birey psikolojisi ve sağlığı bakımından mutlak ak ve karayı değil, grinin tonlarını izah eden Frankl'ın anlatımı, bürokrasinin işleyişine uyarlandığında olumlu kutupta bürokrasinin kendisi, olumsuz kutupta ise büropatoloji yer almaktadır. Weber, ideal bir bürokratik yapılanmayı tarif ederek işleyişteki mükemmelliğe dikkat çekmiştir. Gerçekçi bir kişi olan ve bürokratik bir kökenden gelen Weber, gerçeklerin bu şekilde tezahür etmediğini kendisi de bilmektedir. İdeal anlamda bürokrasi (tıpkı gökkuşağı gibi), ona ulaşmayı değil, sürekli olarak yaklaşmayı temsil etmektedir. Yani mesele, bürokrasiye ulaşma değil, mümkün olduğu ölçüde yaklaşma meselesi olarak ifade edilmektedir. Bürokrasinin tam zıt kutbunda ise büropatoloji yer almaktadır. Büyük/küçük, kamu/özel farkı olmaksızın bütün örgütsel yapılanmalarda yer alan insan kaynakları yöneticileri, büropatolojiden olumsuz olarak etkilenebilmekte ve söz konusu olumsuz davranış biçiminin içinde yer alabilmektedirler.

Güç zehirlenmesi, adeta evrensel bir olguya dönüşerek sadece örgüt içinde değil, hayatın her alanında gözlemlenebilmektedir. Örneğin, trafikte seyreden büyük tonajlı araçları ya da

yüksek beygir gücüne sahip araçları kullanan bazı sürücüler, araçlardaki gücü kendilerinde görmekte, kendilerini, kullandıkları araç ile özdeşleştirerek, tonaj veya beygir gücü gibi bazı unsurlar bakımından kendilerinden görece düşük düzeyde olduğunu düşündükleri araç sürücülerine karşı olumsuz birtakım davranışlara yönelebilmektedirler. Bu tür güç ilişkilerini ifade etme bakımından “asimetri” kavramı, çok etkili bir açıklayıcılık özelliğine sahip bulunmaktadır. Sadece fiziksel güç veya para konularında değil; sevgi ve bilgi gibi konularda da güç asimetrisinin olduğu durumlar; bir tarafın, diğer tarafa olan bağımlılığını ifade etmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri de sahip buldukları konum nedeniyle örgütün “kilit” olarak nitelendirilebilecek mevkilerde yer almaktadırlar. Bu da onları güç zehirlenmesi olgusu ile karşı karşıya getirebilmektedir. Kişisel farklılık ve örgütsel işleyiş farklılıklarına bağlı olarak söz konusu etkilenim düzeyi, insan kaynakları yöneticileri açısından farklılık gösterebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi departmanı, Hollywood filmlerinin tabiriyle “kötü niyetli kişilerin eline geçmesi durumunda korkunç bir silaha dönüşebilmektedir”. Dünya genelinde yaşanan darbeler incelendiğinde, darbeye yön veren düşünce yapısının, öncelikli olarak güvenlik, emniyet ve kilit konumdaki diğer kurumların insan kaynakları, ar-ge/istihbarat ve operasyonel birimlerine nüfuz etmesi, tesadüf olarak nitelendirilemeyecek bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

Fonksiyonel olmayan bürokratik davranış biçimleri arasında yer alan yukarıdaki anlatımlar, bu makale kapsamında yürütülen nitel araştırma ile sınanmaya çalışılmıştır. Fonksiyonel olmayan bürokratik davranış biçimlerinin bütün yönlerini ortaya serilemek, mikroanalitik bir çalışma olan bu makalenin hacmini aşacağı için, örgütsel yapılanma içinde önemli bir yapıtaşısı olarak ön plana çıkan insan kaynakları yöneticilerinin bu konudaki görüşlerine başvurulmuştur. Bu makale kapsamında yürütülen araştırmada, örgütsel işleyişin, olumsuz yönlerine ilişkin en sağlıklı bilgileri verebileceği teorik öngörüsünden hareketle, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuş, bunun sonucunda ise araştırmanın kuramsal anlatımlarında yer verilen hususlar ile örtüşen bulgulara erişilmiştir.

## Kaynakça

- Bøllingtoft, A., Håkonsson, D. D., Nielsen, J. F., Snow, C. C., & Ulhøi, J. (2009). *New approaches to organization design theory and practice of adaptive enterprises*. Springer.
- Bracken, D. W., Timmerck, C. W., Fleenor J, W., & Summers, L. (2001). 360 feedback from another angle. *Human Resource Management, 40*, 3-20.
- Budak, G., & Budak, G. (2013). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Burton, R. M., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). *Organizational design: A step by step approach*. 2nd Edition. New York: Cambridge University Press.
- Clausewitz, C. (1999). *Savaş üzerine*. (Çev. H. F. Çeliker). İstanbul: Özne Yayınları.
- Coşkun, R. (2002). Gücün ve sorumluluğun organizasyona yayılması: Çalışanı güçlendirme (empowerment). İçinde İ. Dalay, R. Coşkun, R. Altunışık (ed.) *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eryılmaz, B. (2002). *Bürokrasi ve siyaset: Bürokratik devletten etkin yönetime*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Frankl, V. E. (1999). *Duyulmayan anlam çığılığı*. (Çev. S. Budak) Öteki Yayınları, Ankara.
- Frankl, V. E. (2014). *Hayatın anlamı ve psikoterapi*. (Çev. V. Atayman). İstanbul: Say Yayınları.
- Frankl, V. E. (2018). *İnsanın anlam arayışı*. (Çev. S. Budak). İstanbul: Okuyan Us Yayınları.

- Frankl, V. E. (2018). *Anlam istenci logoterapinin temelleri ve logoterapi uygulamaları*. (Çev. M. Yalçınkaya). İstanbul: Öteki Yayınları.
- Gibson, R. (2008). *Geleceği yönetmek*. (Çev. E. Anaca, U. Arıcan). İstanbul: Yakamoz Yayınları.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi* (1. baskı). İstanbul: Der Yayınevi.
- Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., & Schneider, R. J. (1993). The impact of 360 – degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32, 325-351.
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından*. (Çev. O. Tekok). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim felsefesi*. (Çev. İ. Anıl, B. Doğan). İstanbul: Beta Yayınları.
- İnan, K. (1993). *Devlet idaresi*. İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Keskin, U. (2017, Ekim). *Sürdürülebilirlik yaklaşımının dialist bakış açısıyla değerlendirilmesi*. International Conference on Science and Education, Antalya, 162-166.
- Keskin, U. (2012). *Yönetim felsefesi*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Keskin, U. (2016). Çalışma yaşamına bakış açılarının tarihsel süreçteki değişimi ve yöneticilik (managerializm) anlayışının yükselişi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3) 1-18.
- Lec, S. J. (1990). *Aforizmalar*. (Çev. M. Aşçı, S. Eroğlu). 2. Baskı, İstanbul: Ayrıntı Yayınevi.
- London, M., & Tornow, W. W. (1998). *360 – degree feedback – more than a tool, maximizing the value of 360 feedback*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Michels, R. (2008). *Demokrasi ve oligarşinin tunç kanunu*. (Çev. T. Dereli). Çalışma ve Toplum.
- Myres, P. S. (1996). *Knowled management and organizational design*. USA: Butterworth-Heinemann.
- Parkinson, C. N. (1996). *Parkinson kanunu*. (Çev. Ş. Sitembölükbaşı). Ankara: Vadi Yayınları.
- Peter, L. J., & Hull, R. (1976). *Peter prensibi*. (Çev. B. Tanç). İstanbul: Bedir Yayınevi.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations*. California: USA Stanford University Press.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette üstünlüğün sırrı: İnsan*, 1. Baskı, (Çev. S. Gül). İstanbul: Gençlik Yayınları.
- Porter, M. E. (2003). *Rekabet stratejisi*, (Çev. G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Tepe, H. (2001). *Etik ve meslek etikleri*. Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Tolay, E., Sürgevil, O., & Akyol Mayatürk, E. (2018). Sosyal mübadele kuramı perspektifinden ast-üst ilişkilerine yönelik bilgi asimetrisine ilişkin bir inceleme. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(19), 534-549.
- Üsdiken, B. (2007). Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı yaklaşımı. İçinde A. S. Sargut, Ş. Özen (ed.), *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Weber, M. (2011). *Bürokrasi ve otorite*. (Çev. H. B. Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Wimer, S. (2002). The dark side of 360 degree. *Training and Development Magazine*, September, 41.
- [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_atasozleri&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a5f28ffd26687.77536281](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_atasozleri&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a5f28ffd26687.77536281).
- [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_atasozleri&view=atasozleri&kategori=atalst&kelimeget=bal&hngget=tam](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_atasozleri&view=atasozleri&kategori=atalst&kelimeget=bal&hngget=tam).
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b24d5f8deb4d4.68503294](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b24d5f8deb4d4.68503294)
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&kelime=gayri%C5%9Fahsi&uid=19029&guid=TDK.GTS.5a5f3b4960ce27.78738709](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=gayri%C5%9Fahsi&uid=19029&guid=TDK.GTS.5a5f3b4960ce27.78738709).