

# İnsan Kaynakları Yönetimi Bilişsel Düzeyde Nasıl Algılanıyor? Metafora Dayalı Bir Değerlendirme

Serkan BAYRAKTAROĞLU

Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, İİBF  
İşletme Bölümü  
serkanb@sakarya.edu.tr

Rana ÖZEN KUTANİS

Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İİBF  
İşletme Bölümü  
rkutanis@sakarya.edu.tr

Tülin TUNÇ

Sakarya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
tunc.tulin@gmail.com

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilişsel Düzeyde Nasıl Algılanıyor? Metafora Dayalı Bir Değerlendirme

## Özet

Bu çalışmada, bir üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde lisans programında bulunan öğrencilerin, insan kaynakları yönetimi olgusuna ilişkin algılarının, bitki ve hayvan metaforları kullanılarak belirlenmesi amaçlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi dersini almış 63 kız ve 77 erkek olmak üzere toplam 140 kişiden oluşan öğrenci örneklemine açık uçlu sorular sorularak, alınan yanıtlar üzerinde içerik analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; en çok kullanılan bitki metaforu 'bambu' olup, insan kaynakları yönetimi olgusuna ilişkin algıları ifade etmede 'meyvesiz', 'budama gerektirmeyen' ve 'yetişmesi zor' olarak sınıflandırılan metaforlar daha çok kullanılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi olgusuna ilişkin algıları ifade etmede en çok kullanılan hayvan metaforu ise 'köpek' olup; 'hızlı' olarak sınıflandırılan hayvan metaforları daha çok kullanılmıştır.

*How is Human Resource Management Perceived in Cognitive Level? A Metaphor-Based Evaluation*

## Abstract

*In this study we tried to explore the cognitive perceptions of a sample of 140 undergraduate students (77 male and 63 female) in Economic Administrative Sciences programme of a university, on the issue of human resource management by using animal and plant metaphors. Content analysis of the answers to the open ended questions showed that the most common plant metaphor to define the issue of human resource management was 'bamboo' and other plants commonly used as metaphors were classified as 'fruitless', 'not requiring pruning' and 'difficult to rise'. The most common animal metaphor used to define human resource management was the 'dog' and other commonly used animal metaphors were classified as the animals which run fast.*

## 1. Giriş

Yunanca ‘aktarma’ ya da ‘nakletme’ anlamına gelen *metapherein* sözcüğünden köken alan metaforun ilk tanımlaması, ‘bir sözcüğün normal kullanımını yeni bir kullanım ile değiştirme’ şeklindedir (Al-Hasnawi, 2007). Türkçe’de ‘benzetme, eğretileme’ olarak karşılık bulan (Aydın, 2004) metafor, bilişsel yollu bir anlağı (Lakoff ve Johnson, 1980) ifade etmektedir.

Metafor, bir deneyim alanını bir başka deneyim alanı açısından kavramsallaştırmayı kapsayan bilişsel bir mekanizmadır (Morgan, 1998; Valenzuela ve Soriano, 2005; Kalnicka, 2006). Bir diğer deyişle metafor, köken kavramsal alandan, hedef kavramsal alana transfere dayanır. Genellikle somut köken alanın yapısı, soyut hedef alanda eşleştirilir (Dobrić, 2010). Hedef ile etkileştikçe, metaforun da yardımıyla hedefe ilişkin bilgiler artar ve içsel mental model halini alır (Sajaniemi ve Stütze, 2007:458). Bireyden bireye değişiklik gösteren mental modeller, dünyayı farklı gözlerle görmeye neden olurlar (Kuchinke, 2001). Bu bağlamda metaforlar sadece günlük dili değil; aynı zamanda düşünmeyi, sonuç çıkarmayı (Lakoff ve Johnson, 1980; Valenzuela ve Soriano, 2005; Li, 2006; Furunes ve Mykletun, 2007) ve tasarımılamayı etkileyen özel zihinsel ve nöral eşleştirmelerdir (Short, 2001a; Gibbs, 2006). Metaforlar, problemleri etkin ve ılımlı bir şekilde çözmek kadar, kavramları yapılandırma ve kavramaya da yardımcı olurlar (Soto-Andrade, 2007); insanın kavramsal sistemini (Howell, 2000) ve düşüncelerini (Inkson, 2004:98) biçimlendirebilmenin yanı sıra temel epistemolojik işlevler de görürler (Li, 2006). Metaforların yorumsal bir araç olarak kullanılması, karmaşık bir durumun anlaşılması için yeni perspektiflerin elde edilmesine (Morgan, 1998; Short, 2000) ve gerçekliğin şekillendirilmesine (Kendall ve Kendall, 1993:149) katkı sağlar. Bununla birlikte farklı bireyler, metafor süreçlemenin bilişsel uygulamalarını değişik derecelerde sergileyebilirler (Short, 2001a).

Bilişsel metafor teorileri, metaforun dilsel bir konudan daha fazlası olduğunu ileri sürerler (Short, 2001b). Bu teoriler, metaforların davranışları etkileyip etkilemediğini, bireyin kavramsal sisteminin metaforik yapılanmasını yansıtır yansıtmadığını ve metaforları değiştirerek davranışları da değiştirmenin mümkün olup olmadığını sorgularlar (Short, 2000). Lakoff ve Johnson’a (1980) göre, eğer birey belirli bir metafor tarafından vurgulanan faktörlere değer verirse, o zaman bu metafor gerçelik statüsü kazanır ve eylemlere kılavuzluk eder. Bu, muhtemelen takdim edilen yeni ve imgesel metaforların, kavramsal sistemi değiştirmesi şeklinde olur.

Organizasyon için 'hedef' alanda alternatif ve alışılmış dışı bir perspektif geliştirmeyi sağlayan ve aynı zamanda 'köken' alanı yapılandırıran metaforlar (Oswick vd., 2002:294), yönetim literatürü ve araştırmalarında giderek daha yaygın bir kullanım imkanı bulmuştur (Richardson ve McKenna, 2000:209). Bu metaforlar bazen eylemleri, bazen olay ve olguları adlandırmada ve bazen de yeni kurgular oluşturmada yardımcı olabilirler (Torlak, 2008).

Metaforların organizasyonel gelişim literatüründe kullanımı, özellikle Gareth Morgan'ın çalışmaları dolayısıyla olmuştur (Richardson ve McKenna, 2000:209). Morgan'ın (1998) organizasyonlar için kullandığı ve makine, organizma, beyin, kültür, ruhlara hapishanesi, politik sistem, tahakküm ve akış ve dönüşüm olarak ifade ettiği sekiz metafor, insan kaynakları yönetimi profesyonellerinin, organizasyonel konuları çoklu perspektiften analiz etmeleri ve anlamaları için de bir ereve sağlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde metaforların kullanımı, teorik düzeyde işlevsel yönüyle veya insan kaynakları yönetiminin kompleks bir yapıya sahip olması yönüyle kurgulanabilir (Shindell ve Willis, 2001). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili çalışmalar, metaforların, uygulamalarda ifade bulan sert ve yumuşak syemleri ilimlilaştırabildiğini de ortaya koymaktadır (Storey, 1995; Francis, 2002). İnsan kaynakları yönetiminin kullandığı metaforlarda tanımlanan temalar, temel varsayımları, görüşleri ya da bu disiplin içerisinde çalışanlara ilişkin paradigmaları vurgular (Short, 2001b).

İnsan kaynakları yönetimi araştırmalarında metaforlar; insan kaynakları planlaması, organizasyonel değişim, insan kaynakları geliştirmesi ve örgüt kültürü alanlarında kullanılmıştır (Palmer ve Dunford, 1996). Örneğin Boselie ve arkadaşları (2005), insan kaynakları yönetimi ile performans ilişkisindeki belirsizlikleri, 'kara kutu' metaforuyla ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi; Weick (1976) tarafından, 'gevşekçe bağlanmış sistemler', Cohen ve arkadaşları (1972) tarafından, 'p kutusu' metaforlarıyla tanımlanmıştır.

Watkins (1989), insan kaynakları geliştirme teorileri yönünden; Marsick (1990) de, insan kaynakları yönetiminde paradigmanın geçerliliğini araştırmada metaforlara başvurmuştur. Kuchinke (2001), insan kaynakları yönetimi ve uygulamasına yönelik farklı teorik yaklaşımları metaforlarla ortaya koymuştur. Buna göre metaforlar, anlayış geliştirmeye ilave olarak, insan kaynakları yönetimi paradigmasını değiştirmede bir araç olarak da kullanılabilirler.

Farklı metaforlar, organizasyonların yapısını değişik yollardan yapılandırır ve açıklarlar; dolayısıyla, organizasyonel yaşamın bütün doğasını tam olarak açıklamada tek bir metafor yeterli değildir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminde tek bir

metafor açısından değil, bütünleşik bir değerlendirme daha doğru olur (Short, 2001b).

İnsan kaynakları uygulamaları yönünden, eğer bireyin kavramsal sistemine, davranışlarına temel olabilecek yeni bir metafor girerse, sistemi ve sistemden doğan algı ve eylemleri değiştirebilir (Lakoff ve Johnson, 1980; Kuchinke, 2001). Metafor aracılığıyla yorumlanan eylem, birey için anlamlı hale gelir, gelecek eylemlere yön vermede metaforun gücünü artırır. Dolayısıyla, metafor ve eylem arasındaki ilişki döngüselidir. Sadece dışsal gerçekliği tanımlamayan; ayrıca bu gerçekliği yapılandırmaya da yardım eden ve nasıl görülmesi ve değerlendirilmesi gerektiğini öngören metafor, kendisini gerçekleştiren kehanet olarak ifade edilebilir (Short, 2001a). Bu bağlamda metaforların, insan kaynakları yönetimi olgusuna ilişkin algı ve davranışları şekillendirip, değişimi yönlendirebileceği düşünülebilir.

Öğrenci, danışman vb. grupların dikkatini çeken anlamlara sahip olan metaforlar, bu bireylerin düşüncelerini ve yaratıcılıklarını teşvik ederler (Inkson, 2004). Deneyimlerin bazı yönlerinin doğal konuşma dili ile ifade edilmesinin ve özellikle bilişsel süreçlerin tam olarak açıklanmasının mümkün olmaması (Altunışık ve Sarıkaya, 2009:912) nedeniyle; öğrenciler, düşüncelerini ifade ederken dağarcıklarında var olan bilgi, beceri ve tutumlarla hareket etmekte ve soyut kavramlar ile bilinen somut olgular arasında ilişki kurarak metaforik yapılar oluşturmaktadırlar (Güven ve Güven, 2009:504). Bu bağlamda, ileride insan kaynakları yönetimi birimlerinde veya bu birimlerle yakın çalışma sergileyecek olan yükseköğrenim öğrencilerinin, insan kaynakları yönetimini bilişsel düzeyde nasıl algıladıklarını tespit etmek önemlidir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı; insan kaynakları yönetiminin, bu dersi almış lisans öğrencileri tarafından bilişsel olarak nasıl algılandığını, metaforlar yoluyla ortaya koymaktır.

## 2. Yöntem

Bir üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde okuyan, 'İnsan Kaynakları Yönetimi' dersini almış lisans öğrencilerinde, insan kaynakları yönetimi olgusuna ilişkin algıları bitki ve hayvan metaforları yoluyla ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, 140 katılımcı üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın verileri, Edgren (1990) tarafından tanımlanan komando yaklaşımı yöntemi ile toplanmıştır. Bu bağlamda katılımcılara, araştırmanın amacına yönelik açık uçlu iki sorudan oluşan bir sınav uygulanmıştır. Bu sınavda, sorulan sorular şunlardır:

İnsan kaynakları yönetimini bir bitkiye benzetmeniz gerekirse bu hangi bitki olacaktır? Neden?

İnsan kaynakları yönetimini bir hayvana benzetmeniz gerekirse bu hangi hayvan olacaktır? Neden?

Bu çalışmada, öğrenci katılımcıların insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarını ölçeklerle belirlemek yerine metaforlardan yararlanılmıştır. İncelenen olgunun farklı yönlerini ortaya çıkarmada yararlı olabileceği düşüncesi ile katılımcılar, bitki ve hayvan metaforu seçiminde sınırlandırılmamışlardır.

### 3. Verilerin Analizi

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlarda kullandıkları metaforlar, 'içerik analizi yöntemi' ile tasnif edilerek yorumlanmıştır (Furunes ve Mykletun, 2007). Katılımcı öğrencilerin, insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarını ifade etmede kullandıkları bitki metaforları, bitkilerin biyolojik büyüme özellikleri ve ifade ettikleri sistemin gelişim hızı ile ilişkilendirilmiştir. Buna göre, insan kaynakları yönetimi olgusu için kullanılan bitki metaforları; 'odunsu-otsu', 'çiçekli-çiçeksiz', 'meyve veren-vermeyen', 'budama gerektiren-gerektirmeyen', 'yetişmesi kolay-kolay olmayan' şeklinde kategorize edilmiştir (Kövecses, 2002). Hayvan metaforları da; morfolojik olarak 'güçlü-zayıf', yapısal olarak 'küçük-büyük', 'hızlı-yavaş' hareket etme özelliklerine göre tasnif edilmiştir (Keizer vd., 1996). Ayrıca, bulguların iç güvenilirliğini ve geçerliliğini arttırmak amacıyla, katılımcıların algılarını ifade etmede kullandıkları cümlelerden de alıntılar yapılmıştır (Saban, 2006:471).

### 4. Bulgular

63 kız, 77 erkek öğrenciden oluşan araştırma örneklemini, insan kaynakları yönetimini algılamada 33 bitki metaforu ortaya koymuştur (Tablo 1). Bu metaforlardan en fazla ifade edilenler; bambu (n=30), sarmaşık (n=19), meyve ağacı (n=17) şeklindedir. 'Diğer' kategorisinde ise, sadece 1 ya da 2'şer öğrenci tarafından ifade edilen bitki metaforları (kardelen, menekşe, kavak, palmye gibi) toplanmıştır.

Öğrenci örneklemini (n=140) tarafından ifade edilen 33 bitki metaforunun, Kövecses (2002) tarafından ifade edilen ayırımı göre sınıflandırılması Tablo 2'de gösterilmektedir.

63 kız ve 74 erkek öğrenci, insan kaynakları yönetimini algılamada 35 hayvan metaforu ortaya koymuştur (Tablo 3). Bu metaforlardan en fazla ifade edilenler; köpek (n=21), aslan (n=12), arı (n=12), karınca (n=11), deve (n=11), kuş (n=10) şeklindedir (Tablo 3). 'Diğer' kategorisinde ise, 1 veya 2'şer katılımcı tarafından ifade edilen hayvan metaforları (kartal, tavşan, maymun, zürafa gibi) toplanmıştır.

**Tablo 1. Öğrenciler Tarafından Tanımlanan Bitki Metaforlarının Dağılımı**

Bitki Metaforları (n=33)	Kız Öğrenci (n=63)	Erkek Öğrenci (n=77)	Genel Toplam (n=140)
Bambu	14	16	30
Sarmaşık	6	13	19
Meyve Ağacı	2	15	17
Kaktüs	3	5	8
Çam	7	1	8
Gül	5	3	8
Çınar	4	2	6
Ayçiçeği	0	5	5
Çiçek	1	4	5
Papatya	3	0	3
Asma	2	1	3
Diğer	16	12	28

**Tablo 2. Bitki Metaforlarının Temalara Göre Dağılımı**

Temalar	Kız n=63	Erkek n=77	Toplam n=140
<b><i>Odunsu-Otsu</i></b>			
Odunsu	34	41	75
Otsu	28	37	65
<b><i>Çiçekli-Çiçeksiz</i></b>			
Çiçekli	24	49	73
Çiçeksiz	38	29	67
<b><i>Meyveli-Meyvesiz</i></b>			
Meyveli	11	27	38
Meyvesiz	52	50	102
<b><i>Budama</i></b>			
Gerektiren	20	24	44
Gerektirmeyen	43	53	96
<b><i>Yetişmesi</i></b>			
Kolay	20	37	57
Zor	42	41	83

**Tablo 3. Öğrenciler Tarafından Tanımlanan Hayvan Metaforlarının Dağılımı**

Metaforlar (n=35)	Kız Öğrenci (n=63)	Erkek Öğrenci (n=74)	Genel toplam (n=137)
Köpek	13	8	21
Aslan	5	7	12
Arı	5	7	12
Karınca	4	7	11
Deve	6	5	11
Kuş	8	2	10
İnek	2	5	7
Ahtapot	2	4	6
Bukalemun	2	4	6
At	1	4	5
Kedi	2	2	4
Balık	2	1	3
Diğer	11	18	29

Öğrenci örnekleminde (n=140) 3 katılımcı, insan kaynakların yönetimini hayvan metaforu ile ifade etmemiştir. 137 katılımcı tarafından ifade edilen 35 hayvan metaforunun Keizer vd. (1996) tarafından ifade edilen ayırma göre sınıflandırılması Tablo 4’de gösterilmektedir.

140 katılımcıdan oluşan öğrenci örnekleminin insan kaynakları yönetimi algılarını ifade etmede en çok kullandıkları bitki metaforlarını seçme nedenlerinin şu temalar etrafında yoğunlaştığı görülmektedir:

- **Bambu metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘bambu’ metaforu ile açıklayan 30 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana tema kendi ifadeleri ile; bambu ağacının gelişiminin zor ve zaman alıcı olmasının insan kaynakları yönetimi ile eşleştirilmesidir. Örneğin;

*“Bambunun büyümesi için ekildikten sonraki üç-beş yıl içinde bakımını sağlamak ve sabretmek gereklidir. Zira bambu bu süre içinde büyümmez ama bundan sonra çok hızlı gelişir ki bu yönüyle insan kaynakları yönetimine benzer”,*

“Bambunun büyüme için topraktan bütün mineralleri toplaması gibi, insan kaynakları yönetimi de gelişebilmek için insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını zaman içinde oluşturur” şeklinde ifadeler söz konusudur.

**Tablo 4. Hayvan Metaforlarının Temalara Göre Dağılımı**

Temalar	Kız n=63	Erkek N=74	Toplam n=137
<b>Güçlü-Zayıf</b>			
Güçlü	32	41	73
Zayıf	31	33	64
<b>Büyük-Küçük</b>			
Büyük	31	35	66
Küçük	32	39	71
<b>Hızlı-Yavaş Hareket</b>			
Hızlı	52	59	111
Yavaş	11	15	26
<b>Besin Temini</b>			
Etobur	29	36	65
Otobur	34	38	72

- **Sarmaşık metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘sarmaşık’ metaforu ile açıklayan 19 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana temalar kendi ifadeleri ile;
  1. Sarmaşığın karmaşıklaşıp düzensizleşmemesi için bakım gerektirmesinin, insan kaynakları yönetimi ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“Sarmaşık büyürken dallarının karmaşık hale gelmemesi için bakım gereklidir. Benzer şekilde bir işletmede insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının birbirleri ile ilişkili ve entegre olup amaca odaklanabilmesi için de çaba gereklidir”,*
  2. Sarmaşığın dallarının insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“sarmaşık uzundur ve çok sayıda karmaşık dal ve yapraklardan oluşmaktadır; ancak bununla birlikte tek bir kökten çıkar. İnsan kaynakları yöneticisine bağlı olan insan kaynakları yönetimi de birbirleri ile iç içe dallardan oluşur”,*
  3. Sarmaşığın sarıcılığı ile insan kaynakları yönetiminin bütün işletmeyi kapsamasının eşleştirilmesi. Örneğin; *“Sarmaşık, dalları ile ağacın tüm*



*gövdesini sarar. İnsan kaynakları yönetimi de faaliyet ve fonksiyonları ile bir işletmenin bütünü sarar”,*

4. Sarmaşığın karmaşık yapısı ile insan kaynakları yönetimini dikkate almak zorunda olduğu insan (çalışan) psikolojisinin eşleştirilmesi şeklindedir. Örneğin; *“Her insanın psikolojisi farklıdır; bu nedenle insanları yönetmek zordur. İnsan kaynakları yönetimi insanın bu durumunu dikkate almak zorunda olduğundan, sarmaşık bitkisi gibi karmaşık bir yapıya sahiptir”* şeklindedir.
- **Meyve ağacı metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘meyve ağacı’ metaforu ile açıklayan 17 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana temalar kendi ifadeleri ile;
    1. Meyve ağacının yararlı olması nedeniyle insan kaynakları yönetimi ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“Meyve ağacı sadece bir bitki olmaktan öte, insana yarar sağlar. İnsan kaynakları yönetimi de işletme içinde insanı odağa alması nedeniyle meyve ağacına benzer”,*
    2. Meyve ağacının bakımının zor ve gelişiminin uzun zaman alması dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“Ağacın ekilmesi, gelişimi için sulanması, gübrenmesi çaba gerektirir. İnsan kaynakları yönetiminin de amaçlarına ulaşabilmesi için çaba gereklidir”,*
    3. Meyve ağacının fiziksel yapısının insan kaynakları yönetimi ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“İnsan kaynakları yönetimi meyve ağacına benzer; zira, ağacın dalları işletmenin departmanlarını, meyveleri ise iş görenleri ifade eder. Ağacın gövdesi ise insan kaynakları yönetimidir”,*
  - **Kaktüs metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘kaktüs’ metaforu ile açıklayan 8 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana temalar kendi ifadeleri ile;
    1. Kaktüsün dışarıdan sert görünmesi ama içindeki su ile daha dayanıklı olabilmesinin insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilmesi. Örneğin; *“Dışarıdan bakıldığında sert bir görünüm veren kaktüs, içindeki öz sayesinde en zorlu iklimsel koşullarda bile hayatta kalır. Benzer şekilde insan kaynakları yönetimi de kendi özü olan nitelikli iş görenler sayesinde ayakta kalır ve en zorlu koşullarda bile amaçlarına ulaşır”,*
    2. Kaktüsün olumsuz koşullara uyum sağlama yeteneği ile insan kaynakları yönetiminin eşleştirilmesi şeklindedir. Örneğin; *“İnsan kaynakları yönetimi elindeki iş gören miktarını ve maliyetlerini minimum seviyede tutmaya çalışır ve bu minimum sayıdaki iş görenin maksimum perfor-*

*mans ortaya koymasını ister. Bu bağlamda, kaktüs de çöl ortamında çok az su ile büyümeyi ve hayatta kalmayı başarmaktadır”,*

- **Çam ağacı metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘çam ağacı’ metaforu ile açıklayan 8 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana temalar kendi ifadeleri ile;
  1. Çam ağacının gelişiminin zaman alıcı olması ile insan kaynakları yönetiminin eşleştirilmesi. Örneğin; *“Çam ağacı gelişimini takriben elli yıl içinde tamamlayan bir bitkidir. Bakımı çok zahmetli olmakla birlikte nesiller boyu yaşayan bir miras gibidir. İnsan kaynakları yönetiminin de gelişimi zor ve zahmetlidir ama işletmenin kültürünü şekillendirir ve uzun dönemler boyunca devamını sağlar”,*
  2. Çam ağacının basamaklı yapısının insan kaynakları yönetimi ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“İnsan kaynakları yönetimi tıpkı bir çam ağacının fiziksel yapısı gibi basamaklıdır”,*
  3. Çam ağacının her mevsim yeşil ve güzel olması ile insan kaynakları yönetiminin eşleştirilmesi. Örneğin; *“İnsan kaynakları yönetiminin karşılaştıkları sorunlar çeşitlidir ve sürekli değişir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi değişime uymak ve yenilikçi olmak durumundadır. Bu zorunluluk nedeniyle her mevsim yeşil ve canlı kalan çam ağacına benzer”,*
- **Gül metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘gül’ metaforu ile açıklayan 8 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana temalar kendi ifadeleri ile;
  1. Gülün ilişkileri düzenlemede arabulucu olma özelliğinin insan kaynakları yönetimi ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“Gül nasıl insan ilişkilerini düzenliyorsa, insan kaynakları yönetimi de bir işletmede işveren ile iş görenin ilişkilerini düzeltmede aracılık eder”,*
  2. Gülün renklerinin çeşitliliğinin birçok insana hitap etmesi ile insan kaynakları yönetiminin kapsayıcılığının eşleştirilmesi. Örneğin; *“Çeşitli özellikleri olan çalışanlara hitap etmede insan kaynakları yönetiminin de tıpkı gülün değişik renklerde olabilmesi gibi farklı faaliyet ve özellikleri söz konusudur”,*
  3. Gülün güzelliğinin insan kaynakları yönetiminin doğru kullanımı, dikenlerinin ise yanlış kullanımı ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“Gül çok güzel bir çiçek ama yanlış tutulduğunda dikenleri batır. İnsan kaynakları yönetimi de bir işletmede doğru kullanıldığında hem iş görenlerin hem de işletmenin performansının arttırılmasını sağlar”,*

4. Gülün yetiştirilmesinin zor olması ile insan kaynakları yönetiminin eşleştirilmesi. Örneğin; *“Gül, doğru mekanda ve doğru şekilde yetiştirilirse gelişir. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi de gülün yetiştirilmesi gibi zordur ve çaba gerektirir”,*
  5. Gülün bulunduğu yere değer ve prestij kazandırması ile insan kaynakları yönetiminin eşleştirilmesi. Örneğin; *“İnsan kaynakları yönetiminin etkin olmadığı bir işletme, gülsüz bir bahçeye benzer”,*
- **Çınar metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘çınar’ metaforu ile açıklayan 6 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana tema kendi ifadeleri ile; *“Çınarın köklü olması ve çok uzun zaman yaşayabilmesinin insan kaynakları yönetimi ile eşleştirilmesi”* dir.
  - **Ayçiçeği metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘ayçiçeği’ metaforu ile açıklayan 5 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana temalar kendi ifadeleri ile;
    1. Ayçiçeğinin yapraklarının insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“İçinde birçok çekirdeği barındıran ayçiçeği, birçok fonksiyon ve faaliyetten oluşan insan kaynakları yönetimine benzer”,*
    2. Ayçiçeğinin güneşe bağımlılığının, insan kaynakları yönetiminin işletmeye bağımlılığı ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“Güneşe dönen ayçiçeği, gelişimini sürdürebilmek için güneşi izler. Benzer şekilde insan kaynakları yönetimi de amaçlarına ulaşabilmek için farklı bakış açılarından hareket edebilir”* şeklindedir.
  - **Çiçek metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘çiçek’ metaforu ile açıklayan 5 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana tema kendi ifadeleri ile; *“Çiçeğe bakım yapıldıkça güzelleşmesi ile insan kaynakları yönetiminin gelişiminin eşleştirilmesi”* dir.

140 katılımcıdan oluşan öğrenci örnekleminde 137 katılımcının, insan kaynakları yönetimi algılarını ifade etmede en çok kullandıkları hayvan metaforlarını seçme nedenlerinin şu temalar etrafında yoğunlaştığı görülmektedir:

- **Köpek metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘köpek’ metaforu ile açıklayan 21 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana temalar kendi ifadeleri ile;
  1. İnsan kaynakları yönetimi ile işletmenin tepe yönetimi arasındaki ilişkinin köpek ile sahibi arasındaki ilişkiye benzetilmesi ve sahibin köpeğin davranışlarına yön vermesi. Örneğin; *“Köpek ile sahip arasında her zaman bir yakınlık, dostluk ilişkisi vardır. İnsan kaynakları yönetimi ile iş-*

*letme arasında da böyle bir etkileşimin, alışverişin olduğunu düşünüyorum”,*

2. Köpeğin sahibini koruması ile insan kaynakları yönetiminin işletmeyi ve iş görenleri korumasının eşleştirilmesi. Örneğin; *“Köpeğin bir sürüdeki koyunları koruması gibi insan kaynakları yönetimi de işletmeyi ve iş görenleri korur”,*
  3. Köpeği yetiştirmek için zaman ve çaba harcadığında insana yararlı olması ile insan kaynaklarının insana yararlı olmasının eşleştirilmesi. Örneğin; *“Köpeği yetiştirmek zaman alır ama sonuçta insana sadakat göstererek yararlı olur. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesi için çaba harcadığında da sonuçta işletmeye sadık ve nitelikli insan kaynağına ulaşılır”* şeklindedir.
- **Aslan metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘aslan’ metaforu ile açıklayan 12 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana temalar kendi ifadeleri ile;
    1. Aslanın hayvanların lideri olarak kabul edilmesinin, insan kaynakları yönetiminin işletme içinde öncü olması gereği ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“İnsan kaynakları yönetiminin güçlü olduğu bir işletme rekabet avantajı kazanarak lider konuma geçebilir; tıpkı aslan gibi”,*
    2. Aslanın zorlu gelişiminin insan kaynakları yönetiminin gelişimiyle eşleştirilmesi. Örneğin; *“Aslan yavrusunun avlanmayı öğrenmesi, büyümesi ve gelişmesi, birçok başarı ve başarısızlıklarla dolu zorlu bir yoldur. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin gelişimine benzer”* şeklindedir.
  - **Arı metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘arı’ metaforu ile açıklayan 12 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana tema, kendi ifadeleri ile; arının doğada hiyerarşi ve düzen içinde çalışmasıyla insan kaynakları yönetiminin eşleştirilmesidir. Örneğin;

*“İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordineli bir şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir ki bu durum, arının bal yapmak için çalışma şekline benzer”,*

*“Kraliçe arı, işçi arıların bal yapmaları için göstermeleri gereken faaliyetleri sevk eder. İnsan kaynakları yönetimi de işletmenin amaçlarına ulaşması için iş görenlerin faaliyetlerinin sevk edilmesine aracılık eder”,*
  - **Karınca metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘karınca’ metaforu ile açıklayan 11 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana tema, kendi ifadeleri ile; karıncanın çalışkan olması-

nın, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin sürekliliğiyle eşleştirilmesi şeklindedir. Örneğin;

*“Karıncalarda çok güçlü bir görev dağılımı ve örgütlenme içgüdüğü vardır. İnsan kaynakları yönetiminin işletme içinde dengeli ve uyumu sağlayabilmesi için de böyle bir içgüdü gereklidir”,*

*“Karıncanın başarılı olabilmesinde etkin çalışmasının rolü vardır. Aynı şekilde insan kaynakları yönetiminin de amaçlarına ulaşabilmesi, etkinliğine bağlıdır”,*

- **Deve metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘deve’ metaforu ile açıklayan 11 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana temalar kendi ifadeleri ile;
  1. Devenin fiziksel yapısının insan kaynakları yönetimindeki kariyer gelişimi ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“Devenin inişli-çıkışlı fiziksel yapısı, insan kaynakları yönetiminde kariyer gelişimine benzer”,*
  2. Devenin çöl şartlarına uyum sağlayan güçlü yapısı ile insan kaynakları yönetiminin eşleştirilmesi. Örneğin; *“Deve, içinde bulunduğu olumsuz şartlara uyum sağlayabilen dayanıklı bir hayvandır. İnsan kaynakları yönetimi de en az kaynakla mümkün olan en yüksek performansa ulaşmaya çalışır”,*
  3. Devenin sırtında taşıdığı hörgüç ile insan kaynakları yönetiminin işletme için taşıdığı yükün eşleştirilmesi. Örneğin; *“Devenin bir yük olarak taşıdığı hörgüç, zorlu çöl şartlarında ayakta kalabilmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetiminin faaliyet ve çabaları ile taşıdığı sorumluluklar da işletmenin zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmesini ve başarılı olabilmesini sağlar”* şeklindedir.
- **Kuş metaforu:** İnsan kaynakları yönetimi algılarını ‘kuş’ metaforu ile açıklayan 10 öğrenci katılımcının, bu metaforu seçmelerinde gösterdikleri nedenlerde ana temalar kendi ifadeleri ile;
  1. Kuşların birbirleriyle iletişimlerinin, insan kaynakları yönetiminin insan ilişkileri ve iletişim konularıyla eşleştirilmesi. Örneğin; *Kuşların birbirleri ile iletişimlerinde bir ahenk vardır. Aynı şekilde insan kaynakları yönetimi de işletme içinde iş görenler ve yönetim arasında bu ahengi sağlayabilmelidir”,*
  2. Kuşun yuvasını yapmadaki zorlu çabasının, insan kaynakları yönetiminin gelişimiyle eşleştirilmesi. Örneğin;

3. *“Kuş, yuvasını yaparken kullandığı ağaç dallarını tek tek taşır ve yuvasının yapılması aşama aşama gerçekleşir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri de böyledir. Örneğin, iş değerlemesi yapmadan ücretleme yapmak, adaletsizliğe neden olur”,*
4. Kuşların özgür davranma ve yaşamlarının, insan kaynakları yönetiminin işletme içinde lokomotif olma rolü ile eşleştirilmesi. Örneğin; *“Kuşlar özgürdür, kendileri için en uygun yerlere giderler. İnsan kaynakları yönetimi de işletme içinde iş görenlerin mutlu ve huzurlu çalışabilmeleri için özgürce kararlar alabilmelidir”* şeklindedir.

Öte yandan, 10 katılımcı tarafından ifade edilen genel ‘kuş’ metaforu yanı sıra, ‘Diğer’ kategorisinde; kartal, baykuş, şahin, tavus kuşu, ağaçkakan, güvercin ve papağan metaforları, toplam 9 katılımcı tarafından kullanılmıştır.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bir üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde, insan kaynakları yönetimi dersini almış olan 140 lisans öğrencisi üzerinde yürütülen bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi olgusuna ilişkin algıları ortaya çıkarmak amacı doğrultusunda katılımcılardan, bitki ve hayvan metaforlarını kullanmaları istenmiştir. Konu ile ilgili olarak daha önce yapılan sınırlı sayıda çalışmalarda da (Shindell ve Willis, 2001), insan kaynakları yönetiminin içeriği hayvan ve bitki metaforları ile ifade edilmiştir.

Bu çalışmanın amacına yönelik olarak sorulan ‘İnsan kaynakları yönetimini bir bitkiye benzetmeniz gerekirse bu hangi bitki olacaktır? Neden?’ sorularını katılımcıların tamamı yanıtlamış olup, ortaya konan 33 bitki metaforundan bambu (n=30), sarmaşık (n=19) ve meyve ağacı (n=17) metaforları öne çıkmaktadır (Tablo 1).

Bambu metaforunun kullanılmasının katılımcılar tarafından açıklanan genel nedeni; bu bitkinin ekildikten sonra bir dönem hiçbir gelişme göstermemesi; ancak, bu dönemin sonunda hızla büyümeye başlamasının, insan kaynakları yönetiminin gelişimine benzetilmesidir. Sarmaşık metaforunun insan kaynakları yönetimini açıklamada kullanılma nedenleri olarak; sarmaşığın bakım gerektirmesi, tek bir kökten çıkması, sarıcı olması ve karmaşık yapısının insan psikolojisine benzemesi gösterilmiştir. Benzer şekilde Shindell ve Willis (2001), tomurcuklanarak sarıcı bir yayılma göstermesi bakımından, insan kaynakları yönetiminin gelişimini ‘örümcek çiçeği’ metaforu ile tanımlamışlardır. Çalışmamızda meyve ağacı metaforu ise; insana ve çevreye yararlı olması, bakım gerektirmesi ve gelişiminin uzun zaman alması gibi nedenlerle insan kaynakları yönetimini açıklamada kullanılmıştır. Bu bağlamda, katılımcıların kullandıkları bitki metaforlarının, insan kaynakları yönetiminin gelişimi, yapısı ve fonksiyonlarına yönelik algıları yansıttığı düşünülebilir.

Shindell ve Willis'in (2001) insan kaynakları yönetiminde metaforlar üzerine yaptıkları çalışmada, insan kaynakları yönetimi konusunda ortaya konan metaforlardan birisi 'çam ağacı'dır. Burada ağacın gövdesi işin amacını, ana dallar ana sonuçları, küçük dallar alt amaçları, çamın iğne yaprakları ise amaçlara ulaşmak için yerine getirilmesi gereken görevleri ifade etmektedir. Dolayısıyla çam ağacı metaforu, işin ya da rolün değişik bileşenlerini tanımlamada kullanılmıştır. Shindell ve Willis'in (2001) çalışmasında, insan kaynakları gelişimi konusunda ortaya konan metaforlardan birisi de 'ağaç'tır. Esasen algılanmaz bir hızla ama sürekli olarak büyüyen ve gelişimi ancak yıllar sonra fark edilen ağacın, aşamalı değişimi, vazgeçmemeyi, öğrenmeyi, gelişmeyi, sabır ve umudu yansıttığı belirtilmiştir. Benzer şekilde çalışmamızda da katılımcılar çam ağacı metaforunu ve genel olarak ağaç metaforunu, insan kaynakları yönetiminin gelişimi açısından ifade etmişlerdir ve çam ağacı metaforu, gelişiminin zor, zaman alıcı olması ve yapısı dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ile eşleştirilmiştir. Shindell ve Willis'in (2001) çalışmasında belirtilen bir diğer metafor ise 'yılbaşı ağacı'dır. Yılbaşı ağacını ilk oluştururken süslerin temini ve düzenlemenin zahmetli olmasına karşın, sonraki yıllarda mevcut malzemelerle daha zahmetsiz bir şekilde hazırlanabilmesi yönüyle insan kaynakları yönetimiyle benzeştirilmiştir.

Kövecses (2002) tarafından yapılan ayırım temel alınarak oluşturulan sınıflandırmaya göre (Tablo 2), katılımcıların çoğunluğu, kullandıkları bitki metaforları aracılığıyla insan kaynakları yönetimini; 'odunsu', 'çiçekli', 'meyvesiz', 'budama gerektirmeyen' ve 'yetişmesi zor' temaları ile ifade etmiştir. 63 kız öğrenci katılımcı, insan kaynakları yönetimi olgusunu tanımlamada 'odunsu', 'çiçeksiz', 'meyvesiz', 'budama gerektirmeyen', 'yetişmesi zor' olarak sınıflandırılan bitki metaforlarını kendi içlerinde daha çok kullanmışlardır. 77 erkek öğrenci katılımcı ise, 'odunsu-otsu' ve 'yetişmesi kolay-zor' şeklinde sınıflandırılan bitki metaforlarını kendi içlerinde hemen hemen eşit kullanırlarken, 'çiçekli', 'meyvesiz', 'budama gerektirmeyen' olarak sınıflandırılan bitki metaforlarını daha çok ifade etmişlerdir. Kız katılımcılar 'çiçeksiz' bitki metaforlarını, erkek katılımcılar 'çiçekli' bitki metaforlarını tercih etmişlerdir. 'Meyvesiz' ve 'budama gerektirmeyen' bitki metaforları ise, hem kız hem de erkek katılımcılar tarafından daha çok kullanılmışlardır. Örneklemin genelinden elde edilen bulgulara göre katılımcılar insan kaynakları yönetimini, yetişmesi zor ve zaman alıcı ama güçlü, köklü, doğal bir gelişim seyri olan, çiçek açmakla beraber meyve vermeyen bir bitki ile eşleştirmektedirler. Bu bulgular, insan kaynakları yönetiminin, organizasyon içinde güçlü, köklü, gelişen bir bölüm olarak değerlendirildiğini düşündürmektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 140 lisans öğrencisine sorulan 'İnsan kaynakları yönetimini bir hayvana benzetmeniz gerekirse bu hangi hayvan olacaktır? Neden?' sorularını 137 öğrenci katılımcı yanıtlamış olup, ortaya konan 35 hayvan

metaforundan; köpek (n=21), aslan (n=12), arı (n=12), karınca (n=11), deve (n=11) ve kuş (n=10) metaforları öne çıkmaktadır (Tablo 3).

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin algıları ortaya koymada köpek metaforunun kullanılmasının katılımcılar tarafından açıklanan nedenleri; köpeğin sahibine olan sadakati, onu koruması ve köpeğin yetiştirilmesi için zaman harcandığında sahibine yararlı olması gibi durumların, insan kaynakları yönetimi ve işletme arasındaki ilişkiler ile eşleştirilmesi olarak ifade edilmiştir. Aslan metaforunun kullanılma nedenleri olarak; aslanın hayvanların lideri olmasının ve zorlu yaşam mücadelesinin insan kaynakları yönetimi ile benzerliği gösterilmiştir. Arı metaforunun kullanılmasının genel nedeni; arının doğada bir hiyerarşi ve düzen içinde sistematik çalışması olarak belirtilmiştir. Benzer şekilde karınca metaforunun da, karıncaların çalışkanlığının ve örgütlenme güdüsünün, insan kaynakları yönetiminin faaliyetlerinin sürekliliği ile eşleştirilmesi dolayısıyla kullanıldığı ifade edilmiştir. Burada dikkati çeken nokta, benzer nedenlerle seçilen karınca (n=11) ve arı (n=12) metaforlarının tek bir metafor olarak kabul edilmesi halinde, en çok kullanılan metafor olma durumuna geleceğidir (n=23). Katılımcıların kullandıkları hayvan metaforlarının da bitki metaforları ile benzer şekilde, insan kaynakları yönetiminin gelişimi, yapısı ve fonksiyonlarına yönelik algıları yansıttığı düşünülebilir.

Keizer ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan ayırım temel alınarak oluşturulan sınıflamaya göre (Tablo 4); katılımcıların çoğunluğu, kullandıkları hayvan metaforları aracılığıyla insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarını 'güçlü', 'küçük', 'hızlı' ve 'otobur' temaları ile ifade etmiştir. Ancak burada vurgulanması gereken nokta, esasen 'küçük (n=71)' ve 'büyük (n=66)' hayvan temalarını kullanan katılımcı sayılarının birbirine yakın olmasıdır. 63 kız öğrenci katılımcı, insan kaynakları yönetimi olgusuna yönelik algıları ifade etmede 'güçlü-zayıf', 'büyük-küçük' ve 'etobur-otobur' olarak sınıflandırılan hayvan metaforlarını kendi içlerinde hemen hemen eşit; 'hızlı' olarak sınıflandırılan hayvan metaforlarını ise daha çok kullanmışlardır. 74 erkek öğrenci katılımcı da insan kaynakları yönetimi olgusuna ilişkin algılarını tanımlamada 'büyük-küçük' ve 'etobur-otobur' olarak sınıflandırılan hayvan metaforlarını hemen hemen eşit sayıda kullanmışlardır. Bununla birlikte erkek katılımcılar, 'güçlü' ve 'hızlı' metaforlarını kullanmayı daha fazla tercih etmişlerdir. Kız ve erkek katılımcıların ortak olarak daha fazla tercih ettikleri hayvan metaforları ise 'hızlı' olarak sınıflandırılanlar olmuştur. Örneklemin genelinden elde edilen bulgulara göre katılımcılar insan kaynakları yönetimini, küçük olmakla birlikte güçlü ve hızlı bir hayvan ile eşleştirmişlerdir. Bu bulgular, insan kaynakları yönetiminin, değişen şartlara uyum sağlamak için hantal olmayan bir yapıda, mücadele gücü yüksek bir bölüm olarak görüldüğünü düşündürmektedir.

Shindell ve Willis'in (2001) çalışmasında, değişim konusunda 42 katılımcının ifade ettiği metaforlardan biri olan 'kızak köpekleri', kutupsal fırtınalı bir çevresel or-



tamda, organizasyonu güvenli bir konuma çekecek kızak köpeklerini ve olgun bir organizasyonu tanımlamaktadır. Burada kullanılan köpek temasında, insan kaynakları yönetiminin, organizasyonun rehber köpeği, çoban köpeği, koruyucu köpeği ve saldırgan köpeği olarak görülmesi potansiyelinin söz konusu olabileceği ifade edilmiştir. Örneğin, metaforik mantıkla 'rehber köpek' olarak tanımlanan insan kaynakları yönetiminin, bir anlamda organizasyonların bir gözü, rehberi gibi olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışmamızda da öğrenciler tarafından ifade edilen köpek metaforu, daha çok sadakat, ilişki ve bakım açısından gerekçelendirilmiştir. Dolayısıyla, Shindell ve Willis'in (2001) çalışmasına benzer şekilde insan kaynakları yönetiminin, organizasyon için bir çoban köpeği, rehber köpeği, koruyucu köpeği olarak görülme potansiyelinin söz konusu olabileceği söylenebilir.

Öte yandan, katılımcıların en çok kullandıkları bitki metaforlarının, insan kaynakları yönetimi olgusuna ilişkin hem olumlu hem de olumsuz algıları ortaya koydukları yönündeki düşünce de analize alternatif bir bakış açısı sunabilir. Örneğin, insan kaynakları yönetiminin;

- Gelişiminin zor ve zaman alıcı olduğu, sabır ve uygun şartlar gerektirdiği yönündeki olumsuz algıların 'bambu' metaforu ile,
- Bütün işletmeyi sarmalaması gibi olumlu, karmaşık bir yapıya sahip olması ve iç düzenini sağlayabilmek için bakım gerektirmesi gibi olumsuz algıların 'sarmaşık' metaforu ile,
- İşletme için yararlı olması gibi olumlu, bakım gerektirmesi, gelişiminin zaman alması gibi olumsuz algıların ise 'meyve ağacı' metaforu

aracılığıyla yansıtıldığı düşünülebilir.

Benzer bir durum, hayvan metaforları için de söz konusu olabilir. Örneğin, insan kaynakları yönetiminin;

- İşletme ile ilişkisinin sadakat temelli olması, amaçlara ulaşmaya hizmet etmesi gibi olumlu, gerekli bakım ve özen gösterildiği takdirde yararlı hale gelmesi gibi olumsuz algıların 'köpek' metaforu ile,
- İşletmede lider konumunda olması gibi olumlu, amaçlara ulaşma ve hayatta kalmada zorlu deneyimler geçirmesi gibi olumsuz algıların 'aslan' metaforu ile,
- İşletme içinde ancak koordineli ve işbirlikçi şekilde sürekli çalışma sayesinde başarıya ulaşılabilmesi gibi olumsuz algıların 'arı' metaforu ile ortaya konduğu ifade edilebilir.

Literatürde, insan kaynakları yönetimine ilişkin öğrenci algılarını, Kövecses (2002) ve Keizer ve arkadaşlarının (1996) sınıflandırmasını kullanarak bitki ve hayvan me-

taforları yoluyla ortaya koymayı amaçlayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmamızın, insan kaynakları yönetiminde metafor kullanımına yeni bir bakış açısı sunduğu söylenebilir. Rudden'in (1994) öğrenciler üzerinde yürüttüğü çalışması, öğrencilerin belirli bir konuda metaforlar kullanmalarının, farklı algıları ifade etme gücünü arttırdığını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, insan kaynakları yönetimi olgusuna ilişkin öğrenci algılarını belirleme amacını taşıyan çalışmamızda, insan kaynakları yönetiminin birbirinden farklı ifadelerle algılandığı görülmektedir. Araştırmamızın bulguları, Altunışık ve Sarıkaya'nın (2009) pazarlama olgusuna yönelik algıları metaforlar yoluyla ortaya koydukları çalışmalarına benzer şekilde, insan kaynakları yönetiminin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve bu yapıya ilişkin algıları ifade etmede birçok metaforun kullanılabileceğini göstermiştir. Torlak (2008) da, postmodern süreçte metaforik yaklaşımların, mevcut yapıları anlamada yardımcı olabileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, ileride aktif olarak insan kaynakları yönetimi birimlerinde çalışacak veya bu birimler ile yakın planda çalışma sergileyecek olan lisans öğrencilerinin, insan kaynakları yönetimini bilişsel düzeyde nasıl algıladıklarını belirlemek önemlidir. Çalışmamız bu yönüyle de alana katkı sağlamaktadır. Aynı kavram için farklı metaforlar kullanmanın, bu kavramın değişik şekillerde nasıl görülebileceğini anlamada yardımcı olduğunu ve bu metaforların bütün için daha geniş bir anlayış sağlamak yönünde birleştirilebileceklerini ileri süren Daley (2001); ayrıca, eğitimcilerin anlam oluşturma sürecini öğrenmeleri durumunda, insan kaynakları yönetiminde öğrenme ve öğretmeye ilişkin anlayışlarını da önemli ölçüde geliştirebileceklerini belirtmiştir. Kuchinke (2001) de, insan kaynakları yönetimi eğitimcilerinin alandaki çoklu gerçekliklere yönelik farkındalıklarını arttırmak ve gelecekteki uygulayıcıları, bireyler ve organizasyonlar olarak var olmanın çeşitli yollarını görme konusunda güçlendirmek gerektiğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda çalışmamızın, insan kaynakları yönetimi alanındaki eğitimcilerin, öğrencilerin alana yönelik algılarına ilişkin farkındalığını arttırmaya katkıda bulunduğunu ifade etmek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi eğitimcilerinin öğrenci algılarına yönelik farkındalığındaki artış, gelecekte, bir bütün olarak insan kaynakları eğitiminin içeriğine ve planlamasına katkı sağlayabilir.

## 6. Öneriler

Gelecek çalışmalarda; insan kaynakları yönetimi olgusunu açıklamada bitki ve hayvan metaforlarının yanında başka metaforların da kullanımının, araştırmanın daha geniş bir örneklem üzerinde yapılmasının, ifade edilen metaforların görece güçlü ve zayıf yönlerinin ve bunların çalışma yaşamındaki davranışları nasıl etkileyebileceğinin irdelenmesinin, metaforları değiştirmenin, davranışları nasıl yönlendirebileceğinin belirlenmesinin, olguya ilişkin algıları değerlendirmede birçok yönden katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Metaforlar, modernist yaklaşımdaki boşluğu

doldurarak, insan kaynakları yönetimi yaklaşımını daha gerçekçi bir zemine oturtabilir. Ayrıca insan kaynakları yönetimine ilişkin öğrenci algılarına yönelik farkındalığın artışı, bu alanda eğitim planlamasına ilave katkı sağlayabilir.

## Kaynakça

- Al-Hasnawi, A. R. (2007), "A Cognitive Approach to Translating Metaphors", *Translation Journal*, 11(3).
- Altunışık, R. ve N. Sarıkaya (2009), "Tüketici Gözüyle Pazarlama: Metaforlarla Pazarlamaya Yönelik Tüketici Algı ve Tutumlarının İncelenmesi", *Uluslar Arası 7. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 910-922.
- Aydın, İ. H. (2004), "Bir Felsefi Metafor: Yolda Olmak", *Kırıkkale Üniversitesi I.Ulusal Sosyal Bilimler Sempozyumu*, 9-10 Aralık 2004.
- Boselie, P., G. Dietz, C. Boon (2005), "Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research", *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Cohen, M., J. March, J. Olsen (1972), "A Garbage can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Daley, B. J. (2001), "Metaphors for Professional Learning", *Advances in Developing Human Resources*, 3(3), 322-332.
- Dobrić, N. (2010), "Theory of Names and Cognitive Linguistics-The Case of the Metaphor", *Philosophy and Society*, 1, 135-147.
- Edgren, L. D. (1990), "The Commando Model: A Way to Gather and Interpret Cultural Data", Ed. Barry A. Turner, *Organisational Symbolism*, Berlin:Walter de Gruyter, 173-187.
- Francis, H. (2002), "The Power of Talk in HRM-Based Change", *Personnel Review*, Vol. 31(2), 432-448.
- Furunes, T. ve R. J. Mykletun (2007), "Why Diversity Management Fails: Metaphor Analyses Unveil Manager Attitudes", *Hospitality Management*, 26, 974-990.
- Gibbs, R. W. (2006), "Cognitive Linguistics and Metaphor Research: Past Success, Skeptical Questions, Future Challenges", *DELTA (Online)*, Vol.22, No. Special, 1-20.
- Güven, M. ve S. Güven (2009), "İlköğretim Öğrencilerinin Sosyal Bilgiler Dersinde Metafor Oluşturma Becerilerine İlişkin Nicel Bir İnceleme", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 17(2), 503-512.

Howell, S. R. (2000), "Metaphor, Cognitive Models, and Language", Comprehensive Module 3, <http://www.steverhowell.com/lakoff.pdf>, (Erişim: 15.09.10).

Inkson, K. (2004), "Images of Career: Nine Key Metaphors", Journal of Vocational Behavior, 65, 96-111.

Kalnicka, Z. (2006), "Feminist Metaforlar: Felsefeye Ne Önerebilirler?", Çev. L. Sunar, Kadın Çalışmaları Dergisi, 1(2), 6-17.

Keizer, J. A., G. Post, D. Grant (1996), "The Metaphoric Gap as a Catalyst of Change", Ed. Cliff Oswick-David Grant, Organisation Development: Metaphorical Explorations, London: Pitman Publishing, 90-101.

Kendall, J. E. ve K. E. Kendall (1993), "Metaphors and Methodologies: Living Beyond the Systems Machine", MIS Quarterly, 17(2), 149-171.

Kövecses Z. (2002), Metaphor: A Practical Introduction, New York: Oxford University Press, 98-101.

Kuchinke, K. P. (2001), "Metaphors and Paradigms for HRD Research and Practice", Advances in Developing Human Resources, 3(3), 366-378.

Lakoff, G. ve M. Johnson (1980), Metaphors We Live by, Chicago: The University of Chicago Press.

Li, R. (2006), "A Cognitive Perspective in Metaphor and Psycholinguistic Constraint on Its Transfer", US-China Foreign Language, 4(5), 40-45.

Marsick, V. J. (1990), "Altering the Paradigm for Theory Building and Research in Human Resource Development", Human Resource Development Quarterly, 1(1), 5-24.

Morgan, G. (1998), Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor (Images of Organization), İstanbul: MESS Yayınları.

Oswick, C., T. Keeney ve D. Grant (2002), "Metaphor and Analogical Reasoning in Organization Theory: Beyond Orthodoxy", Academy of Management Review, 27(2), 294-303.

Palmer, I. ve R. Dunford (1996), "Understanding Organizations Through Metaphor", Ed. Cliff Oswick ve David Grant, Organization Development: Metaphorical Explorations, London: Pitman, 7-19.

Richardson, J. ve S. McKenna (2000), "Metaphorical 'Types' and Human Resource Management: Self-Selecting Expatriates", Industrial and Commercial Training, 32(6), 209-218.

Rudden, J. (1994), "Instruction in Metaphor and Its Influence on Revisions Made by Third And Fifth Graders", Annual Meeting of College Reading Association, New Orleans: LA.

Saban, A. (2006), "Lisansüstü Öğrencilerin Nitel Araştırma Metodolojisine İlişkin Algıları", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 17, 469-487.

Sajaniemi, J. ve T. Stütze (2007), "Lightweight Techniques for Structural Evaluation of Animated Metaphors", Interacting with Computers, 19, 457-471.

Shindell, T. ve V. Willis (2001), "Analyzing HRD Metaphor-in-Use", Advances in Human Resources, 3(3), 309-321.

Short, C. D. (2000), "Analysing Metaphor in Human Resource Development", Human Resource Development International, 3(3), 323-341.

Short, C. D. (2001a), "Shining a Torch on Metaphor in HRD", Advances in Developing Human Resources, 3(3), 297-308.

Short, C. D. (2001b), "Strategies for Applying Metaphor in HRD Research, Practice, and Education", Advances in Developing Human Resources, 3(3), 379-396.

Soto-Andrade, J. (2007), "Metaphors and Cognitive Modes in the Teaching - Learning of Mathematics",  
[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:5U;NONoq2QOJ:captura.uchile.cl/jspui/bitstream/2250/10733/1/Soto-Andrade\\_Cerme5\\_version7june200](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:5U;NONoq2QOJ:captura.uchile.cl/jspui/bitstream/2250/10733/1/Soto-Andrade_Cerme5_version7june200),  
(Erişim:15.09.10).

Storey, J. (1995), "HRM Still Marching on or Marching", Ed. John Storey, Human Resource Management: A Critical Text, London: Routledge, 3-33.

Torlak, Ö. (2008), "Tüketici Davranışını Anlamada Metafor Kullanımı: Postmodern Tüketiciyi Sivil İtaatsizlik Metaforu ile Açıklamak", Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 1(2), 63-76.

Valenzuela, J. ve C. Soriano (2005), "Cognitive Metaphor and Empirical Methods", Barcelona English Language and Literature Studies, No.14.

Watkins, K. E. (1989), "Five Metaphors: Alternative Theories for Human Resource Development", Ed. Deane B. Gradous, Systems Theory Applied to Human Resource Development, Washington: American Society for Training and Development, 167-184.

Weick, K. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", Administrative Science Quarterly, 21(1), 1-19.