

# ÖRGÜT VE İŞGÖREN ARASINDA PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN GELİŞTİRİLMESİNDE BİR ARAÇ: İŞGÖREN İLETİŞİMİ PROGRAMI

Yrd. Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA \*

## I- GİRİŞ

Günümüzde örgütler işbirliği sistemleri olarak görülürler. Bu işbirliğinin temelinde örgütsel açıdan, amaçların başarılmasında işgören olarak insanların emeğine gereksinme duyulması; bireysel açıdan da örgütsel amaçları başarmak için çalışırken kişisel gereksinmelerin karşılanması yer almaktadır. Örgütsel amaçları başarmak için işbirliği yapmış olan insanların bireysel olarak farklı amaç ve gereksinimleri vardır. Örgüt üyesi olan insanlar örgütsel amaçları için gerekli çabayı gösterdikleri takdirde, kişisel amaçlarını da gerçekleştirebileceklerini bilmek isterler.

Örgüt ve işgörenler arasındaki bu ilişki sözleşme kavramıyla açıklanmaktadır. Örgütle işgören arasında karşılıklı beklentileri ve taahhütleri kapsayan sözleşme, iki tarafın da beklentilerinin zaman içinde değişmesine paralel olarak farklı biçimlerde yorumlanmıştır. Bu farklılık işverenin ya da yönetimin insana bakış açısında, insanları örgütsel amaçlara yönlendirmek için kullandığı yetkenin türünde ve işgörenlerin gereksinimleri, beklentileri ve işe karşı tutumlarındaki değişim sürecinden kaynaklanmaktadır.

İşverenler ya da yöneticiler örgütsel amaçlardan hareketle, işgörenlerle ilgili aşırı beklentilere sahip olabilirler. İşgörenleri örgütsel amaçlara ulaşmanın bir aracı olarak görebilirler. Buna karşılık, işgörenler de istek ve beklentilerini ifade edemediklerinde ve beklentilerini karşılayabilecekleri bir ortam sağlanmadığında işten ayrılma, moral bozukluğu ve doyumsuzluk sorunlarıyla karşı karşıya kalabilirler. Bu sorunların örgüte yansması işgören devir hızının yüksekliği, verim düşüklüğü, kalitesiz ürün ya da hizmetlerdir. Yöneticiler de verim ve kalite düşüklüğü sorunlarından dolayı işgörenleri suçlayabilirler; işgörenlerin daha sıkı ve dikkatli çalışmasını bekleyebilirler ve bunu sağlamak için sıkı denetimler

---

\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B. Fakültesi, İşletme Bölümü.

uygulayabilirler. Ancak, bu tür uygulamaların beklenen verimlilik ve kalite sonuçlarını getirmediği; sorunların işgören hatasından çok örgütsel sistemlerden ve bu sistemleri oluşturma sorumluluğu olan yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. Tek yanlı beklentilere önem veren yaklaşımlardan kaçınmak ve örgüt-işgören bütünleşmesini sağlamak günümüzün en önemli örgütsel hedeflerinden birisi olmak zorundadır.

Örgüt-işgören bütünleşmesini sağlamak, örgütsel amaçları ve işgörenlerin işten doyumunu en üst düzeyde gerçekleştirmekle sağlanabilir. Bütünleşmeyi sağlayan bir örgütte, işgörenlerin örgüte bağlılığı üst düzeydedir ve bu bağlılık yasal sözleşmelerden çok, psikolojik sözleşmelerle sağlanmaktadır.

Bu çalışmada, çağdaş örgüt-işgören ilişkilerinin temeli olan psikolojik sözleşme kavramı incelenecek; psikolojik sözleşmenin gerçekleştirilmesinde iletişimin rolü vurgulanarak, işgören iletişim programı önerilecektir.

## II- ÖRGÜT-İŞGÖREN İLİŞKİLERİNİN YAPISI

Örgüt ve işgörenleri arasındaki etkileşim yüz yıldır inceleme konusudur. Örgütün amacı çalışmanın etkenliğini ve karlılığı en üst düzeye çıkarmak, işgörenin amacı da beklentilerini en üst düzeyde karşılamaktır.

Her örgüt insan ilişkileri bakımından belirli bir yapıya sahip olmakla birlikte, insan ilişkilerini yapılandırma ve yönlendirme konusunda birbirinden farklıdır. Örgütte kullanılan yetke türüne ve işgörenlerin çalışmalarının karşılığını belirleme biçimine göre insan ilişkilerine farklı yaklaşımlar sözkonusudur. Etzioni, örgütleri sınıflandırırken, örgütte bütünüyle zorlayıcı bir yetkenin olup olmadığı, işgörenlerin örgüte bağlanmaları için yasal yetkeye dayalı işbirliğinin ve ekonomik ödüllerin sağlanıp sağlanmadığı, bireylerin yönetimde söz hakkı olup olmadığı ve işe ilginin düzgüsel(normatif) ödülleri sağlanıp sağlanmadığı gibi nitelikleri ölçüt olarak kullanmıştır<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Edgar, SCHEIN, *Örgütsel Psikoloji* (Çev. Ş. ÖZ-ALP ve A. SAĞTÜR), E.İ.T.İ.A. Ya., Eskişehir, 1976, s. 62.

Etzioni, bu sınıflandırmaya göre, askeri örgütlerde zorlayıcı yetkenin, ticari ve üretim örgütlerinde yasal yetkenin, sendika ve dernekler gibi gönüllülük temeline dayalı örgütlerde düzgüsel (normatif) yetkenin olduğunu ileri sürmüştür.<sup>2</sup> Ancak günümüzde, örgütler çapraşık ve çok yönlü bir nitelik kazanmışlardır. Bu nedenle, akılcı-yasal yetkenin sözkonusu olduğu işletme örgütlerinde de giderek gönüllülük temeline dayalı örgütlerde olduğu gibi, yetkenin paylaşılması ve düzgüsel ödülleri geçerlilik kazanmaktadır.

#### A) YÖNETİM MODELLERİNİN ÖRGÜT-İŞGÖREN İLİŞKİLERİNE ETKİSİ

İşletme örgütlerinde insanı bir araç ya da üretim faktörü olarak gördüğü ve tek yanlı olarak örgütsel amaçları gerçekleştirmek için akılcı-yasal güce dayanan yetkeyle yönlendirildiği yönetim modellerinden; insanın bir kaynak olarak gördüğü ve insanların gereksinimleriyle örgütsel amaçların bütünleştirildiği yönetim modellerine doğru bir gelişme yaşanmaktadır.

Akılcı ve bilimsel ilkelerin yön verdiği geleneksel örgüt ve yönetim modeli, etkenliği ve verimliliği sağlayacak yöntemler üzerinde odaklanmıştır. Etkenlik ve verimliliğin fiziksel, toplumsal ve duygusal insan davranışlarını denetim altına alınması ve kesin olarak düzenlenmesiyle sağlanabileceğini varsaymıştır.

Geleneksel yönetim modelinde, örgüt-işgören ilişkilerini biçimlendiren ve işgörenlerin davranışlarını yönlendiren dört temel özellik vardır. Bunlar itaat, denetim, sözleşme ve sınırlamadır.<sup>3</sup>

**İtaat ve denetim**, örgüt ile işgören arasında biçimsel ilişkilerin baskın olduğu hat yetkesiyle sağlanır. İşgörenlerin örgütsel ilke, kural ve yöntemlere koşulsuz itaat etmesi beklenirken; davranışların örgütsel amaçlara uygunluğu basamaksal olarak yakın denetim ile gerçekleştirilir.

---

<sup>2</sup> SCHEIN, s. 63.

<sup>3</sup> Christopher, BARTLETT ve Sumantra GHOSHAL, Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation, *Sloan Management Review*, Kış, 1995, s. 13-14.

**Sözleşme**, örgüt ile işgören arasında, beklentileri tanımlamaya ve ilişkilere açıklık getirmeye yardım ederken; ilişkilerin biçimselleştirilmesinde ve kişisellikten arındırılmasını sağlar.

**Sınırlama** ise, üst yönetimin devredilmiş sorumlulukların yerine getirilmesini denetlemek için açıkça tanımlanmış örgütsel stratejileri geliştirmeye önem verdiğini gösterir. Stratejik süreç, daha alt basamaklardaki yöneticilerin nasıl düşüneceklerine ve nasıl davranacaklarına ilişkin bir sınır oluşturur.

Bu dört özellik, üst yönetimin belirlediği amaç ve stratejilerle sınırlandırılan, yönetimin denetimi ve işgörenlerin itaati ile düzenlenen ve ekonomik çıkarlar temelinde tanımlanan bir ilişki düzeni sağlar. Bu ilişki düzeninde işgörenler örgüte katılırken, kendilerine sağlanan haklar ve görevler hakkında çoğu kez yazılı olan bir sözleşme yaparlar. Bu sözleşme değişmez bir nitelik taşır. İşlerini yaparken, sınırlar kesin olarak belirlenmiş ve basamaksal bir düzen içinde yapılandırılmış, belirlenen iş yapma yöntemlerine koşulsuz itaati öngören ve sıkı bir denetimle tamamlanmış bir ilişki ağı içinde bulunurlar.

Geleneksel yönetim modelinde, örgüt-işgören ilişkisinin baskın geldiği yan örgüttür. Örgüt ve onun yönetimi, işte geçirilen zaman ve yapılan işin parasal bedelinin ödenmesine karşılık; işgörenlerden belirlenen sınırlar içinde etkenlik ve verimlilik sonuçlarını gerçekleştirmelerini, itaatkar ve sadık olmalarını, örgütsel amaçları kişisel amaçlarında daha önemli ve öncelikli görmelerini beklemektedir.

Argyris'in olgun ve olgun olmayan insan modelinde ileri sürdüğü gibi geleneksel örgüt ve yönetim modeli olgun olmayan insan davranışları geliştirir. Bu davranışlar edilgin, bağımlı, dar ve örgüt içi bakış açısı olan, geniş ve derinlemesine düşünemeyen işgörenleri betimler. Olgun olmayan işgörenler "hesapçı tutum" geliştirirler ve "verilen ücret kadar iş" ilkesiyle çalışırlar.<sup>4</sup> Diğer yandan, işbirliğinin mekanik bir olgu olarak görülmesi, işbölümü ve uzmanlaşmanın aşırı uygulamaları, işgörenlerin fiziksel çabası

---

<sup>4</sup> SCHEIN, s.62.

yanında toplumsal ve duygusal gereksinmelerinin önemsenmemesi hesapçı tutumun giderek yabancılaşıma dönüşmesine neden olabilmektedir. İşletme örgütlerinde, askeri örgütlerde olduğu gibi, zorlayıcı bir yetke uygulanmasa da, işgörenin işsiz kalma korkusuyla örgütten ayrılmaması zorlayıcı bir etki yarattığı için, yabancılaşıma neden olmaktadır.

Bununla birlikte, 21. Yüzyılın ikinci yarısında örgütlerin rolü yeniden tanımlanmıştır. Genişleyen bir ekonominin ortaya çıkması ve işgörenlerin psikolojisinin öneminin artmasıyla birlikte, örgütler insani özellikleri daha fazla dikkate almaya başlamışlardır.<sup>5</sup>

İşgörenleri bir kaynak olarak gören örgüt ve yönetim modeli, örgütsel etkenliğin düşmesinde ya da yükselmesinde temel etken olarak işgörenleri görürken; işgörenlerin doyumunu sağlamada ya da engellemede de asıl etken olarak örgütü görür.<sup>6</sup> Bu model hem işgörenlerin doyumunu, hem de örgütsel amaçların başarılmasını bir bütün olarak görür.

Örgütleri bu yönde değişmeye zorlayan koşullar karşısında, yeni yönetim anlayışını geliştirmek için itaat, denetim, sözleşme ve sınırlamadan farklı ilişki biçimleri geliştirmek zorunludur. Bunlar disiplin, destek, dürüstlük ve yayılmadır.<sup>7</sup>

**Disiplin**, yetkeye ya da kurallara koşulsuz itaate bir alternatif olarak kendi kendini disiplin, örgütün süregelen etkinlikleriyle bütünleştirilir ve örgütsel yaşamın her alanına yansıtılır. Disiplinli örgütlerde, işgörenler emir ve talimatları izlemek ve politikalara boyun eğmek yerine gerekeni yapmayı taahhüt ederler.

**Destek**, denetime bir alternatif olarak yol gösterme, yardım etme ve yetiştirme terimleriyle açıklanır. Dikey ilişkilerden çok yatay ilişkileri düzenleyen destek, işbirliği ve yardımlaşma ilkelerine dayanır.

---

<sup>5</sup> Marie A., MCKENDALL ve Stephen T. MARGULIS, People and Organizations: Rethinking the Assumptions, *Business Horizons*, Kasım-Aralık, 1995, s. 21.

<sup>6</sup> İbrahim Ethem, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara, Kadioğlu Matbaası, 1992, s. 178.

<sup>7</sup> BARTLETT ve GHOSHAL, s. 15-18.

**Dürüstlük**, sözleşmeye bir alternatif olarak, örgütsel süreçlerde ve yönetim uygulamalarında doğruluk ve açıklık duygusuyla yansıtılır ve pekiştirilir. Dürüstlüğü sağlayarak kişisel olmayan, uzak ve kopuk ilişkilerden kaçınmak mümkündür. Dürüstlüğün olmadığı bir örgütte hesapçı tutumlar nedeniyle karşılıklı taahhütler yıpranır ve düşmanca ilişkiler artar.

**Yayıma**, sınırlamaya bir alternatif olarak, bakış açısını sınırlandıran ve etkinlikleri kısıtlayan içsel çevreyi ortadan kaldırarak işgörenleri daha fazlasını başarmaya yönlendirir. Yayılma, işgörenlerin bireysel tutkularını artıran ve beklentilerini yükselten bir yönetim biçimini ortaya çıkarır ve güçlendirir. Sınırlamalardan arındırılmış bir örgütte, işgörenler kendilerin geçmişin ve bugünün sınırlamalarıyla değil, geleceğin olasılıklarıyla tanımlamaya yönelirler. Böylece gelecekteki fırsatlar için kaynakları geliştirmeye çalışırlar.

Çağdaş yönetim modellerinde, işbirliği organik bir olgu olarak görülür. İşgörene karşı dürüst olma, destek sağlama, daha fazla özerklik tanıma ve işgörenlerin kendi kendilerini disipline etmelerine fırsat verme hesapçı tutuma karşı ahlaki tutumun gelişmesini sağlar. Ahlaki tutum, işgörenlerin örgüt amaçlarını ve bu amaçların başarılmasında üstlendikleri rolü gerçekçi olarak değerlemesi ve özellikle değer verdiği için işini ilgi duyarak yapmasıdır.<sup>8</sup>

Yönetim biçimindeki bu değişme örgütün amaç ve değerlerinin güçlü bir biçimde benimsenmesi, daha fazla çaba göstermeye gönüllülük, örgütte kalmak için güçlü bir arzu olarak işgörenlerin davranışlarına yansır.<sup>9</sup> İşgörenlerin tutum ve davranışlarındaki bu değişme, örgütten ayrılmaların azalması, verimliliğin ve kalitenin yükselmesi, sorunları çözme ve mevcut durumu geliştirmeye yönelik yaratıcı çabaların artması gibi daha ölçülebilir örgütsel sonuçlara yansır.

---

<sup>8</sup> SCHEİN, s. 62.

<sup>9</sup> Jerald, GREENBERG Robert A. BARON ve, *Behavior in Organizations*, 3. B., Massachusetts, Allyn and Bacon, 1983, s. 181.

## B) İŞGÖRENLERİN ÖRGÜT-İŞGÖREN İLİŞKİLERİNE ETKİSİ

Örgüt-işgören ilişkisinde, yönetimin taahhütlerine karşılık, işgörenlerin amaç ve beklentileri de önemli bir rol oynar. Yöneticiler, işgörenlerin işe karşı tutumlarını etkileyebilmek ve olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlayabilmek için işgörenlerin gereksinmelerini ve bu gereksinmelerin zaman içindeki değişimini de incelemelidirler.

İşgörenlerin gereksinmeleri kişisel özellikleri ve yaşadıkları toplumun gelişmişlik düzeyine bağlıdır. Kişilik yapısı gibi, insanları diğerlerinden ayıran özellikler bütünü ile yaş, cinsiyet, etnik yapı, eğitim düzeyi gibi, demografik özellikler insanların gereksinmelerini etkiler. Diğer yandan, toplumların ekonomik, teknolojik, kültürel gelişmişlik düzeyine bağlı olarak gereksinmelerde değişiklikler olabilir. Özellikle son yıllarda toplumların eğitim düzeyinin yükselmesi, bilişimin artması, ekonomik açıdan refah düzeyinin yükselmesi, teknolojik gelişmelerin insan yaşantısındaki etkenliğinin artması ve "sosyal devlet" ilkesi gereğince, çalışanlara sağlanan olanaklar temel gereksinmelerdeki öncelikleri değiştirmektedir. Maslow'un gereksinmeler basamağı modeline göre, fiziksel ve güvenlik gereksinmelerin karşılayan toplumsal koşulların oluşması toplumsal, psikolojik ve zihinsel boyuttaki gereksinmelerin daha yoğun olarak hissedilmesine neden olmaktadır.

Son yıllarda örgütlerde insana ve insan psikolojisine verilen önemin artmasına karşılık, işgörenler de zorunlu olduğunda örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının üzerinde görebilen dürüst ve güvenilir çalışanlar olmuşlardır. Örgütün aile, topluluk ve velinimet olduğu görüşü, özellikle 1980'lerden bu yana yükselmeye devam etmektedir.<sup>10</sup> Buna karşılık, işgörenler de örgütlerden fiziksel ve güvenlik gereksinmelerinin karşılanmasının ötesinde, başarıma, tanınma, onaylanma, yeteneklerini geliştirme ve yaratıcılığını kullanma yoluyla kendini aşma gereksinmelerinin karşılanmasını beklemektedir. İşgörenler yalnızca bir işe sahip olmayı değil, işin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun olmasını da istemektedirler.

---

<sup>10</sup> MCKENDALL ve MARGULIS, s. 22.

## Şekil-2 Geleneksel ve Çağdaş İşgörenlerin Değerleri

Değerleme Ölçütleri	Geleneksel İşgörenler	Çağdaş İşgörenler
sadakat ve bağlılık(işi kaybetme korkusu)	Yüksek	Düşük
Amaç ve beklentilerinden taviz verme	Yüksek	Düşük
Katkılarının onaylanması isteği	Düşük	Yüksek
Kararlara katılma isteği	Düşük	Yüksek
İş güvencesine verilen önem	Yüksek	Düşük
Gelişme olanaklarına verilen önem	Düşük	Yüksek
Uzun vadeli amaçlara sahip olma	Düşük	Yüksek
İşin ilginç ve mücadeleci olması isteği	Düşük	Yüksek

Kaynak: Roger J., HOW ve Mark G. MİNDELL, The Challenge of Changing Work Values: Motivating the Contemporary Employee, *Management Review*, 9, 1979, s. 52.

İşgörenlerin beklentilerindeki değişmelerin örgütün taahhütlerindeki değişmeleri etkilediği söylenebilir. Bu etkileşim, geleneksel yönetimin geleneksel işgören beklentileriyle, çağdaş yönetimin de çağdaş işgören beklentileriyle desteklendiğini gösterir.

### III- PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

Çağdaş örgüt-işgören ilişkilerini düzenlemek ve yapılandırmak için kullanılacak kavramsal çerçeve psikolojik sözleşmedir.<sup>11</sup> Psikolojik sözleşme, bireylerin kendilerini ve diğerleri arasında verilen, kabul edilen ve güvenilen vaatlere göre benimsedikleri inançları ifade eder.<sup>12</sup> yasal sözleşmelerden farklı

<sup>11</sup> Sharon R., PECK, Exploring the Link Between Organizational Strategy and Employment Relationship: The Role of Human Resource Policies, *Journal of Management Studies*, Eylül, 1994, s. 374.

<sup>12</sup> Denise M., ROUSSEAU ve Kimberley WADE-BENZONİ, Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contract are Created, *Human Resource Management*, 3, Kış, 1994, s. 466.



olarak psikolojik sözleşme kişisel ve bireye özgüdür.<sup>13</sup> Psikolojik sözleşme şu öğeleri kapsar:<sup>14</sup>

**Geçmişten gelen ve açığa vurulmayan beklentiler:** Sözleşme olduğunda beklentiler de vardır. Ancak psikolojik sözleşme beklentilerin tanımlanması konusunda yasal sözleşmelerden farklıdır. Beklentiler çoğu zaman açığa vurulmazlar ve sözleşmenin biçiminden önce gelirler. Örgüt ile işgören arasında paylaşılmış bir beklenti tanımının olmaması, beklentilerin geçersiz ya da etkisiz olduğu anlamına gelmez. Beklentiler psikolojik sözleşmenin önemli bir parçası olduğu kadar, diğer parçaları da güçlendiren bir araçtır. Burada anahtar soru şudur: İşgörenler işleri hakkında hangi önemli beklentilere sahiptirler? Bu sorunun yanıtını bulmak için işgörenleri tanımak, beklentilerini ifade etmelerini sağlamak için yoğun iletişim kurmak gerekir.

**Karşılıklı bağımlılık:** Herkes kime ve neye bağımlı olduğunu bilmek ister. Ancak, olgun ilişkilerde bağımlılığı yönetmenin yolu, bağımlılığın tek yanlı değil, karşılıklı olduğunu kabul etmektir. Karşılıklı bağımlılık, psikolojik sözleşmenin sadakati etkileyen temel bir parçasıdır. Buradaki anahtar soru şudur: Kim kime gereksinme duyar? Bu sorunun yanıtı işgörenin gereksinmelerini karşılamak için örgüte bağımlı olduğu kadar, örgütün amaçların başarmak için işgörelere bağımlı olduğu gerçeğini kabul etmekle bulunabilir.

**Psikolojik yakınlık ya da uzaklık:** Psikolojik yakınlık ya da uzaklık, insani gereksinmelerin ve samimiyetin başkaldırması ile ilgilidir. İnsanlar bilgiyi paylaşmak, stresi etkili biçimde yönetmek ve kişisel destek kazanmak amacıyla diğer insanlara yakın olmak isterler. Aynı zamanda, özel alanlarını korumak için yeterince uzak durmaya da gereksinimleri vardır. Diğerleriyle kurulacak yakınlık ya da uzaklık toplumun değerlerine, yapılacak görevlere ve kişisel gereksinmelere bağlıdır. Diğer yandan psikolojik uzaklık ya da yakınlığın ölçüsü iletişim kurma gereksinmesiyle de yakından ilgilidir.

---

<sup>13</sup> Richard A., GUZZO ve Katherine A. NOONAN, Human Resource Practices as Communications and Contract, *Human Resource Management*, 3, Kış, 1994, s. 440.

<sup>14</sup> David E., MORRISON, Psychological Contract and Change, *Human Resource Management*, 3, Kış, 1994, s. 335.

Psikolojik yakınlık yönetim ile işgörenler arasında iletişim kurma isteğini güçlendirirken, psikolojik uzaklık nelerin açıklanmayacağı konusunda fikir verir.

**Devingenlik:** Psikolojik sözleşme devingendir; biçimsel bir onaylama ya da kabul olmaksızın değişir. Değişim sözleşmeyi değiştirir, kişisel ilişkileri etkiler ve bozar; dahası yeni beklentiler oluşturur. Psikolojik sözleşmenin devingenliği, örgütsel değişime bağlı olarak, örgütün işgörenlerden beklentilerinin değişmesini, işgörenlerin örgütten beklentilerinin değişmesini ve bunlara karşılık örgütsel ve bireysel taahhütlerin de değişmesini ifade eder.

Psikolojik sözleşmenin transaksiyonel ve ilişkisel olmak üzere iki boyutu vardır.<sup>15</sup> Transaksiyonel sözleşme, işgörenin yaptığı iş karşılığında yapılacak ödemelerle ilgilidir ve paraya ve maddi karşılıklara yönelik değişimi kapsar. İlişkisel sözleşme ise, hem işgörene, hem de örgüte yapılacak yatırımları kapsar ve açık iletişimle ilgilidir.

Transaksiyonel sözleşme, genellikle yasal sözleşmelere benzeyen, örgütle işgören arasındaki somut bir alışverişi kapsar. Alışverişin öğeleri maddidir ve belirli bir zamanı kapsar. Örneğin, günlük çalışma süresi ve gösterilen başarı karşılığında ödenecek ücret, verilecek primler ve işyerindeki yemek ve servis gibi ek yararlar bu sözleşme kapsamındadır. İlişkisel sözleşme ise, belirtilen öğeleri de kapsamakla birlikte, yazılı olmayan ve belirli bir zaman süresi olmayan duygusal ve kişisel nitelikteki beklentileri de kapsar. Örneğin yükselme olanakları, daha fazla yetki ve sorumluluk, takım çalışması, kendini geliştirme olanakları, daha ilginç ve yaratıcı iş, çalışma ortamının algılanan psiko-sosyal boyutları gibi öğeleri vardır.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> ROUSSEAU ve WADE-BENZONİ, s. 466.

<sup>16</sup> ROUSSEAU ve WADE-BENZONİ, s. 467.

## Şekil-2 Psikolojik Sözleşmenin Boyutları

<b>Transaksiyonel Sözleşme</b>		<b>İlişkisel Sözleşme</b>
Ekonomik	<b>Odak noktası</b>	Ekonomik, duygusal
Kişinin belirli bir yönü	<b>Kapsamı</b>	Kişinin bütün yönleri
Kapalı uçlu, belirli zaman	<b>Zaman aralığı</b>	Açık uçlu, belirsiz zaman
Yazılı	<b>Sözleşmenin yapısı</b>	Yazılı, yazılı olmayan
Durağan	<b>Durağanlık derecesi</b>	Devingen
Dar	<b>Alanı</b>	Geniş, kapsamlı
Açık, gözlenebilir	<b>Görünürlük derecesi</b>	Kişisel, anlamaya dönük

Kaynak: ROUSSEAU ve WADE-BENZONI, s. 467.

Psikolojik sözleşmenin transaksiyonel boyuttan ilişkisel boyuta doğru değişimi örgüt kültüründeki değişmeyi de yansıtır. Kültürel değişim, değerlerin değişimi olarak, işin ve çalışmanın anlamını değiştirmektedir.<sup>17</sup> Örgütsel başarının anlamı daha çok kar ve büyüme yerine kaliteyi yükseltme, maliyetleri düşürme ve müşteri gereksinmelerini en kısa sürede karşılama olarak değişirken örgütsel başarıyı da işgörenlerin yaratıcılık yeteneklerine bağlamaktadır. Diğer yandan, yönetim tarzı dışsal yönlendirmeden içsel disipline; dışsal denetimden destek sağlama ve yetiştirmeye; güvensizliği simgeleyen yasal sözleşmelerden dürüstlikle açıklanan içsel sözleşmelere; sınırlamadan geliştirmeye ve fırsat tanımaya doğru değişmektedir. Bu nedenle inisiyatif kullanma, işbirliği yoluyla sinerji etkisi yaratma, sürekli öğrenme yoluyla örgütsel ve bireysel yetenekleri geliştirme değerler psikolojik sözleşmenin ana öğelerini oluşturmaktadır.

### IV- PSİKOLOJİK SÖZLEŞME-İLETİŞİM İLİŞKİSİ

Örgüt ve işgören arasındaki beklenti ve taahhütlere dayalı ilişkilerin günümüzdeki boyutlarıyla anlaşılması ve tanımlanması için iletişim gerekli bir koşuldur. Beklentiler konusunda karşılıklı bir anlayışın olmaması durumunda, ilişkinin her bir tarafı kendi

<sup>17</sup> William J., BYRON, Coming to Terms with the New Corporate Contract, *Business Horizons*, Ocak-Şubat, 1995, s. 9.

beklentilerini oluşturacak ve bunları en üst düzeyde gerçekleştirmeye çalışacaktır.<sup>18</sup> Psikolojik sözleşmenin örgütsel beklentilerle işgörenlerin beklentileri arasında hassas bir denge kurması, sürekli ve uyumlu ilişkilerin gereğidir. Dengeli bir psikolojik sözleşmenin oluşturulmasında iki temel ölçüt kullanılabilir:<sup>19</sup>

-İşgörenlerin gösterecekleri çabalara karşılık örgütten karşılanmasını istedikleri beklentileriyle örgütün taahhütlerine karşılık işgörenlerden beklentileri arasında bir uyum olmalıdır.

-Örgütle işgören arasında neyin alınıp verileceği konusunda bir anlaşma olmalıdır. Örneğin, işte geçirilen zaman karşılığında para, çok çalışma ve sadakatin karşılığında iş güvencesi ve toplumsal gereksinmelerin karşılanması, yüksek verimlilik, kaliteli iş ve yaratıcı çabalar karşılığında gelişme fırsatları ve daha yaratıcı iş gibi...

Örgüt ile işgören arasında beklentilerin uyumu ve bunların nasıl karşılanacağına ilişkin anlaşma açık iletişimi gerektirir. Bu uyumun örgüte giriş aşamasında sağlanması da yeterli değildir; psikolojik sözleşmenin devingen yapısı nedeniyle bu uyumun sürdürülebilmesi için iletişim sürekli olmalıdır. Örgütsel değişimi zorlayan koşullar örgütsel ilişkilerin yapısını değiştirirken, gerek örgüt ve gerekse işgörenler açısından yeni beklentiler yaratmaktadır. Özellikle örgütün işgörenlerden beklentilerini değiştiren kararlar, işgörenlerle işbirliği yapılmadığında başarısızlığa uğramakta; işgörenler de değişimin nedenini bilmedikleri için işbirliği yapmamaktadırlar.<sup>20</sup>

Örgüt-işgören ilişkilerindeki değişimler örgütsel iletişim sürecinin yeniden gözden geçirilmesini, tanımlanmasını ve düzenlenmesini gerektirir. Örgütsel iletişim. işgörenlerle ilişkiler açısından iki soruya cevap arar:<sup>21</sup> Örgüt işgörenin neyi, nerede, ne

---

<sup>18</sup> Clifford J., EHRLICH, Creating an Employer-Employee Relationship for the Future, *Human Resource Management*, 3, Kış, 1994, s. 495.

<sup>19</sup> Ronald R., SIMS, Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract, *Human Resource Management*, 3, Kış, 1994, s. 375.

<sup>20</sup> EHRLICH, s. 497.

<sup>21</sup> Francise BERGIN, *Practical Communication*, 2.B., London, Pitman Publishing, , 1981, s. 9.

zaman, niçin ve nasıl yapmasını beklemektedir? Yapılanlar işgörene nerede, ne zaman, niçin ve nasıl yarar sağlar?

İletişim iki yönlü bir süreçtir. Bir yanda, örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenlerin yapmaları gereken işlerle ilgili bilgiler ve beklentiler iletilir. İletişimin bu boyutu örgütsel işleyişin temel koşuludur. Diğer yanda, işgörenlerin istek ve beklentileri, karşılaştıkları sorunlar ve önerdikleri çözümler iletilir. İletişim sürecinin bu iki boyutu örgütün basamaksal yapısı içinde, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı doğru iletişimi kapsayan dikey iletişim kanallarında yapılandırılır.

Örgütlerin büyümeleri ve genişlemeleri dikey iletişim yanında yatay ve çapraz iletişim olarak adlandırılan iletişim kanallarını da zorunlu kılmaktadır. Aynı örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi hedefleyen farklı etkinliklerin bütünleştirilmesi ve uyumlaştırılması yatay iletişimin varlığına bağlıdır. Yatay iletişim, örgütte rekabet ve mücadele yerine işbirliğini ve yardımlaşmayı kolaylaştırarak örgütsel ilişkilerin sağlıklı bir temelde yapılandırılmasını sağlar.

Çapraz iletişim ise, son yıllarda örgütsel değişimin bir gereği olarak ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin basamaksal yapıdaki konumlarını gözetmeksizin, bireysel olarak gereksinme duydukları bilgilerin akışını sağlamak için yapılandırılmaktadır. Bu tür iletişim basamaksal yapının iletişimi güçleştiren ve bilgi akışını kesintiye uğratan engellerini ortadan kaldırarak takım çalışmalarını desteklemektedir.

Biçimsel nitelikteki bu iletişim kanalları, temelde örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için işgörenlerin gereksinme duydukları bilgilerin akışını vurgular. Bununla birlikte, örgütsel iletişimi yalnızca örgütün işgörenlerden beklentilerini iletmenin bir yolu olarak görmek yanlış bir tutumdur. Birçok araştırma işgören doyumu ile iletişim arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve iyi iletişimin bir güven ve bağlılık nedeni olarak değerlendirildiğini göstermektedir.<sup>22</sup> Amerika'da Family and Work Institute tarafından yapılan bir araştırmada, işgörenlerle iletişim iş seçimini etkileyen tüm etkenler

---

<sup>22</sup> Jon, WHITE ve Laura MAZUR, :*Strategic Communications Management-Making Public Relations Work*, New York, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1995, s. 163.

arasında %65 oranla birinci sırada yer almıştır.<sup>23</sup> Bu araştırma psikolojik sözleşmenin geliştirilmesinde, iletişimin diğer beklentilerden(ücret ve maddi olanaklar gibi) daha etkili olduğunu göstermektedir. İşgörenlerle iletişim tüm çalışma ilişkilerinin felsefesini kapsar ve iyiniyet, moral, işbirliği ve güdülenmenin sağlanmasında ya da ortadan kalkmasında temel bir etken olarak görülmelidir.<sup>24</sup>

## V. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN OLUŞTURULMASINDA BİR ARAÇ OLARAK İŞGÖREN İLETİŞİMİ PROGRAMI

İletişimin örgütsel amaçların başarılmasında olduğu kadar, işgörenlerin doyumunda önemli bir rol oynaması işgörenlerle iletişimin temel bir değer olarak benimsenmesini ve bilinçli çabalarla desteklenmesini gerektirmektedir. İşgörenlerin örgüte güven ve bağlılık duymasını sağlamak için işgörenlerin istek ve beklentilerini öğrenerek, bu bilgileri örgütün işgörelere yönelik taahhütlerine yansıtacak bir iletişim programı oluşturulmalıdır.

Bu iletişim programının temel felsefesi işgörenlerin içsel müşteriler olarak görülmesi; dış müşterilerin doyumuna kadar, iç müşterilerin doyumunu da önemsemesidir. İşgörenleri iç müşteriler olarak adlandırmak modern örgütlerin temel ilkesidir. Dış müşterilerin istek ve beklentilerine göre ürün ya da hizmetleri üretmek ve sunmak örgüt için ne kadar önemliyse, işgörenlerin istek ve beklentilerine göre örgütsel sistemleri ve uygulamaları geliştirmek o kadar önemlidir.

### A) İŞGÖREN İLETİŞİM PROGRAMININ HEDEFLERİ

Bir işgören iletişim programının hedefi, işgörenlerin zihinlerinde örgüt ve onun yönetimi hakkında olumlu bir görüş yaratmak ve sürdürmektir. Ancak, bu hedef dürüstlük ve güven temeline dayanmadığında, uzun süreli ve gerçekçi olmayacaktır.

---

<sup>23</sup> *Economist*, 38, 1993, s. 18.

<sup>24</sup> Archibald, WILLIAMS, *Employee Relations, Public Relations Handbook*(Ed. Philip Lesly), New Jersey, Prentice Hall Inc., 1962, s. 105.

Örgüt ve işgören arasındaki dürüstlük ve buna bağlı güven duygusu, örgütte hiçbir şeyin işgören için gizli olmaması ile sağlanabilir. Bu ana hedef, daha özel olarak yanlış anlamalardan kaçınmak, onur ve gurur duygusunu geliştirmek, daha yüksek düzeyde bir başarı için işbirliği sağlamak, işgörelere örgütü benimsetmek ve örgütsel değişim kararları için destek sağlamak gibi amaçlarla desteklenmelidir.<sup>25</sup>

İşgören iletişim programının amaçları, örgüt ile işgören arasında iletişimsizlik nedeniyle ortaya çıkan yanlış anlamaları ortadan kaldırmanın yanında, her konuda işgörenleri bilgilendirerek işgörenlerin örgütün vazgeçilmez bir parçası olduklarını gösterir; örgüt-işgören bütünleşmesini sağlayarak psikolojik sözleşmenin temel dayanağını oluşturur.

İşgören iletişim programının hedef ve amaçlarının gerçekçi bir temele dayandırılması, işgörenlerin örgütten beklentileriyle ilgili sorun alanlarının ve örgütün taahhütleriyle ilgili bilgi gereksinmelerinin açığa çıkarılmasını gerektirir. Yeni bir işgören seçildiği ve işe alındığı zaman, örgüte ve işine uyum sağlamak zorundadır. Sorunlar genellikle bu dönemde ortaya çıkar. İşgörenin beklentileriyle örgütün taahhütlerinin uyumsuzluğu psikolojik sözleşmenin bozulmasıyla sonuçlanır. Bunun en önemli nedeni, nitelikli işgörenleri örgüte çekmek için işin abartılması ve gerçekçi olmayan taahhütlerle yüklenmesidir.<sup>26</sup> İş tanımlarının dürüst ve gerçekçi bir yaklaşımla yapılması daha başlangıçta ortaya çıkacak uyumsuzluğu önlemeye, işin gerçekçi bir biçimde kabulüne, beklentilerin nisbeten düşük olmasına ve dürüst olunması nedeniyle örgüte bağlılığın artmasına yardım eder.

Uyumsuzluğun diğer önemli bir nedeni, örgütsel değişim nedeniyle örgütün işgörenlerden beklentilerinin değişmesine karşılık, işgörelere yönelik taahhütlerde herhangi bir değişikliğin olmamasıdır. Örneğin, işin sorumluluğunun artması, daha fazla beceri

---

<sup>25</sup> Lawrence W., NOLTE, *Fundamentals of Public Relations*, 2. B., New York, Pergamon Press, 1979, s. 190.

<sup>26</sup> SIMS, s. 376.

gerektirmesine karşılık, eğitim gereksinmesinin karşılanmaması ya da ücretinin artmaması uyumsuzluk yaratır. Değişim sürecinde işgörenin edilgen bir rol üstlenmesi uyumsuzluğu daha da ağırlaştırır. Yöneticilerin bilgilendirme konusundaki olumsuz tutumları, yönetime katılamama, işgörenlerin bir sayı ya da istatistiğe indirgenmesi işgören iletişimindeki önemli sorun alanlarıdır.<sup>27</sup>

İşgörenler işlerini ve kendilerini etkileyen herşeyi bilme hakkına sahiptirler. Eğer yöneticiler işgörenleri bilgilendirmezlerse ya da doğru bilgiler vermezlerse, işgörenler gereksinme duydukları bilgileri yetersiz ya da yanlış bilgi veren kaynaklardan sağlayabilirler. Bu sorun alanlarının ortadan kaldırılması, işgörenlerin beklentilerinin karşılanmasının ve örgütsel taahhütlerin işgörenlerin beklentilerine karşılık vermesinin ön koşuludur.

İşgörenlerin, kendilerini örgütün vazgeçilmez parçası olarak hissetmeleri ve örgütsel kimlik kazanmaları için örgütün genel durumu, toplum içindeki yeri ve konumu, geçmişteki ve bugünkü yapısı, ürün ya da hizmetleri, satışları, gelirleri ve karları, gelecekteki planları, yenilik, gelişme ve değişme hedefleri, işgörenlerden beklediği davranışlar ve işgörelere taahhütleri hakkında bilgilendirilmelidirler.<sup>28</sup>

## B) İŞGÖREN İLETİŞİM PROGRAMININ İLKELERİ

Etkili bir işgören iletişimi programı belirli ilkelere dayanmalıdır. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir:<sup>29</sup>

-Etkili iletişimde en önemli etken, üst yönetimin felsefi ve davranışsal taahhütlerini kapsayan iletişim önderliğidir. İşgörenleri aydınlatıcı ve geliştirici bir önderlik tarzı benimsemek zorunludur.

-Sözlerle eylemler arasında bir uyum olmalıdır. Sözler eylemleri desteklemediğinde inandırıcılık sağlanamayacaktır.

-İki yönlü iletişim taahhüt edilmelidir. Özellikle yüzyüze iletişime önem verilmelidir.

---

<sup>27</sup> NOLTE, s. 181.

<sup>28</sup> NOLTE, s. 186.

<sup>29</sup> Mary, YOUNG ve James E. POST, How Leading Companies Communicate with Employee, *Organizational Dynamics*, Yaz, 1993, s. 35-41.



-İşgörenlerle iletişim sorumluluğu en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm yöneticilerle paylaşılmalıdır.

Etkili iletişim, üst yönetimin felsefesi ve değerleri çerçevesinde, tüm örgüte yayılmış bir sorunlulukla gerçekleşir. İletişime yön veren değerler insana saygı duymayı, ilişkilerde eşitlik ve adalet ilkesine uymayı kapsamalıdır.<sup>30</sup> Bu ilke ve değerlerin ışığında, iletişim strateji ve politikaları şu beş noktada açıklanabilir:<sup>31</sup>

-Yalnız ne olduğunu değil, niçin ve nasıl olduğunu da iletmek; bu, örgüt ve işgören arasındaki psikolojik sözleşmenin değişme nedenlerini araştırmak için gereklidir.

-Bilgiyi zamanında iletmek; bilginin zamanında iletilmemesinin maliyeti, örgüt ve işgören arasında dürüstlük ve güvenin kaybedilmesidir.

-Bilgi akışının sürekliliğini sağlamak; bilgi akışının sürekli olduğu bir örgütte, işgörenler ilişkilerdeki sorunları daha kolay başışlarlar.

-Ekonomik, teknolojik ve rekabete ilişkin küresel değişimin işgörenin işi üzerinden nasıl bir etkiye sahip olduğunu birbiriyle bağlantılı olarak iletmek; bu konuda, alt düzey yöneticiler işgörenleri aydınlatmalı ve ikna etmelidir.

-İşgörelere, verilen bilgileri nasıl değerlendirmeleri gerektiğini dayatmamak; buna yönelik çabalar çoğunlukla başarısız olur ve karşıt tepkileri kışkırtır. İşgörelere bilgileri sunmak ve daha sonra kendi davranışlarını belirlemelerine destek olmak daha etkili olur.

### C) İŞGÖREN İLETİŞİM PROGRAMININ ARAÇLARI

İşgören iletişimi programının araçları, iletişim ilke ve stratejilerine uygun olarak, iki yönlü iletişimi destekleyecek biçimde seçilmeli ve kullanılmalıdır. İki yönlü iletişim araçları, açık örgütlerin çok yönlü iletişim programlarında kullanılır. Tek yönlü iletişim kanalları ise, daha çok geleneksel örgütlerde yukarıdan aşağıya ve

---

<sup>30</sup> WILLIAMS, s. 108.

<sup>31</sup> YOUNG ve POST, s. 40-41.

aşağıdan yukarıya bilgi akışını sağlamada kullanılır.<sup>32</sup> İki yönlü iletişim araçları örgüt-işgören ilişkilerinde etkileşimi sağlamaya yardım ederken, tek yönlü iletişim araçları etkileşim yerine işgörenleri etkilemeyi hedefler.

**Yüzyüze iletişim araçları:** Açık kapılar, karşılıklı görüşmeler ve toplantılar yüzyüze iletişimi destekleyen biçimsel ve biçimsel olmayan araçlardır. Birçok örgütte yüzyüze iletişimin önemi anlaşılma ile birlikte, öneri sistemleri olarak, mektuplar ve telefon hatları gibi araçlar da yaygın olarak kullanılmaktadır. Kişisel nitelik taşıyan bu araçların, işgörenin örgüte bağlılığında etkili olduğu görülmektedir.<sup>33</sup> Yüzyüze iletişim araçları işgörenlerin kendilerine bireysel olarak değer verildiğini, örgütte önemli ve değerli görüldüklerini hissetmelerini sağlamaktadır. Ancak bu iletişim araçlarının belirli bir iletişim programı çerçevesinde kullanıldığında etkili olacaklarını da gözönünde bulundurmak gerekir.

**Dolaylı iletişim araçları:** İşgörenleri tek yönlü olarak bilgilendirmeye yarayan bu araçlar daha çok kitlesel niteliktedir. Yıllık raporlar, bülten tahtaları, broşürler, işletme gazeteleri, konferans ve seminerler, video ve slayt gösterileri ve kapalı devre televizyon kanalları kişisel olmayan bilgilendirme araçlarıdır. Teknolojik açıdan daha basitten çapraşığa doğru sıralanan bu iletişim araçlarının kullanımı, özellikle çok sayıda işgörenin çalıştığı örgütlerde kullanılabilir. <sup>34</sup>

#### D) BİR İŞGÖREN İLETİŞİMİ PROGRAMI ÖRNEĞİ: BRİTİSH TELECOM

Örgüt ve işgörenleri arasında dürüstlük ve açıklığa dayalı bir ilişkinin kurulması için özellikle işgörenlerin güçlü bir desteğini gerektiren bir durumda uygulanan bir işgören iletişimi programına en güzel örnek British Telecom'un Sovereign Projesidir.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> James, GRUNIG ve Todd HUNT, *Managing Public Relations*, , New York, CBS College Publishing, 1984, s. 247.

<sup>33</sup> Zoe E., MC CATHRIN, Beyond Employee Publications, *Public Relations Journal*, Temmuz, 1989, s. 20.

<sup>34</sup> WHITE ve MAZUR, s. 167-169.

British Telecom 1984 yılından bu yana özel sektörde artan bir rekabetle karşı karşıya kalmıştır. Kitle iletişimi alanında hızlı ve kapsamlı değişmelere yanıt vermek için değişme gereksinmesi duymuştur ve 1991 yılında müşteriye tüm etkinliklerin odak noktası yapan, pazar yönlü, radikal bir yeniden yapılanma projesini uygulamaya koymuştur.

1984 yılında özelleştirilen şirket, son on yılda artan bir rekabetle karşı karşıya kalmıştır. Şirket kitle iletişimi alanında hızlı ve kapsamlı değişmelere stratejik bir tepki olarak değişmeye gereksinme duymuştur. Ülke içindeki yeni rekabet müşteri ilişkilerine yeni bir yaklaşımı gerektirmektedir.

Müşteri odaklı yaklaşımın işgörenler tarafından anlaşılması ve benimsenmesi uzun dönemdeki başarı için çok önemlidir. BT'nin birinci kalite ürün ve hizmetleri sunması işgörenlerin aktif katılımına bağlıydı. BT yeniden yapılanmanın arkasındaki nedenlerin doğru değerlendirilmesini sağlayarak müşterilerine taahhüdünü yerine getirmedeki merkezi rollerini işgörenlerine iletmesi için Imagination şirketini görevlendirmiştir. Yeniden yapılanma konusunda kıdemli yöneticilerin taahhüdü de önemlidir. BT şirketteki değişiklikleri ilk olarak işgörenler yaşadığı için ve kıdemli yöneticiler kendi temsilcileri olarak görüldüğü için merkezde çalışanlarının yetkili olmaları gerektiği konusunda Imagination'la anlaşmıştır.

Imagination kırk katlı ve 60 fit yükseklikte geçici bir yüksek teknoloji oditoryumu kurmuştur. Çelik sandalyeler ve bağlantı köprüleri biçimsel olmayan televizyon görüşmeleri için yuvarlak bir sette dönen bir basamaktan oluşan merkezi bir sunum alanı çevresinde dinleyicilerin oturmasını sağlıyordu. Sunum alanının dört yanına televizyon monitörleri bağlanmıştı. Aynı zamanda sürekli slayt gösterisi yapan görsel-işitsel projeksiyon ekranları vardı.

İşgörenler arasında merak ve heyecan yaratmak için BT'yi hızlı bir biçimde genişleyen pazarda küresel kitle iletişimi gücü olarak gösteren bir set düzenlenmişti. Bu set yeni kimliğin 10 yıllık bir değişimin zorunlu sonucu olduğunu vurgulamaktaydı. Yeni kimliğin ürünlere, üniformalara ve benzeri öğelere nasıl yansıtılacağını gösteren bir şekil vardı. BT'nin bugünkü ve gelecekteki resmini

oluşturmak için biçimsel ve biçimsel olmayan görüşmeleri, video ve filmleri kullanıldı. Uydu bağlantıları BT' nin faaliyetlerinin farklı yönlerindeki değişim hakkında canlı bir tartışma yapmaya olanak verdi. İlk olayların video filmleri aynı gece gönderildi ve izleyen gün ve haftalarda denizaşırı işgörenler tarafından görülmüştür. Imagination olayları desteklemek için kültür değişimin ve daha ayrıntılı bir kapsamda yeni görsel kimliğin yer aldığı bir şirket literatürü oluşturdu.

BT'nin sunumu Imagination'un orada olmanın içsel ve dışsal iletişimin en güçlü araçlarından biri olduğu inancının örneğiydi. Bilginin eğlenceyle karışımı hedef kitlenin kısa zamanda daha fazla bilgiyi almasını sağladı. İçsel iletişim olaylara dikkati çekilen 4900 işgören üzerinde doğrudan bir etkiye sahipti. BT araştırması olayların işgörenlerin algılaması ve yönetim takımının üzerinde benzersiz bir etki yarattığını göstermiştir.

## VI- SONUÇ

Örgütlerin teknolojik ve yapısal yönleri geçmişte yeterince incelenmiş ve vurgulanmıştır. Bu yönlerin üzerinde ağırlıklı olarak duran geleneksel yönetim modeli örgüt-işgören ilişkilerinde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, örgüt yapısını yeniden düzenlenmesi ve işgörenlerin davranışlarının daha sıkı bir biçimde denetlenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Ancak örgütün insani boyutu uzun süre bir etken olarak gözönünde tutulmamıştır.

Oysa, girmekte olduğumuz 21. Yüzyıl iletişimin karakterize ettiği bilgi çağı olarak tanımlanmaktadır. Bilgi insana özgü, insanın yarattığı ve kullandığı bir olgudur. Bu nedenle günümüzde örgütlerin başarısı daha çok işgörenlerin etkenliğine bağlıdır. İşgörenlerin etkenliği ise, örgütün teknik ve yapısal yönlerine odaklanma yerine, işgörenleri örgüte bağlayacak ve örgüt için daha çok gönüllü çaba göstermesini sağlayacak yönler üzerinde durmayı gerektirir.

Bu gelişmeler örgüt ile işgören arasında itaat, denetim, yasal sözleşmeler ve dar görev tanımları yerine içsel disiplin, dışsal destek ve karşılıklı dürüstlikle güçlendirilmiş bir ilişkiyi ve amaçların başarılmasında işgörenlerin çok yönlü yeteneklerine güvenmeyi gerektirir. Geçmişte, örgüt ile işgören arasındaki ilişkilere kesinlik ve

açıklık getirmeyi sağlayan, ekonomik ögeleri kapsayan, kısa süreli ve sınırları kesin olarak çizilmiş toplu sözleşmeleri giderek, ekonomik ve ekonomik olmayan ögeleri kapsayan, geniş kapsamlı ve devingen nitelikli ilişkisel sözleşmelerine doğru değişme göstermektedir. İlişkisel sözleşmeler, örgütün ve işgörenlerin beklentilerinin değişmesine bağlı olarak, taahhütlerin de değişmesini sağlar.

Örgüt ve işgören arasında bu nitelikte bir ilişkinin kurulması, karşılıklı olarak beklenti ve taahhütlerin dürüst olarak ve açıkça ifade edilmesine ve kabulüne bağlıdır. İşgörenlerin örgütten beklentilerinin farkına varmak, bu beklentileri karşılayacak örgütsel taahhütleri açıklamak ve her iki tarafın da beklentilerini vurgulayan dengeli bir ilişki kurmak yönetimin çabalarının odak noktasını oluşturur. Bu çabalar amaçları, ilkeleri ve politikaları açıkça tanımlanmış, uygun araç ve yöntemlerle desteklenmiş programlarla başarıya ulaşabilir.

## ÖZET

Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları işgörenlerin istekli bir biçimde çalışmalarına; işgörenlerin istekli bir biçimde çalışması ise, beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. İşgörenlerin örgüte bağlanmaları için örgüt ve işgören arasında psikolojik sözleşme oluşturulmalıdır. Ancak işgörenlerin beklentilerini ve örgütün de taahhütlerini açıklamalarını sağlayacak bir iletişim programı olmaksızın psikolojik sözleşmenin oluşması güçtür.

## ABSTRACT

Achieving organizational objectives based on employee's working desirably for organization, and employee's working desirably based on meeting their expectations. It must be structured psychological contract between organization and its employees for employee loyalty. However, it is difficult to structure psychological contract unless a communication program for announcing employee's expectations and organization's commitments.

## VII- KAYNAKÇA

- BARTLETT, Christopher A.- Sumantra Ghoshal :Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation, *Sloan Management Review*, Kış, 1995.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem :*Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara, Kadioğlu Matbaası, 1992.
- BERGIN, Francis :*Practical Communication*, 2.B., London, Pitman Publishing, 1981.
- BYRON, William J. :Coming to Terms with the New Corporate Contract, *Business Horizons*, Ocak-Şubat, 1985.
- EHRLICH, Clifford J. :*Economist*, 3, 38, Eylül, 1993.
- Creating an Employer-Employee Relationship for the Future, *Human Resource Management*, 33, 3, Kış, 1994.
- GREENBERG, Jerald -Robert A. Baron :*Behavior in Organizations*, 3. B., Massachusetts, Allyn and Bacon, 1983.
- GRUNIG, James-Todd Hunt :*Managing Public Relations*, New York, CBS College Publishing, 1984.
- GUZZO, Richard A.-Katherine A. Noonan :Human Resource Practices as Communications and the Contract, *Human Resource Management*, 33, 3, Kış, 1994.
- HOW, Roger J.-Mark G. Mindell :The Challenge of Changing Work Values: Motivating the Contemporary Employee, *Management Review*, 68, 9, Eylül, 1979.
- McCATHRIN, E. Zoe :Beyond Employee Publications, *Public Relations Journal*, Temmuz, 1989.
- McKENDALL, Marie A.- Stephen T. Margulis :People and Their Organizations: Rethinking the Assumptions, *Business Horizons*, Kasım-Aralık, 1995.
- MORRISON, David E. :Psychological Contracts and Change, *Human Resource Management*, 33, 3, Kış, 1994.
- NOLTE, Lawrence W. :*Fundamentals of Public Relations*, New York, 2. B., Pergamon Press, 1979.
- PECK, Sharon R. :Exploring the Link Between Organizational Strategy and Employment Relationship: The Role of Human Resource Policies, *Journal of Management Studies*, Eylül, 1994.
- ROUSEAU, Denise M.-Kimberley Wade-Benzoni :Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contract are Created, *Human Resource Management*, 33, 3, Kış, 1994.
- SCHEIN, Edgar H. :*Örgütsel Psikoloji*, (Çev. Ş. Öz-Alp-A. Sağtür), E.İ.T.İ.A. Ya., Eskişehir, 1976.

- SIMS, Ronald R. :Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract, *Human Resource Management*, 33, 3, Kış, 1994.
- WHITE, Jon-Laura Mazur :*Strategic Communications Management-Making Public Relations Work*, New York, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1995.
- WILLIAMS, Archibald :Employee Relations, *Public Relations Handbook*(Ed. Philip Lesly), New Jersey, Prentice Hall Inc., 1962.
- YOUNG, Mary-James E. Post :How Leading Companies Communicate with Employee, *Organizational Dynamics*, Yaz, 1993.

