

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE FARKLI BİR YAKLAŞIM:PSİKOLOJİK AKİT

AŞKIN KESER

Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract: In the Last two decades, a lot of things has changed in business environment. The meaning of work, worker and employment had been changed. Also the contracts of employment became more flexible. The collective bargaining and collective agreements are leaving their places to individual contracts and bargaining. On the other hand a new perspective which is called "psychological contract" became popular. Psychological contract is such a contact, which is unwritten, unspoken and have no legal binding between employee and employer. This contract is based on mutual trust. So employees' responsibilities are: quality in work, working hard, continuity at work and loyalty; employers' responsibilities are continuous employment (job security) and providing adequate chances for developing employee skills.

çoğunlukla tam zamanlı çalışan işgücünün yer aldığı işgücü piyasaları durağan bir yapıda işlerken, 80'lerde "tam zamanında" üretimin yaygınlaşmasıyla "tam zamanında" istihdamın önem kazandığı görülmektedir.

Örgütsel sadakat zayıflarken, doğrusal kariyer anlayışının yerine çok yönlü kariyer anlayışı görülmektedir. Örgütsel kimlik yerine bireysel kimlik önem kazanmakta ve hiyerarşik yapı ortadan kalkmaktadır. Yaşanan bu gelişmeler iş piyasalarını da değişime zorlamaktadır. Süreklilik ve durağanlık arz eden iş piyasaları yerini dinamik ve belirsiz iş piyasalarına bırakırken, tam zamanlı istihdamdan kısmi süreli istihdama geçilmiş, iş güvencesinin yerini denemeye dayalı bir sistem almıştır.

I. GİRİŞ

Günümüzde içine çalışma ilişkilerini de alan hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi insan odaklı yönetim modelleri uygulanmaktadır. Bu yönetim modellerinde işgören, işletme yönetimi tarafından sadece bir üretim fonksiyonu olarak değil, aynı zamanda işletmenin bir ortağı olarak ele alınmaktadır.

Yeni istihdam türleri (tele çalışma, iş paylaşımı, evde çalışma vb.) ortaya çıkmakta işçi-işveren ilişkileri karşılıklı uyuma dayanmaktadır. Toplu pazarlıklar yerine bireysel pazarlıklar ve bireysel akitler önem kazanmaktadır. Hizmet akdinin yanında psikolojik akit uygulamaları görülmektedir.

Bu çalışmada, çalışma hayatında yaşanan değişimler ve çalışma ilişkilerinde yaygınlaşan bir yaklaşım olan psikolojik akit konusu çeşitli yönleriyle incelenecektir.

II. ÇALIŞMA YAŞAMINA BAKIŞ

1970'li ve 1980'li yıllar 50 ve 60'lara göre çok sert ve keskin değişimlerin yaşandığı bir dönemdir. İş dünyasında, teknolojiye, kültürel alanda kısaca her alanda önemli değişimler yaşanmıştır. 1950 ve 60'larda

Global rekabet, gelişen pazarlar ve teknoloji tabanlı üretime bağlı olarak çalışma şartlarının değiştiği, işletmelerin hantal yapılardan arınıp küçüldükleri görülmektedir. Bu süreçte esneklik daha fazla önem kazanmaktadır. Esneklik, bir yandan çalışma mevzuatının yani hukuksal yapının esnekleştirilmesini ifade ederken, diğer yandan bilgi işçisinin yönetiminde ortaya çıkan esnekliği ifade etmektedir. "Bilgi işçisinin yükselişi, çalışmanın niteliğini ve işletme yönetiminin gündemini temelden değiştirmiş, komuta ve yönetim daha az gerekli hale gelmiş ve katılım daha fazla değer bulmuştur" [1].

İşletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek ve maliyetlerini düşürebilmek için, yeniden yapılanma (restructuring), dışarıdan temin (outsourcing), küçülme (downsizing) gibi uygulamalara yer vermektedirler. Bu uygulamalar iş garantisi sağlayan ömür boyu iş anlayışını ortadan kaldırırken, işletme içinde çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. İşlerini kaybetme endişesi, çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Diğer taraftan örgütsel sadakat azalmakta ve güven kaybolmaktadır [2]. Personelin ve örgütün birbirlerini anlayabilmeleri ve beklentileri yönünde hareket edebilmeleri bu süreçte önem kazanmaktadır. Psikolojik akit, bu noktada taraflara bir takım imkanlar sağlamaktadır. Tarafların karşılıklı beklentilerine dayalı bir ilişkinin oluşması ve bu beklentilerin belirli dönemlerde ve durumlarda geribildirim alınarak yeniden düzenlenmesi psikolojik akit yardımıyla gerçekleşmektedir [1].

III. PSİKOLOJİK AKİT KAVRAMI

Psikolojik akit kavramı 60'lı yılların başlarında ortaya atılmasına karşın [3, 4] son yıllarda uygulanan bir yaklaşımdır. Birey yeni bir işe girdiğinde taraflar arasında herhangi bir şekilde bilinçli olarak oluşmayan bir sözleşmenin varlığı iddia edilmektedir. Bu sözleşme yazılı değildir [5] ve sözleşmenin dayanağı tarafların karşılıklı güvenleridir.

Schein [6] psikolojik akdi, bireyin örgütten, örgütün de bireyden bir takım beklentileri üzerine kurulu olan ve hiçbir şekilde dile getirilmemiş, yazılı olmayan ve taraflar arasında karşılıklı güvene bağlı olarak oluşan sözleşme olarak ele alırken, Rousseau'nun [7] tarif ettiği psikolojik akit, tarafların karşılıklı güvene dayalı, farklı koşullar ve dönemlerde esnek bir şekilde uygulanması söz konusu olan bir sözleşmeyi ifade eder [8].

En kısa şekliyle Psikolojik Akit; birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan yazılı olmayan, konuşulmamış beklentiler toplamı olarak ele alınmaktadır [9].

Psikolojik akitle, taraflar herhangi bir yazılı sözleşme olmaksızın genel olarak anlaştıkları konularda birbirlerine karşı dürüst olacaklarına dair fikir birliği içindedirler [10]. Bu bağlamda personel ile örgüt, birbirlerinden beklentilerini karşılıklı olarak yerine getirmek üzere sözleşmişlerdir. Bu sözleşme, kimi zaman gerçek bir sözleşme halini alır; kimi zaman da gerçek olmasa bile "zımni" olarak böyle bir sözleşmenin varlığından söz edilebilir [11].

Örgüt ve personel arasında oluşan güven ve tarafların karşılıklı beklentilerine yönelik tutum ve davranışları psikolojik akitte önemli unsurlardır. Psikolojik akitle taraflar arasında herhangi bir çatışma ya da gerilim yaşanmadan karşılıklı bir anlaşmanın olduğundan söz edilmektedir [12].

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; Psikolojik akit, örgüt içindeki davranış, başarı ve gelecekle ilgili çalışmaları konu alan maddelerde tarafların gizli olarak aralarında anlaştıklarını gösteren bir süreçtir [13]. Psikolojik akit, örgütün ortamı elverişli olduğu süreçte, işgöreni görevi ile uyum sağlamak için savaş vermeye, sorunlarını çözmeye hazırlar ve bu tutumun sürmesini sağlar [14].

İşletmeye yeni katılan bireyin beklentilerinin açık ve net bir şekilde ifade edilmesi olumlu bir uygulamadır. Ancak belirtilen bu beklentilerin örgüt tarafından gerçekleştirilememesi ya da gerçekleştirilmek istenmemesi taraflar arasında bir gerilime yol açabilecektir. Bu gerilim neticesinde bir işgörende kırılabilirlik söz konusu olacaktır, bu kırılabilirlik çatışmaya dönüşebileceği gibi, işgörenin işyerini terk etmesine de

yol açabilecektir. Bu tür problemlerin görülmesi nedeniyle, tarafların belirgin beklentilerinin resmi şekle dönüştürüldüğü yazılı sözleşmelerin esnekleşmesi söz konusu olmaktadır. Böylece taraflar beklentilerini zamana zaman güncelleme fırsatı bulmaktadırlar [15].

Psikolojik akit kurulduktan sonra şu şekilde bir süreç yaşanır;

Örgüt personelden fayda sağladığı müddetçe yani, personel örgütsel amaçları gerçekleştirdiği süre boyunca örgütte kalabilmektedir. Ancak, personel örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine çalışmasıyla katkıda bulunurken, bunun karşılığında örgütten de, kendi beklentilerinin yerine getirilmesini istemekte ve beklemektedir [12].

IV. TARAFLARIN BEKLENTİLERİ

Psikolojik akitte taraflar arasında beklentilerin karşılanması yönünde karşılıklı güven ve saygının oluşması önemlidir. Birey kendisinden beklediği performansı göstererek örgütün beklentilerine cevap verebilecek, örgüt de işgörenin beklentilerini ücret, terfi gibi konularda objektif davranarak karşılayacaktır [16].

Tarafların beklentilerinin neler olduğu Tablo.1 de görülmektedir. Beklentiler bireysel ve örgütsel beklentiler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireyin örgütten beklentilerini, maaş, kişisel gelişim fırsatı, iyi bir iş için tanınma ve onay, güvenlik, arkadaşlık ve çaba olarak sıralayabiliriz. Örgütün işgörenden beklentileri de; işgörenin dürüst çalışma, örgüte sadakat gösterme, iş etkinliği, girişkenlik, öğrenme ve gelişme için gönüllü bir esnek olma ve örgütsel normlara uygunluktur.

Tablo.1: Bireysel ve Örgütsel Beklentiler [17]

Bireylerin Beklentileri	Örgütün Beklentileri
Maaş	Dürüst bir tam işgünü
Kişisel gelişim fırsatı	Örgütsel sadakat
İyi bir iş için tanınma	İnisiyatif, girişkenlik
Güvenlik ve çevresel faktörler	Örgütsel normlara uygunluk
Arkadaşlık, çevre desteği	İş etkinliği
Açık ve doğru çaba	Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

Psikolojik akdin taraflara bir takım yararlar sağladığı bilinmektedir. Bu yararlar uygulamanın yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Psikolojik akitin

uygulamada yaygınlaşmasına yol açan unsurlar şunlardır [18];

- İşçi-işveren arasında gerilim yaratan bir takım sürtüşmelerin oluşmasını engellemesi,
- Çalışanların rolleri ve sorumlulukları konusunda sorun yaşamamaları,
- Çalışanların, örgütün kendilerinden beklentilerini ve bu beklentilere nasıl cevap vereceklerini bilme şanslarının olması,
- Örgütün çalışanına sağlayacağı gelir, yükselme vb gibi olanakları psikolojik akit sayesinde biliniyor olması,
- Taraflara oluşan problemlere hızlı bir şekilde çözüm getirme şansının bulunması, (tarafar diyalog yardımıyla oluşan problemleri kısa sürede çözebilmektedir)

V. PSİKOLOJİK AKİT VE HİZMET AKDİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Psikolojik akit ile hizmet akdi incelendiğinde aralarında bir takım farklar olduğu görülmektedir. En önemlisi yazılı olmaması ve yasal bir hükümlülüğünün olmamasıdır [19]. Hizmet akdinde tüm şartlar ve beklentiler pazarlık sürecinde taraflarca karşılıklı olarak tartışılıp bir karara varılırken, psikolojik akitte bunun aksine taraflar birbirleri ile resmi olmayan, karşılıklı psikolojik bir anlaşmaya varmışlardır. Dolayısıyla bu sözleşmede yasal bir yaptırımdan da söz etmek mümkün değildir.

Hizmet akdi tarafları bir takım yasal zorunluluklar ve yaptırımlara zorlarken, psikolojik akit karşılıklı güvene ve esnek bir yapıya dayanır. Psikolojik akit bireyler arası farklı algılanmaya yol açarken, iş akdinde böyle bir durum söz konusu değildir, çünkü yazılı ve resmi bir sözleşme söz konusudur. Dolayısıyla herkes için aynı maddelerin geçerli olduğu bir sözleşme vardır. Bu durum psikolojik akitte daha çok algılama boyutunda bireyler arasında farklılıklar içermektedir.

VI. TARAFLARIN SORUMLULUKLARI

Psikolojik akit uygulaması her iki tarafa bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluklar, çalışanların sorumlulukları ve işverenlerin sorumlulukları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Tablo.2: Hizmet Akdi ve Psikolojik Akit Karşılaştırılması [20]

Psikolojik Akit	Hizmet Akdi
Onaya bağlı olmayan sözlü bir sözleşmedir.	Yazılı bir sözleşmedir.
İnformel ve karşılıklı duygusal ilişkiye dayanır.	Formel ilişkiyi ifade eder, normlara dayanır.
Yasal yaptırımı yoktur, resmi olmayan bir süreçtir.	Yasal yaptırımlara sahiptir.
Görev ve sorumluluklar belirtilmez.	Sözleşmeyle tüm görev ve sorumluluklar belirlenir
Gizli bir sözleşme denebilir.	Gizli olmayan bir sözleşmedir.
Davranış belirleyen bir sözleşmedir.	Her şey net belirtilir.

Çalışanların sorumlulukları; Makul çalışma, iyi çalışma, kaliteli iş yapma, gerektiğinde fazla mesai yapma ve sadakat

İşverenin Sorumlulukları: İşgücüne dürüst davranma, ilerleme fırsatı sunma, istihdam güvencesi sağlama, çalışanına değer verme şeklindedir Ücret seviyesinde çalışana hak ettiği ücreti, hakkaniyet ölçüsünde verme de işverene düşen önemli sorumluluklardandır.

Tablo.3: Tarafların Sorumlulukları

Çalışanların Sorumlulukları	İşverenin Sorumlulukları
Makul bir çalışma gerçekleştirme	Makul bir ücret ödeme
Sürekli iyi çalışma	İstihdam güvencesi
Verimli çalışma	Kıdeme dayalı ücret artışı
Fazla mesai ve çalışma	İlerleme imkanı
Kaliteli iş yapma	Kabul görme
Örgüte Bağlılık	İş Güvencesi
Bireysel olarak kendisini geliştirme	Örgütsel fırsatlar tanıma

Kaynak: SCHEIN, Edgar, Örgüt Psikolojisi, (Çev.Mustafa Tosun) TODAİ, Ankara, 1977, s.14. den yararlanılarak geliştirilmiştir.

Tarafların sorumluluklarının, daha önce de belirtilmiş olan beklentiler konusu ile yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Örgütte karşılıklı katkıya dayalı bir diyalogun oluşması, tarafların beklentileri konusunda sıkıntı yaşamamalarını sağlayacaktır. Sağlanan dengeli katkılar psikolojik akitin

sağlıklı bir şekilde sürmesini sağlayacaktır. Taraflar arasında sözleşmenin bozulması işyerinde barışın ortadan kalkmasına yol açacaktır [21]. Psikolojik akdin uzun süreli gerçekleşmesi ve sağlıklı bir şekilde sürmesi için tarafların zaman zaman görüşme yapmaları veya sözleşmeyi yeniden kurmaları gerekebilecektir [18].

Örgüt, çalışanlarına karşı görev ve sorumluluklarını mümkün olduğunca yerine getirmeye çalıştığında, bireyin beklentilerini önemli ölçüde karşılama imkanı bulacak; aynı şekilde çalışan birey görev ve sorumluluklarını yerine getirdiğinde örgütün beklentilerini karşılamış olacaktır. Sorumluluklarının bilincinde hareket eden taraflar, birbirlerinden beklentilerini yüksek düzeyde karşılamış olacaklar ve psikolojik akdin sağlıklı işlenmesini sağlayacaklardır.

VII. PSİKOLOJİK AKDİN SONUÇLARI

Psikolojik akdin olumlu ve olumsuz bir takım sonuçlar görülmektedir.

Olumlu sonuçları;

- Çalışanın daha fazla esnek olabilmesine de olanak tanır,
- Taraflar arasında duygusal bir bağ kurarak otoriteyi yumuşatır,
- Karşılıklı diyalog tarafların güven duygularını pekiştirir,
- Örgüte bağlılık artar,
- İşgücü devir hızı da azalır,
- Çalışanın performansı yükselir,
- Verimliliği artar,
- Çalışanın iş doyumunu yükselir.

Olumsuz sonuçları;

- Resmi bir yükümlülüğü olmayan bir sözleşme çalışanlar üzerinde olumsuz bir baskıya dönüşebilir ve çalışanın istismar edilmesine yol açabilir,
- Taraflar arasında resmi olmayan bir diyalogun oluşmasına bağlı olarak çalışanın yaptığı işi daha az ciddiye almasına yol açabilir ve örgüt içindeki otoriter yapının bu sistemle esnemesi ve çalışanların işini istismar etmelerine yol açabilir,
- Psikolojik sözleşmenin yazılı olmaması ve zaman zaman konuşulmamış olması bu sözleşmenin çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanmasına yol

açabilir, bu durum da örgüt içinde gerilimli bir ortamın yaşanmasına neden olabilir [22].

VIII. SONUÇ

Çalışma hayatı, yaşamakta olan hızlı değişimle farklı uygulamaların gündeme geldiği bir alan olmuştur. Geleneksel yaklaşımlar, zaman zaman modern yaklaşımlar adı altında önemli düzeylerde değişime uğramakta, zaman zaman da sadece isim değişikliğine uğrayarak geleneksel şekil, içeriği aynı kalmak kaydıyla kabuk değiştirmektedir. Günümüzde insan odaklı yönetim, çalışan bireyi, çalışma hayatının merkezine almaktadır. İş yapma şekillerinin, istihdam yöntemlerinin ve esnekleşmenin başlaması da yönetim alanındaki değişimin olağan görüntüsünü yansıtmaktadır.

Değişim, hizmet sözleşmelerinin de esnemesine yol açmakta ve psikolojik akit olarak nitelenen, daha fazla birey odaklı yeni bir anlayışın benimsenmesine ve uygulanmasını sağlamaktadır. Psikolojik akit işçi ve işverenin beklentileri üzerine kurulmuş bir yaklaşımdır. Yazılı olmayan ve ifadelendirilmemiş beklentileri ortaya koyması, yazılı, resmi ve katı unsurları ile dikkati çeken hizmet akdine bir alternatif niteliğindedir. Bir yandan bireyin serbestlik ve özgürlük alanını genişletmesinden dolayı yararlı bir uygulama olarak görülürken; diğer yandan bireyin istismarı mümkün olduğu için yoğun bir şekilde eleştirilmektedir.

Psikolojik akdi, hizmet akdinin doğrudan bir alternatifi olarak görmekten çok, hizmet akdini destekleyen bir ek mekanizma olarak görülebilir. Böylelikle çalışma barışının sürdürülmesi açısından oldukça önemli bir rol üstlenebilecektir. Diğer yandan özellikle kalite çemberleri, proje grupları ve bunun gibi çalışanların katılımcılığını destekleyen uygulamalara psikolojik akdin de ilave edilmesi çalışanların motivasyonunu da artıracak bir yöntem olarak düşünülebilecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] STEWARD, Thomas.A., **Entelektüel Sermaye**, (Çev. Nurettin Elhüseyni), MESS Yayını, İstanbul, 1997, ss.53-55.
- [2] TURNLEY, William; FELDMAN, Daniel, "Re-examing the effects of psychological contract violations:unmet expectations and job dissatisfaction as medaitors", **Journal of Organizational Behaviour**, Sayı:21, 2000, ss.25-26.
- [3] ARGYRIS, C., **Understanding Organizational Behavior**, Dorsey Press,, Homewood, IL., 1960.
- [4] LEVINSON, *Het al.*, **Men, Management and Mental Health**, Harvard University Press,, Cambridge, 1962.
- [5] NEWSTROM, John W.; DAVIS, Keith, **Organizational Behaviour**, 10th Ed., McGraw-Hill, 1997, s.88.
- [6] SCHEIN, E.H., **Career Dynamics: Matching Individuals' and Organizational Needs**, Addison-Wesley, Reading, 1978.
- [7] ROUSSEAU, D.M., "Psychological and Implied Contracts",**Organizations, Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol:2 Number:2, 1989.
- [8] PATE, Judy; MALONE, Charles, "Post-'Psychological Contract' Violation: The Durability and Transferability of Employee Perceptions:The Case TimTec", **Journal of European Industrial Training**, Volume:24, Number:2/3/4, 2000.
- [9] AYTAC, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, 1997, s.30.
- [10] FERRIS, R. Gerald; BUCKLEY, M. Ronald, **Human Resources Management, Perspectives, Context, Functions and Outcomes**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey,1996, s.492.
- [11] CANMAN, Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİ Yayınları, No:252, Ankara, 1993, ss.6-7.
- [12] -----, <http://www.isc.anglia.ac.uk/coleb/wio/html/psycont.htm>.
- [13] MAKIN, P.; Cooper, C, Cox., **Organizations and the Psychological Contract**, Westport, CT: Praeger, 1996.
- [14] BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, 1991,s.185.
- [15] BODDY, John, "Negotiating the 'psychological contract': the key to employee commitment" , **Training Journal Abstract**, August 2000.
- [16] KESER, Aşkın, "Çalışma Yaşamında Mesleki Oryantasyon'un Psiko-sosyal Boyutu ve Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bursa, 1997, s.35.
- [17] KOTTER, John Paul, "Psychological Contract: Managing the Joining-up Process", **California, Management Review**, Spring 1973, s.93.
- [18] BODDY, John, "Negotiating the 'psychological contract': the key to employee commitment", http://www.skillvest.com/advantage/features/articles/article_negotiatingthepts.htm.
- [19] DE MEUSE, Kenneth P.; TORNOW, Walter W., "The Tie That Binds-Has Become Very Very Frayed!", (Ed.:FERRIS, Gerald R. ve BUCKLEY, M. Ronald; **Human Resources Management**) Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996.
- [20] KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; MELNTURE, James, **Organizational Psychology, An Experimental Approach**, 2nd Ed., Prentice Hall, New Jersey, 1974, s.8.
- [21] PARKS, Judi McLean, "News Analysis: Violation of unwritten contract may be source of workplace violence", <http://wupa.wustl.edu/record/archive/1996/04-25-96/2649.html>.
- [22] WINNING, Ethan, Pay for Performance and the Psychological Contract, <http://www.ewin.com/articles/payper.htm>.