



## John W. Budd'ın 'İnsani Bir Çalışma İlişkisi' Kuramı 21. Yüzyıl Çalışma İlişkileri İçin Neler Söylüyor?\*

### What Does John W. Budd's Theory of 'Employment with A Human Face' Say for 21st Century Employment Relations?

Fuat Man<sup>1</sup>

#### Öz

21. yüzyıla çalışma ilişkileri bağlamında baktığımızda gördüğümüz şey pek iç açıcı değil. Kabaca çalışma hayatını koruyan mekanizmaların aşındığını veya gevşediğini ve çalışma hayatının çalışanlar için gittikçe güvencesizleştiğini söylemek mümkündür. Böyle bir durumda çalışma hayatının insani bir temele oturtulması mümkün mü? Bu çalışma, bu soruyu John W. Budd'ın 'insani bir çalışma ilişkisi' kuramı bağlamında cevaplandırmaya çalışmaktadır. Çalışmada öncelikle çalışma ilişkileri literatüründeki temel referans çerçeveleri sunulacak, daha sonra ise Budd'ın sözü edilen kuramının ana hatları ortaya konularak soru cevaplandırılmaya çalışılacaktır.

#### Anahtar Kelimeler

John W. Budd • İnsani bir çalışma ilişkisi • İstihdam geometrisi

#### Abstract

When we look at the 21st century in the context of employment relations, we could not see a heart-warming scene. Roughly, it is possible to say that the mechanisms that protect the working life have become eroded or loosened and the working life has become increasingly insecure for the employees. In such a case, is it possible to put the working life on a basis with a human face? This paper tries to answer this question by John W. Budd's theory of 'employment with a human face'. The paper begins with a section on the frames of reference which is an important concept in employment relations literature. The next section presents the main points of the Budd's theory and tries to answer the question.

#### Keywords

John W. Budd • employment with a human face • geometry of employment

\* Bu çalışmanın 'Referans Çerçeveleri' bölümü, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi tarafından 6-7 Eylül 2018 tarihinde Didim'de gerçekleştirilen IV. Uluslararası Kafkasya-Orta Asya Dış Ticaret ve Lojistik Kongresi'nde "Tekilci Perspektif Üzerine Bir Tartışma: İnsan Kaynakları Yönetiminin 'İnsanileştirilmesi' Mümkün mü?" başlığı ile sunulan bildiriye dayanmaktadır.

**1 Sorumlu Yazar:** Fuat Man (Doç. Dr.), Sakarya Üniversitesi, İşleme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Sakarya, Türkiye. Eposta: [fuatman@gmail.com](mailto:fuatman@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7135-8320>

**Atf:** Man, F. (2019). John W. Budd'ın 'İnsani bir çalışma ilişkisi' kuramı 21. yüzyıl çalışma ilişkileri için neler söylüyor. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 76, 1-27. <https://doi.org/10.26650/jspc.2019.76.0006>

### **Extended Summary**

This paper aims to present some remarks for that question: Can 21<sup>st</sup> century employment relations be achieved a human face? The paper focus on that question and tries to present a theoretical explanation for employment with a human face. Since the explanation is theoretical, it is asked at the beginning of the paper that ‘do we have a need for a theory?’ In the introduction section the focus is on that question. Shortly it is demonstrated that why we need a theory. A theory is not an incomprehensible and sophisticated statement but an explanation of the facts. Most of us, in our everyday life, use theory-like explanation. Therefore in a scientific area the need for a theory is even higher and theories on employment relations can guide us for debates about working life.

After that introduction the paper criticizes ‘the human face’ of modern human resources management. ‘Human’ of HRM implies that labour or workforce is not a simply economic commodity but a more valuable resource. However its practices do not verify its visible statements. Modern HRM obviously has more concerns about productivity rather than human dignity. Actually, in its every practice that seems focusing on ‘human’ the invisible main concern is productivity. Therefore, the theoretical perspective that paper demonstrate differs from the perspective of modern HRM.

The next section of the paper presents a brief framework on the ‘frames of reference’ concept that is brought into labour relations. In his first formulation Alan Fox, mentioned two frames of reference, unitarist and pluralist. The first frame is also reflecting the perspective of modern HRM which sees the organisation as a structure of people with the same interest. Originating from political science, pluralist perspective establishes a similarity between society and organization. In another words, just as in society, organisations are also establishments of people with conflicting interests, but this conflict can be managed by institutions such as collective bargaining. The first formulation of Fox has been widened by himself and the other scholars. That paper presents just two other frames: radical and individual or egoist. The latter looks at the labour relations via lens of classical economics and the first via radical Marxist thought.

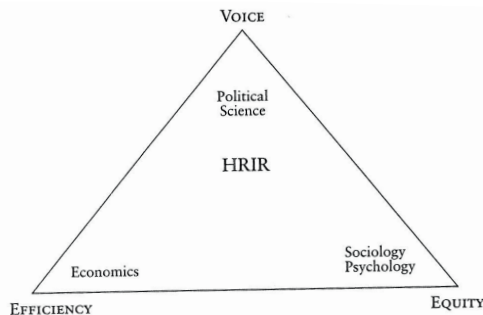
The rest of the paper focuses on the approach of John W. Budd’s ‘geometry of employment’ or ‘employment with a human face’. After his textbook *–Labor Relations: Striking a Balance–* Budd developed his approach in his book titled *Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity and Voice*

(EWHF) in 2004. In that theoretical text (EWHF) Budd begins with putting the main objectives of employment relations. According to Budd the social objectives of employment relations are efficiency, equity and voice. All of these objectives are moral imperatives so they have equal importance and need to be balanced. Budd's words make his intention quite clear (Budd, 2005, p. 192):

“Note carefully that the justification for equity and voice is not the profit-maximizing justification of contemporary human resource management. Providing employees with equity and voice might enhance employee commitment and therefore efficiency, but what happens when this wishful thinking is not true? The difficult problems in human resources and industrial relations as well as in employment and labor law are not when efficiency, equity, and voice are mutually supporting; rather, the most difficult problems are when these objectives conflict.(...) Because equity and voice are rooted in human dignity and democratic ideals, they must be respected even when they do not enhance efficiency. In short, efficiency, equity, and voice should be balanced in the modern employment relationship.”

At the end of his study Budd directs our attention to the academic field of labour relations and presents a suggestion about that field. According to Budd, the field of industrial relations needs to be redefined or structured to include the balance mentioned here. And his suggestion is *human resources and industrial relations* (HRIR) as an inclusive field that includes all perspectives on work. The location of HRIR in employment geometry is more centric than the other fields (Figure 1).

Figure 1. *The Location of HRIR in Employment Geometry*



Source: (Budd, 2004, p. 192)

Now, if we go back to the question at the beginning what can we derive from Budd's theoretical perspective? Budd does not aim to present a toolkit to solve all problems about working life but a theoretical basis for debates on contemporary employment relations with a human face. Of course this framework is not a magic wand but with its emphasis on ethical environment and since it sees three objectives as moral imperatives this theoretical explanation present quite important ground for the debates on the possibility of an employment with a human face for 21<sup>st</sup> century.

## Giriş: Kurama ihtiyacımız var mı?

Kuram veya teori hem birçok öğrenci için hem de birçok akademik için cezbedici bir kavram değildir. Öyle ki çoğunlukla bu kavram 'gerçeklikle bağlantısızlık' anlamında olumsuz bir bağlamda kullanılır. Yani bir açıklamanın 'çok teorik' olmakla itham edilmesi adeta onun 'fantastik' olduğuna yönelik örtülü bir anlaşılma imasıdır. Elbette özellikle sosyal bilim kuramlarına yönelik bu kuşkulu yaklaşımların önemli dayanakları bulunmaktadır. Örneğin toplum denen şeyin, bir kimyagerin incelediği türdeş atomlara benzememesi ve dolayısıyla da toplumla ilgili teorik bir yaklaşımın bize güvenilir açıklamalar sunmaktan uzak olması bahsedilen bu bakışın üzerinde durduğu zeminle ilgili bir fikir vermektedir. Burada sosyal bilimler tarihinde teori ile ilgili tartışmalara girme niyetinde değilim. Tüm rezervlerine rağmen sosyal bilimlerin bilimselliğinden bahsedeceksek onun teoriye ihtiyacı olduğunu iddia ederek buradaki asıl konuya gelmek niyetindeyim. Dolayısıyla asıl konuyu ele almadan önce çok kısaca teoriye neden gereksinim duyduğumuzu çok özet bir biçimde ortaya koymakta fayda var.

Esasında teorik düşünmek, gündelik yaşamlarımızda sıklıkla gerçekleştirdiğimiz bir düşünme biçimidir. Biz bu tür düşünmeye teorik demesek bile yaptığımız soyutlamalar, olguları açıklamada başvurduğumuz kalıplara dönüşür. Birçoğumuz, kontrol edemediğimiz bazı olaylardan etkileniriz. Bu etkilenme bazı durumlarda aniden olur bazı durumlarda ise nedensellik ilişkisi kuramayacağımız düzeyde yavaştır. Örneğin yakın çevremizden birinin işsiz kaldığını veya üniversite sınavını kazanmadığını düşünün. Ya da örneğin bir grev nedeniyle bazı hizmetlerin durduğunu düşünün. Örnekleri daha da kişiselleştirmek mümkün, örneğin bir arkadaşımızın aniden size karşı çok mesafeli davranmaya başlamasını düşünün. Bunun gibi sıralayabileceğimiz birçok durumda yaptığımız şey, tüm bunlara bazı açıklamalar bulmaya çalışmaktır. Çoğunlukla birilerini veya bir şeyleri suçlarız: işsiz kaldım çünkü ülkemize çok sayıda yabancı var, bu yabancılar piyasaya girip kayıt dışı istihdam arttırıyor, ücret seviyesini düşürüyorlar. Ya da çok mutsuzum çünkü ailem benim her şeye karışıyor. Burada önemli olan husus, başımıza bizim kontrolümüz dışında bir şey geldiğinde bu durumu açıklamaya yönelik düşünmeye başladığımızda aslında teorik düşünmeye başladığımız hususudur. Dolayısıyla çok genel anlamda kuram, dünyayla olan deneyimlerimizi açıklama girişimidir. Bazı durumlarda

ise hiç deneyimlemediğimiz ancak dünya hakkında bizlere yeni şeyler anlatan açıklamalar ile de karşılaşırız (Craib, 1992, pp. 6–8). Bu bağlamda Craib (1992, p. 8), sosyal teoriyi de benzer bir şekilde açıklamaktadır: Sosyal teori, “başkalarının deneyimlerine dayalı olarak bu deneyimleri ve dünya ile ilgili genel düşünceleri açıklama ve kavrama” girişimidir. Elbette sosyal teori ile gündelik hayatta gerçekleştirdiğimiz teorik düşünme aynı değildir ve ilki son derece sistematik bir forma işaret eder. Ancak buradaki amacımız açısından bu ayırımın temel özelliklerini detaylandırmaya gerek yok. Burada çok kısaca vurgulamak istediğim husus, teorinin veya teorik düşünmenin gerçeklikten kopuk, fantastik bir dünyaya dair bir düşünme olmadığı ve tam tersine bir şeyleri açıklama girişimi olduğu hususudur.

Yine burada vurgulanması gereken bir nokta, herhangi bir disiplinde kapsayıcı tek bir kuramın olmadığı hususudur. Böyle (meta) bir kuram olmalı mıdır sorusu ise yine bu çalışmanın kapsamı dışındadır (bu tartışma post modern kuram literatürünün merkezi tartışmalarından birisidir, postmodern kuramın kapsamlı bir çerçevesi için bkz. Kellner & Best, 2016). Bir disiplinin kendi özekliği, çoğunlukla onun açıklayıcı çerçeveler (kuramlar) içerip içermemesiyle de bağlantılıdır. Bu özelliğinden dolayı hem endüstri ilişkileri hem de insan kaynakları yönetimine yöneltilen eleştiriler bulunmakta ve bu disiplinler de bu bağlamda teorik çerçeveler geliştirme çabasında olmuştur (Kaufman, 2004). İnsan kaynakları yönetiminin tarihine bakıldığında özellikle ABD’deki gelişimi, bu disiplini oldukça geniş bir biçimde ele almamızı gerektiriyor. Kabaca bu alan, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışma ekonomisi, örgüt psikolojisi ve işletme yönetimi alanlarının kesişiminden oluşmakta ve dönemsel olarak da bu alanların etkisine girmiştir (Kaufman, 2004, 2007, 2008, 2009, 2014).

Burada dikkate alamız gereken bir diğer husus ise kapitalizmin tarihsel seyri ve bunun içinde çalışma ilişkileri alanının geçirdiği değişimlerle ilgilidir. Burada tekrarlamaya gerek olmayan bir nokta, hem kapitalizm açısından, hem burada sözü edilen disiplinler açısından, hem işçi örgütlenmeleri açısından hem de düzenleyici bir güç olan devletin niteliği (sosyal veya liberal) açısından geçen yüzyılın ortalarında denk gelen Altın Çağ’ı çok geride bıraktığımız meselesidir. Dolayısıyla iktisadi yapının geçirdiği değişim, bu yapının içindeki çalışma ilişkilerini ve çalışanları nasıl etkilemiştir, geleneksel açıklama çerçeveleri bu konuda ne denli doyurucu bilgiler sunmaktadır vb. sorular

önem kazanmaktadır. Bu çerçevede endüstri ilişkileri ile İKY arasındaki önemli bir gerilim, bu her iki disiplinin birbirinden ayrıştıkları noktalar üzerinedir. Aşağıda da ele alınacağı üzere, bu alanlar iki farklı referans çerçevesini temsil etmektedir. İKY'ye yöneltilen en yaygın ve basit itham, onun geleneksel endüstri ilişkilerinin kurumlarını (örneğin sendika ve toplu pazarlık) ikame ettiği ve bu yönüyle de zaten işveren karşısında zayıf olan işçileri bir 'hegemonya' altında alma stratejisinde bir araç olduğu yönündedir. Burada ele alacağımız kuramsal çerçeve, bu her iki alanı birleştirmeye ve çalışma ilişkilerini insanileştirme çalışan bir kuramsal çerçevedir. Bu kuramsal çerçeveyi geliştiren John W. Budd, 21. Yüzyılın, yukarıda da ifade ettiğimiz üzere farklı bir zaman dilimi olduğunu ve dolayısıyla bu yüzyılın çalışma ilişkileri için kapsamlı bir çerçeveye ihtiyacımız olduğunu göstermektedir (Budd, 2018, pp. 13-65; 293-321).

Çalışmada öncelikle farklı 'referans çerçeveleri' ele alınmakta, daha sonra ise 21. yüzyıl çalışma ilişkilerinin insanileştirilebilme olanağı tartışılmaktadır. Bu tartışma genel olarak John W. Budd'un 'istihdam geometrisi' olarak adlandırdığı ve 'verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkı' unsurlarını içeren bir model çerçevesinde gerçekleştirilecektir. Böylece çalışma ilişkilerinin, aynı zamanda cari İKY'nin paylaştığı bir perspektif ve neredeyse günümüzün ana akım bakış açısı olan 'tekilci perspektifin' dışına çıkartılmasının mümkün olup olmayacağı, en azından kuramsal bir çerçevede tartışılmaya çalışılacaktır.

### **İKY'nin İ'si: "Çalışanlarımız bizim için çok çok kıymetli!"**

"Bizim firmayı biliyorsun tabi, çalışanlarımız bizim için çok çok kıymetli, çok önemli." Bu cümle, Kıvanç Sezer'in 2016 tarihli *Babamın Kanatları* filminin son sahnesindeki bir diyalogdan alınmıştır. Film, alt işverenlik uygulamalarının yoğun bir şekilde yaşandığı inşaat sektöründeki işçilerin dramını konu edinmektedir. Çok kısaca 'güvencesizlik' ile tanımlanabilecek bir çalışma ilişkisini yansıtan film, işverenler açısından çalışanların 'kıymetsizliklerini' açık bir şekilde göstermektedir. Bu yüzden de yukarıdaki cümle, filmin final sahnesinde değil de ilk sahnesinde karşımıza çıkmış olsaydı belki de izleyici üzerinde tam tersi bir anlam ima etmezdi. Filmi başından izleyip o sahneye kadar gelen izleyici, o cümleyi kuran kişi açısından çalışanlarının pek bir değer taşımadığını kolayca görebilmektedir. Nitekim bu sahnede ölen kişinin ailesine –mahkeme sürecini başlatmaksızın

firmanın kendiliğinden- önerdiği ‘tazminat’ miktarı, tehditler eşliğinde 20 bin TL’dir. Bu cümleden asıl bu çalışmanın konusuna geçiş yapmak gerekirse, bu cümlelerin modern İKY’nin söylemini oldukça iyi yansıttığını belirtmek gerekecektir.

Çok genel olarak çalışma ilişkileri olarak adlandıracağımız alan, çok çeşitli ilişkilerden, güç odakları ve mücadelelerinden, karmaşık süreçlerden, aktörlerden ve çıktılardan oluşur. Çalışma ilişkilerinin nasıl idare edilmesi gerektiği hususu sosyal bilimlerin önemli bir bölümünün çok temel bir sorusunu oluşturmaktadır. Buradaki kilit noktalardan birisi, aktörlerin durumudur. Çalışma ilişkileri çözümlenirken kaçınılmaz olarak çeşitli disiplinlerin alanlarında girmek gerekiyor. Dolayısıyla da çalışma ilişkileri, dar bir biçimde ‘işletme yönetimi’ ile sınırlı olmaktan uzaktır, tersine yönetim bilimlerini de içermek üzere iktisat, siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji, hukuk gibi temel sosyal bilim dallarını da kapsamaktadır. Buradan varmaya çalıştığımız nokta, bir örgütten bahsedildiğinde aslında bir nevi bir toplum biçiminden bahsedildiğinin unutulmaması gerektiği hususudur. Yani, burada üretilen refah nasıl bölüşürülecek; örgütün işleyişine katılım olacak mı; bu ‘küçük’ toplumdaki ilişkiler adil mi, güç ilişkileri nasıl tezahür etmekte, çatışmaların kaynağı nedir vb. çok sayıda soru sormak mümkündür. Nitekim çalışma ilişkileri ile ilgili araştırmalar yapanlar, bu ve buna benzer soruları çeşitli şekillerde cevaplamaktadırlar. Elbette bu cevapları tek tek bireysel olarak ele almak mümkün değildir ancak tüm bu cevapların belirli bakış açıları şeklinde sınıflandırılabilceğini söylemek mümkündür. Çalışma ilişkileri yazınında bu bakış açıları yaygın bir biçimde –ilk kez Alan Fox’un 1960’lı yıllarda kullandığı- ‘referans çerçeveleri’ kavramı ile ifade edilmektedir. Aşağıda öncelikle çalışma ilişkilerini açıklamaya yönelik referans çerçevelerinin nasıl ortaya çıktığı ve bu referans çerçevelerinin ne anlama geldiği veya çalışma ilişkilerini nasıl ele aldıkları gösterilecek, sonraki bölümünde ise çalışma ilişkilerinin insanileştirilebilirliği Budd’un geliştirmiş olduğu kavramsal bir çerçeveye tartışılacaktır.

### Referans Çerçeveleri

Fox’un, ilk kez 1966 yılında Donovan Komisyonuna sunduğu raporunda geliştirmiş olduğu bu kavram (Marchinton & Wilkinson, 2002, p. 420), daha sonra çalışma ilişkilerindeki temel bakış açılarını adlandırmak için



kullanılagelmiştir. Fox, başlangıçta tekilci ve çoğulcu referans çerçeveleri olmak üzere iki temel referans çerçevesinden bahsetmiş, 1970'lerde ise bunlara üçüncü bir çerçeve eklemiştir: radikal referans çerçevesi (Heery, 2016, p. 2). Heery'nin (2015, p. 21) belirttiği gibi, çalışma ilişkileri alanında Fox'un bu kavramı kadar uzun süreli bir şekilde yaygın olarak kullanılan çok az kavram bulunmaktadır. Kavramın açık bir şekilde ne anlama geldiğini Fox kendisi açıklamamıştır. Ancak bir referans çerçevesini psikolojideki gestalt (bütüncül) kavramıyla kıyaslamak mümkündür. Yani bir referans çerçevesini, bir bireyin algıları, deneyimleri, tutumları ve değerleri tarafından şekillenen dışsal olayların bilişsel olarak yorumu şeklinde açıklamak mümkündür (Kaufman, 2015, p. 279). Bu kavramın daha basit bir açıklamasını Budd ile Bhave yapmışlardır (2008, p. 94). Referans çerçevesini, davranışları, çıktıları ve kurumları değerlendirmek üzere kullanılan bir teori olarak tanımlayan yazarlar, referans çerçevesini çok basitçe 'bir kimsenin dünyayı nasıl gördüğü' şeklinde açıklamaktadırlar.

Fox'un formülasyonunun kendisi de dâhil olmak üzere referans çerçevelerinin sayısı, farklı araştırmacıların katkı ve müdahaleleri ile ilk kullanımından günümüze sürekli bir şekilde değişmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi Fox, ilk kullanımında iki referans çerçevesinden bahsetmişken daha sonra bunlara üçüncü bir çerçeve daha eklemiştir. Yakın zamanlarda Godard, bu çerçeveleri beşe kadar çıkartan bir liste sunmuştur (Heery, 2016, p. 3): neo-klasik, yönetselci (*managerialist*), ortodoks çoğulcu, liberal reformcu ve radikal. 2011 yılında ise Cradden (2011) tarafından yapılan bir incelemenin başlığı bile bu listenin ne denli uzatılabileceğini göstermektedir. Cradden'in çalışmasının başlığı, *Tekilcilik, Çoğulculuk, Radikalizm ve Diğerleri* şeklindedir. Alt başlık ise yazarın merakını oldukça iyi yansıtmaktadır: *Endüstri İlişkileri araştırmalarında referans çerçeveleri yaklaşımı neden hala uygulanabilir bir yaklaşımdır ancak üç yerine neden dokuz çerçeveye ihtiyacımız bulunmaktadır?* Yazar çalışmasında bu dokuz çerçeveyi şu şekilde sıralamaktadır: görüşmeye dayalı tekilcilik, yüksek mutabakatlı tekilcilik, bütüncül çoğulculuk, bürokratik tekilcilik, düşük mutabakatlı tekilcilik, çekişmeli çoğulculuk, etik uyuşmazlık, sınırlı uyuşmazlık, radikal/sınıfsal uyuşmazlık.

Çalışma ilişkileri yazınında oldukça çok referans alan yine yakın dönemli bir çalışma ise referans çerçevelerini dört başlıkta sıralamaktadır (Budd &

Bhave, 2008): egoist ya da bireyselci, tekilci, çoğulcu ve eleştirel çerçeveler. Bu çalışmada da buradaki çerçeveler ele alınacak ve İKY'nin bu çerçeveler karşısında nerede yer aldığı tartışılacaktır. Kaufman (2015, p. 280), söz hakkı çerçevesinde ele aldığı bu dörtlü sınıflandırmayı Tablo 2'deki gibi özetlemektedir.

Tablo 1  
Dört referans çerçevesi

Çerçeve	Örgüt tasavvuru	Davranış ilkesi	Politik tutum	Söz hakkı türü
Bireyselci (egoist)	Serbest piyasa	Rekabet	Laissez faire	Açık kapı / Çıkış
Tekilci	Uyumlu çalışma grubu	İşbirliği	İş(letme) dostu	Çift taraflı iletişim / çalışan katılımı
Çoğulcu	Birbirleriyle rekabet eden gruplar	Müzakere ve anlaşma	Kurumsal güç dengeleyici ve demokratikleşme	Toplu temsil: iş konseyleri ve sendikalar
Radikal	Kapitalist tekel	Çatışma ve mücadele	Kapitalizmi değiştirmek	İşçilerin kontrolü

**Kaynak:** (Kaufman, 2015, p. 280)

Her bir çerçevenin ne anlama geldiğini kısaca ortaya koymadan önce bu bakış açılarının hangi meselelere odaklandığına bakmak gerekiyor. Tüm bu çerçevelerin odağındaki temel meselelerden birisi, aralarında çalışma ilişkisi kurulan aktörlerin çıkarlarının nasıl görüldüğü hususudur. Yani aralarında çıkar çatışması olan aktörlerden mi yoksa çıkar birliği olan aktörlerden mi bahsedilmektedir. Çünkü bu ilişkinin temel motivasyonlarının başında aktörleri harekete geçiren bir çıkarlar seti yer almaktadır. Sürdürülebilir bir çalışma ilişkisi açısından bu çıkarların nasıl konumlandırılacağı önemlidir.

Budd ve Bhave (2009, p. 94), çalışanların çalışma ilişkisi içindeki çıkarlarını dört başlık altında ele almaktadırlar. (1) hayatta kalmak ve buna yönelik olarak gelir, (2) hakkaniyet ve söz hakkı, (3) tatmin ve sosyal kimlik, (4) güç ve kontrol. Yazarlar, işverenlerin çıkarlarını ise üç başlıkta ele almaktadırlar: (1) kâr azamileştirmek, (2) paydaşların çıkarı, (3) güç ve kontrol. Tüm bu tabloyu şu sorularla basitleştirmek mümkündür: çalışma ilişkisinin taraflarının çıkarları çatışan çıkarlar mıdır yoksa uyuşan çıkarlar mıdır? Aslında referans çerçevelerinin kabaca cevaplandığı temel soru budur. Şimdi kısaca her bir referans çerçevesinin bu sorunun sorguladığı alanı nasıl gördüğüne bakalım.

## **Bireyselci ya da egoist çalışma ilişkileri çerçevesi**

Bu yaklaşım klasik iktisadın çalışma ilişkilerini yansıtır. Bilindiği gibi iktisat disiplininin 'birey' tasavvuru çok kabaca 'homoeconomicus' olarak ifade edilir. Bu kavram, tüm iktisadi analizlerde kullanılan birey prototipinin akılcı olduğunu ve eylemlerinin altında ise çıkarlarını azamileştirme motivasyonunun bulunduğunu varsayar. Bu birey, tipik olarak Max Weber'in 'araşsal-rasyonel eylem tipi'nin (Kundakçı, 2016) icracısıdır. Yani kendi faydasını kendisi bilir ve bu faydaya ulaşmak için de eyleme geçer. Çalışma ilişkileri alanına bakıldığında ise devletin yanında temelde bu ilişkiyi sürdüren diğer aktörler – çalışanlar ile işverenler- bulunur. Bu her iki aktörün de temel bir güdüsü vardır: kendi faydalarını azamileştirmek. Burada işverenin cephesinden emek, diğer herhangi bir meta gibidir. Çalışan bir gelir elde etmenin derdindeyken firma kârını azamileştirmenin peşindedir. Devlet ise mülkiyet haklarının koruyucusu ve hukukun işleyicisi olarak düzen sağlayan aktördür.

Bu referans çerçevesinde taraflar arasında herhangi bir çatışmadan bahsetmek mümkün değildir. Çünkü oyun serbest piyasada oynanmaktadır ve bu piyasanın temel özelliği –kuramsal olarak- herhangi bir zorlamanın olmamasıdır, yani tüm eylemlerin gerçekleşmesi ve ilişkilerin kurulması gönüllük esasına göre vuku bulmaktadır. Tarafların bu çalışma ilişkisini sürdürmelerinde karşılıklı olarak çıkarları bulunmaktadır. Ücretler temelde sunulan katkı ile belirlenmekte ve piyasada genel bir seviyede bulunmaktadır. Bu çerçeveye göre çalışma ilişkisinin en bariz özelliği isteğe-dayalı istihdamdır. Yani herhangi bir taraf dilediği zaman bu ilişkiyi bırakabilir, kimse zorla burada tutulmamaktadır. Tahmin edilebileceği gibi tüm bu varsayımlar, tam rekabet piyasası varsayımları üzerinde kurulmaktadır. Taraflar, karşılıklı olarak 'serbest' iradeleriyle çalışma koşullarını istedikleri gibi belirleyip sözleşmeye dâhil edebilirler. Klasik iktisadın varsayımlarına dayanan bu çerçevede sendikaların 'muzır' kurumlar olduğu sonucunu çıkartmak zor olmayacaktır. Çünkü sendika serbest piyasanın 'görünmez eli'nin sağlayacağı 'istikrar ve düzeni' bozan bir aksaklık kaynağıdır (Budd, 2016; Budd & Bhavé, 2008).

## **Çoğulcu çalışma ilişkileri çerçevesi**

Türk Dil Kurumu çoğulculuğu şu şekilde tanımlamış: 'Toplum yaşamında birbirine eşit ve birbirine indirgenemeyen birden çok ilkenin, alanın, gerçeklik biçiminin var olmasını savunan görüş.' Siyaset felsefesinin bir kavramı

olan çoğulculuk, homojeniteye değil farklılıklara ve bu farklılıkların bir arada bulunabilmelerine göndermede bulunur. Dolayısıyla Fox'un daha ilk modelinde yer alan iki çerçeveden birisi olan çoğulculuk, çalışma ilişkileri dünyasındaki çıkar farklılıklarını veri kabul eder.

Çoğulcu çerçeveden çalışma ilişkilerine bakıldığında, çalışma ilişkileri yabancılar arasındaki stratejik bir ilişki olarak görülür. Yani çalışanlar ile işverenler, farklı ve birbirleriyle çatışan çıkarlara sahiptirler ve her iki tarafın tek bir sosyal grubu meydana getirdikleri söylenemez. Her iki tarafın 'ortak bir iyisinden' bahsetmek mümkün değildir. Dolayısıyla da istihdam ilişkisi aslında çatışmalara ve fakat bu çatışmaların çözümüne dayalıdır. Peki işbirliği yok mudur, elbette vardır ancak iş birliği her bir tarafın ayrı ayrı kendi amaçlarına ulaşması için karşılıklı olarak ihtiyaçların tanınmasıyla gerçekleşebilir (Cradden, 2011, p. 7). Bu çerçeve çalışma ilişkilerini, önemli çıkar çatışmalarının bulunduğu ancak bu çatışmaların çözülebileceği bir alan olarak görür (Kaufman, 2015, p. 280).

Bu çerçevede istihdam ilişkileri, ortak çıkarların (örneğin kaliteli ürünler, üretken işçiler ve kârlı firmalar) yanında çoklu ve bazen de çatışan çıkarlardan (örneğin işverenler düşük emek maliyetlerini, esnekliği ve yüksek çalışma temposunu isteyebiliyorken işçiler daha yüksek ücretler, çalışma güvencesi ve iş güvenliğini talep edebilmektedirler) müteşekkildir. Bireyselci çalışma ilişkileri çerçevesiyle karşılaştırıldığında bu çerçeve, çalışma ilişkilerini tam rekabetçi piyasalardaki değil de aksak rekabet koşullarının olduğu piyasalardaki bir ilişki olarak görür. Piyasalar tam rekabetçi olmadığı için de çalışanlar aleyhine birçok eşitsizlik ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu çerçeve emeğin basitçe bir meta olduğuna yönelik görüşü reddeder ve çalışanların da istihdam ilişkisi içinde hakkaniyet ve söz hakkına sahip olmaları gerektiğini savunur. Devletin buradaki rolü, eşitleyici çıktıları geliştirmektir. Ayrıca mademki aksak piyasa koşulları eşit olmayan çıktılar ve eşit olmayan pazarlıklara yol açıyor, sendikalar ile zorunlu çalışma standartları da piyasaya bir müdahale olarak değil, işverenlerle çalışanlar arasındaki oyun alanını düzenlemeye yönelik mekanizmalar olarak görülmektedir (Budd & Bhave, 2008, p. 104).

### **Radikal / eleştirel çalışma ilişkileri çerçevesi**

Radikal çerçeve önemli ölçüde radikal-Marksist görüş ile bağlantılıdır. İşverenlerin, işçilerin yüksek ücret, tatmin edici iş, istihdam güvencesi

ve adil muamele göremeye yönelik istekleriyle uyuşmayan yönelimleri bulunmaktadır: rekabet baskısının firmaları sürekli bir biçimde düşük ücret, işi vasıfsızlaştırma, işin hızlandırılması ve sıkı disiplin arayışına zorlaması ve daimi kâr motivasyonu çıkar çatışmasını temel ve yapısal bir özelliğe dönüştürmektedir. Her ne kadar yukarıda çoğulcu çerçevenin önem atfettiği sendikalar ve çalışma yasaları kısa vadede bu çıkar çatışmalarını istikrarlı bir ilişkiye dönüştürebilse de uzun vadede iktisadi durgunluk ile yoğunlaşan emek sömürüsü, istikrarı bozacak ve istikrar yerini emek-sermaye kutuplaşmasına, radikal siyasi protestolar ile işçi sendikalarının hareketlerine bırakacaktır. Radikal çerçeveye göre uzun vadede radikal sınıf yönelimli işçi sendikaları ile siyasi partiler, işçilerin söz haklarının araçları olarak ortaya çıkacaklar ve kapitalizm de yerini, sanayinin ortak mülkiyette ve işçilerin kontrolünde olduğu bazı biçimlere bırakacaktır (Kaufman, 2015).

Dolayısıyla radikal çerçeve, işyeri düzeyinde değerler ve çıkarlar arasında bir uyumsuzluk, farklılık ve çatışma bulunduğuna yönelik çoğulcu varsayımı kabul eder, ancak bu kabulün ötesinde radikal çerçeve aynı zamanda kapitalist istihdam ilişkisinin ve bunu destekleyen kurumsal çalışma ilişkileri yapılarının, çoğulculuğun varsaydığı gibi bu dengesizliği düzeltmeyeceğini varsayar. Bu çerçeveye göre bu dengesizliği giderecek yegâne girişim, temel bir iktisadi ve sosyal yeniden yapılanmadır. Bu çerçevenin dayandığı iki dayanaktan bahsedilebilir: bunlardan birincisi, kapitalizm ve piyasa ekonomisinin değeri, evrensel değildir, çünkü kapitalizm çoğunluğun değil bir azınlığın çıkarına işler. İkincisi, istihdamın kurumsal yapıları değer yükliüdür ve işverenlerle işçiler arasındaki çıkar çatışmaları arasında uygun bir denge kurmaya imkân vermez (Cradden, 2011, p. 11).

Radikal çerçeveyi eleştirel perspektif şeklinde kullanan Budd ve Bhave (2008) ise bu çerçeveyi Marksist, feminist ve işbölümü ve emek kontrolüne dayanan öteki sosyolojik kuramları da içine alacak şekilde geniş bir çerçeve olarak ele almaktadırlar. Buna göre eleştirel çerçeve her ne kadar emeğin bir metadan daha fazlası olduğuna yönelik çoğulcu görüşü paylaşırsa da çoğulcu perspektif gibi işçi-işveren çatışmasının istihdam ilişkisiyle sınırlı olmadığını, bu çatışmanın toplumda bir birleriyle çekişen gruplar arasındaki daha geniş bir çatışmanın bir parçası olduğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla eleştirel perspektif temelde güç ve kontrol meselesine odaklanmaktadır. Bu çerçevede Marksist bir perspektif, işçi-işveren çatışmasını, sermaye sahipleri

ile işçi sınıfı arasındaki eşit olmayan güç ilişkilerinin bir parçası olarak ele alınırken, feminist bir perspektif, cinsiyetler arası eşit olmayan güç ilişkilerine ve nihayet eleştirel ırksal bir perspektif ise ırklar arasındaki kontrol ve tabakalaşma meselesine odaklanmaktadır.

Özetleyecek olursak, bu çerçeveden bakıldığında çoğulcuların önerdikleri istihdam ilişkileri kurumları ancak kapitalist çalışma ilişkileri ile ilgili gerçekliği maskeleyen, güç dengesizliği ile sömürüyü gizlemektedir. Her ne kadar sendikaların güç dengesini yeniden sağlayabileceğine yönelik bir efsane bulunmaktaysa da sendikalar bu dengeyi ancak, sadece toplu pazarlık ve çalışma koşullarına odaklanmaktan vazgeçerek sağlayabilirler (Gennard, Judge, Bennett, & Saundry, 2016, p. 26)

### **Tekilci çalışma ilişkileri çerçevesi: İKY ve bir cemaat olarak örgüt**

Tekilci çerçeve yukarıda da belirtildiği gibi aslında Fox'un ilk formülasyonunda çoğulcu çerçeve ile birlikte yer alan iki çerçeveden birisiydi. Bu çerçeveyi kabaca modern İKY'nin üzerinde durduğu zemin ya da modern İKY'yi tanımlayan çerçeve olduğunu söylemek mümkündür. Heery'nin (2016, p. 13) de belirttiği gibi artık Fox'un ilk formülasyonunu yaptığı bir dünyada değiliz ve tekilci perspektifin neo-liberal bir çağda ana akım haline gelmiş olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim hem pratikte hem de akademide endüstri ilişkilerinden ziyade insan kaynakları yönetiminin hakimiyetinden bahsetmek yanlış olmayacaktır.

Bu değişim önemli bir kırılmaya işaret etmektedir. Bilindiği üzere son otuz-kırk yıldan beri tüm dünyada etkili olmaya başlayan ve kabaca neo-liberal olarak adlandırılan dönüşüm, refah devletinin niteliğini aşındırmış, sendikaları zayıflatmış, çalışma mevzuatında çalışanlar lehine olan koruyucu hükümleri aşındırmış ve piyasanın daha belirgin ve hâkim konumda olduğu bir yapı meydana getirmiştir. Bu yeni yapıda, sendikalar 'gereksiz' kurumlar olarak görülmüş, Bauman'nın (2017) kavramlarını kullanacaksak şayet 'ağır modern dünyanın' çalışma ilişkileri esnekleşmiş ve esneklik bu yeni yapının sihirli kavramlarından birisi haline gelmiştir. Bu çerçevede çalışma ilişkilerinde toplu ilişkiler yerini daha bireysel ilişkilere bırakmış ve buna paralel olarak da insan kaynakları yönetimi pratikleri, tüm bu yeni yapıya uygun bir alan olarak daha görünür ve işlevsel hale gelmiştir.

Tekilci perspektif çalışma ilişkilerine nasıl bakmaktadır? Öncelikle yukarıda da belirtildiği gibi tekilci perspektifin vurgusu, toplu kimlik, davranış ve pratiklerden ziyade bireysel kimlik, davranış ve pratikler üstündedir. Bu çerçeveye göre hem sendikalar hem de devletin zorunlu koştığı çalışma standartları gereksizdir. Firmalar insan kaynakları yönetiminin gereklerini yerine getirirlerse işçiler oldukça memnun kalacaklar ve ne sendikaya ne de zorunlu standartlara gereksinim duyacaklardır. Bu çerçeve güç mücadelesi ile ilgili çatışmaları dikkate almaz zira bu çerçeveye göre işverenler ile çalışanlar ortak çıkarları paylaşmaktadırlar ve dolayısıyla güç pek de önemli değildir. Peki ya çatışma? Evet zaman zaman çatışmalar vuku bulabilir ancak bu durum ise bir anormalliğe işaret eder sadece. Yani çatışma, yönetimin ya da özellikle insan kaynakları yönetiminin gerektiği gibi işlemediğinin bir işaretidir, dolayısıyla bu alanların düzenlenmesi gerekir ve sendikaya da gerek yoktur. Dolayısıyla tekilci perspektif ile bakıldığında çalışma ilişkileri, çalışanlar ile işverenler arasındaki uzun vadeli bir ortaklık olarak görülür (Bingham, 2016, p. 36; Budd & Bhave, 2008, 2009). İnsan kaynakları yönetiminin en bilindik söylemlerinden birisi olan 'aynı geminin yolcularıyız' ya da 'biz bir aileyiz' bu çerçeveyi oldukça iyi yansıtmaktadır.

Tekilci perspektifin örgüte bir nevi bir cemaat tasavvuru ile baktığını söylemek mümkündür. Bir cemaat, bireylere güvenlik vaat eder. Bauman'ın (2016) çalışmasının alt başlığı bu durumu özetlemektedir: *güvenli olmayan bir dünyada güvenlik arayışı*. Ancak bir cemaate mensup olduğunuzda o güvenlik şemsiyesi karşılığında bazı şeyleri dışarda bırakmanız gerekir. Örneğin eleştirel-özgür düşünce yetinizi bu süre zarfında kullanmamanız gerekir. Böylece cemaat homojen bir birliktelik oluşturma girişimi olarak da tanımlanabilir. Burada neo-liberal çağda örgütlerin çalışanlara hangi güvenceleri sağladıkları tartışmalı hale gelmiştir ancak yine de örgütler bir cemaatin sıkı iç bağlarını oluşturma girişimlerini özellikle insan kaynakları yönetimi pratikleri ile arttırmış durumdadırlar. Peki örneğin dini bir cemaatin mensuplarına sunduğu içsel huzuru, örgütler çalışanlarına sağlayabilmektedirler mi? Bir cemaatin mensuplarının her türlü sorusunu cevaplayabilme kabiliyeti vardır, şayet cemaat mensubu gerçekten örneğin eleştirel düşünme yetisini dışarda bırakıp 'kulüb'e üye olmuşsa zihin dünyası çok nettir, ya da cemaat ona her türlü cevabı üretme alanı sunar: örneğin doğal afetlerin neden gerçekleştiği bellidir (yakınlarda Yunanistan'daki büyük yangın vesilesiyle bir piskoposun cevabı ile Marmara depremi sonrası bazı din adamlarının cevapları arasında çok

yakın benzerlikler bulunuyordu), başımıza gelen felaketlerin de bir anlamı vardır vs. Tüm benzer sorulara verilen aynı cevapların paylaşılması, iç bağın sağlamlığını gösterir.

Tekilci çerçevenin örgütü de böyle sağlam bağların olduğu bir yapı oluşturma hevesindedir. Burada cemaat oluşturma girişimleri büyük ölçüde İKY eliyle yapılmaya çalışılır. Ancak üyeler arasındaki bu sıkı bağı oluşturmak hiç de kolay değildir. Cemaat ile örgütün mensupları arasındaki ilişkide birbirine benzemeyen durum, ikincisinin bu sıkı bağları oluşturmada çok zorlanmasıdır. Çünkü bir cemaatin mensuplarına sunduğu ontolojik ve epistemolojik ‘huzur’u, örgütler kendi çalışanlarına sağlamakta zorlanmaktadırlar. İstikrarsız bir iktisadi yapıda, hayatta kalmanın yegâne kaynağı olan emeğin, piyasada kendine yer bulamama ihtimali –epey de yüksek bir ihtimal- ve tüm cemaat oluşturma girişim ve niyetlerine rağmen ilk krizde mensuplarını işsizlik aslanının pençesine atmayı ilk çözüm olarak kullanan idari kararlar, bu sıkı bağların oluşumunu engellemektedir. Dolayısıyla İKY, her ne kadar ‘insan’ ifadesine vurgu yapıyorsa da insan onuruyla bağdaşmayacak birçok pratiğin de aktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü İKY, ikame etmeye çalıştığı sendikalardan oldukça farklı bir konumda bulunmaktadır. Her şeyden önce, örgüte bağlı bir birim konumundadır. Dolayısıyla örgüt çıkarları her zaman mensupların çıkarlarının önüne konumlandırılır.

Aşağıdaki tabloda bu dört çerçevenin özeti sunulmaktadır (Tablo 2).

Tablo 2  
*İstihdam ilişkisinin dört modeli / çerçevesi*

Çalışana bakışı	İşverene bakışı	Piyasalara bakışı	İstihdam ilişkisi
<b>Egoist istihdam ilişkisi</b>			
Çalışma-boş zaman mübadelesini optimize eden rasyonel, fayda azamileştirici; üretim faktörü	Üretim faktörlerinin kullanımını optimize eden kâr azamileştirici teknolojilerin kara kutuları	Kendi çıkarının peşindeki çalışan ile işvereni eşleştiren (karşılaştıran) istihdam ilişkisinin temel yönlendiricisi; ideal hali, tam rekabetçi olması	Serbest piyasada kendi çıkarlarının peşinde koşan iktisadi aktörlerin gerçekleştirdiği karşılıklı olarak avantajlı bir ticaret
<b>Tekilci istihdam ilişkisi</b>			
İçsel ödüllendirmeler ile motive olan psikolojik varlıklar	Kendi çıkarlarını çalışanlarının çıkarlarıyla uyumlu hale getirmeye yönelik bir öz çıkarı sahip kâr azamileştirici örgütler	İstihdam şart ve koşulları için geniş kapsamlı parametrelerin oluşturulması açısından önemli, ancak tamamen de determinist olamayan bir unsur.	Ortak çıkarları olan işverenlerle çalışanlar arasındaki uzun vadeli bir ortaklık



<b>Çoğulcu istihdam ilişkisi</b>			
Bir metdan fazlası; ahlaki değerleri ve demokratik hakları olan iktisadi ve psikolojik varlıklar.	Çalışanlarla bazı iktisadi çıkar çatışmaları içeren kâr azamileştirici örgütler	Aksak rekabetçi bir yapı, öyle ki çalışanlarla işverenler arasındaki pazarlık gücünde eşitsizlikler söz konusu olur	Paydaşlar arasında çoğulcu iktisadi çıkarları ve eşit olmayan pazarlık gücünü barındıran bir pazarlık
<b>Eleştirel istihdam ilişkisi</b>			
Bir metdan fazlası; ahlaki değerleri, demokratik hakları ve sınıfsal çıkarları bulunan iktisadi ve psikolojik varlıklar	Üretim araçlarının sahipleri; bu sahiplik, bünyesinde doğal olarak çalışanlarla bir çıkar çatışması barındırmaktadır	Daha geniş bir sosyo-politik sistemin çalışanlarla işverenler arasındaki yapısal eşitsizliği süreklileştiren bir parçası	Karmaşık sosyal-siyasal-iktisadi eşitsizliklerin içine gömülü olan eşit olmayan bir güç ilişkisi

**Kaynak:** (Budd & Bhawe, 2009, p. 56)

## 21. Yüzyıl Çalışma İlişkileri İnsanileştirilebilir mi: John W. Budd'ın İstihdam Geometrisi

Endüstri ilişkileri literatüründe kuramsal metinlerin sayısı oldukça sınırlıdır. Bu alan ile ilgili bilimsel çalışmaların tarihi hayli gerilere gidiyorsa da kapsamlı teorik yaklaşımlar, bu çalışmalardan epey sonra ortaya çıkmıştır. Endüstri ilişkileri alanının kurucu metinlerinin tarihini 19. Yüzyılın sonlarına kadar geri götürmek mümkündür (örneğin bkz. Webb & Webb, 1894). Yine 20. Yüzyılın ilk çeyreğinde John R. Commons'un çalışmaları, bu alanın temel metinleri arasındadır (örneğin bkz. Commons, 1919). Ancak endüstri ilişkileri ya da çalışma ilişkileri alanının ilk sistematik kuramsal açıklaması 20. Yüzyılın ortalarında ortaya çıkmıştır. John Thomas Dunlop'un (Dunlop, 1958) *Industrial Relations Systems* başlıklı çalışması, çalışma ilişkileri alanının ilk kuramsal metni olarak ve ayrıca Parsons'un sosyal sistemler kuramına doğrudan göndermelerde bulunarak istikrara vurgu yapmasıyla da Fordist üretim rejimine de uygun bir metin olarak son derece etkili olmuş bir metindir. Müller-Jentsch'in (2004) de ortaya koyduğu üzere Dunlop'tan sonra çalışma ilişkileri alanı açıklamak ve anlamak üzere başvurulan çok sayıda kuramsal yaklaşım (örneğin, Richard Hyman ve John Kelly gibi Marksist yaklaşımlar, eylem kuramları, kurumsal kuram gibi) bulunmaktadır. Tüm bu kuramların genel çerçevesini ortaya koymak bu yazının sınırlarının dışında kalmaktadır (bunun için Müller-Jentsch'in çalışmasına bakılabilir). Muhtemelen aynı yıl yayımlandıkları için Müller-Jentsch'in çalışmasında ismen yer almayan

[ancak genel olarak kurumsalcılık başlığı altına sokulabilecek olan] Budd'ın yaklaşımını burada ele alacağız.

Akademik çalışmaları çalışma ilişkileri / endüstri ilişkileri / İKY olan ABD'li akademisyen John W. Budd'ın 2004 yılında yayımlanan *İnsani bir Çalışma İlişkisi* (Budd, 2018) [*Employment with a Human Face*] başlıklı kitabı, 21. Yüzyıl çalışma ilişkilerinin içinde bulunduğu mevcut durumun ve karşı karşıya bulunduğu sorunların insani bir biçimde ele alınmasına yönelik kuramsal bir çerçeve sunmaktadır (Yazar, bu çerçeveyi yazmış olduğu ders kitabında da kullanmaktadır, bkz. Budd, 2012). Kitap kısa sürede kendi alanı içinde oldukça önemli bir metin haline gelmiş bulunuyor (Devinatz, 2005). Hatta kitabın basımından bir yıl sonra çalışma ilişkileri / endüstri ilişkileri alanının çok önemli dört ismi, *Employee Responsibilities and Rights Journal*'ın çağrısıyla kitabı kritik eden yazılar yazmışlardır (Adams, 2005; Bamber, 2005; Estreicher, 2005; Hyman, 2005).

Budd çalışmasında yukarıda bahsedilen farklı çerçeveleri (tekilci, çoğulcu ve radikal) dengeleme arayışındadır. Ona göre, Devinatz'ın (2005, p. 109) da vurguladığı gibi, demokratik bir toplumda, verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkı ahlaki zorunluluklardır ve bu yüzden de istihdam ilişkisi içinde bu üç unsurun dengelenmesi gerekmektedir:

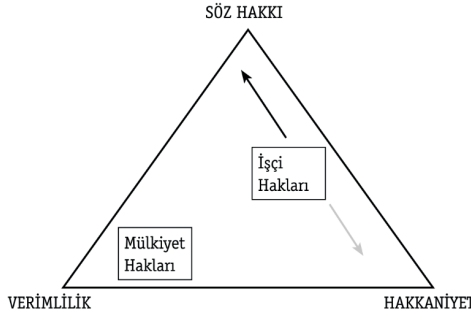
“Benim analizim, dikkatleri yeniden istihdam ilişkisinin temel hedeflerine yönlendirmenin; verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkından oluşan üçlü bir endüstri ilişkileri oluşturmanın; dengeyi sadece çalışanlarla işverenler arasındaki güç dengesizliği ile ilgili geleneksel görüşe değil aynı zamanda insan hakları, mülkiyet hakları ve etik ile ilgili günümüz çağdaş düşüncesine yerleştirmekle bir denge gereksinimini güçlendirmenin; ve bu dengeye erişmenin alternatif yöntemlerini düşünmenin yollarını arıyor” (Budd, 2018, p. 23).

Bu amaçla Budd, çerçevesine, istihdam ilişkisinin amaçlarıyla başlıyor (2018, pp. 33–64). Ona göre istihdam ilişkisinin üç temel amacı bulunuyor. Bunlar genelde birbirleriyle çatışma haline olan verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkıdır. Budd'a göre hakkaniyet temelde dağıtım ve yönetimdeki adalettir ve şu unsurları içerir: Adil asgari standartlar, asgari ücret, azami çalışma saatleri, ağırlık ve güvenlik önlemleri, çocuk işçiliği ile ilgili sınırlamalar, ebeveyn izinleri, emeklilik, sağlık ve sakatlık

sigortası ile ilgili düzenlemeler, adil ücretler, ayrımcı olmayan politikalar vb. Tüm bu hakkaniyet standartları, temelini etik ve dini kurumlar ile siyasi kurumlardan alır. Budd'un teorik çerçevesindeki özgünlük, daha önceki endüstri ilişkileri literatüründe de ele alınan söz hakkı unsuruna ayrıcalıklı bir yer vermiş olmasıdır. Endüstri ilişkileri literatüründe söz hakkının önemi teslim edilmekteyse de o daha çok hakkaniyet ile birlikte ele alınmıştır. Halbuki Budd'a göre hakkaniyet araçsal bir amaç iken söz hakkı içsel bir standarttır. Başka bir deyişle araçsal bir standart olan hakkaniyetin ihlali, bireyleri tam ve serbest bir çalışma yaşamına yönelik kabiliyetlerden mahrum bırakır. Öte yandan Budd, söz hakkının ayrı bir standart olduğunu, kuramsal olarak söz hakkı olmaksızın da hakkaniyet standartlarının yerine getirilebilmesi ile anlaşılabilceğine dikkat çekmektedir. Söz hakkının ahlaki gerekçesi, insanların kendi yaşamlarını doğrudan etkileyen süreçlere dâhil olmalarının demokratik bir toplumun bir gerekliliği olduğuna yöneliktir. Budd'ın söz hakkına olan vurgusu, bu unsura bambaşka bir anlam yükler (2018, p. 57): “Sonuç olarak endüstriyel demokrasiye yönelik ilave bir siyasi argüman, katılımcı bir demokraside eğitilmiş vatandaşlar oluşturmaktır. Başka bir deyişle işyeri, hem pratik olarak hem de psikolojik olarak demokrasi için bir okul ya da eğitim alanı olmalıdır.” Söz hakkının bir başka dayanağı ise teoloji ve ahlak felsefesine dayanır. Buna göre söz hakkının önemi, insanın kendi kaderini tayin etmesinin ve insan onuru için özerkliğin önemine dayanır. Bu tablodaki diğer unsur verimliliklerdir. Verimlilik zaten ana akım yaklaşımların amaçladığı ve temelde işverenlerin amacı durumundaki unsurdur. Ancak Budd, bu unsuru, diğer unsurlara veya amaçlara feda etmez. Ona göre “çalışma tam anlamıyla bir insan aktivitesi olduğu için istihdam çıktıları ve süreçleri de insan onuruna saygılı olmak durumundadır ve dolayısıyla istihdam ilişkisinin toplumsal amaçları da verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkıdır” (2018, p. 60).

İstihdam ilişkisinin temel amaçlarını verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkı olarak ifade eden Budd, bunların aynı zamanda birbirleriyle uyumsuzluk içinde olduğunu ifade ediyor (2018, pp. 65–88). Bu uyumsuzluğu istihdam geometrisi üzerinde şu şekilde göstermek mümkündür:

Şekil 1. Mülkiyet hakları, işçi hakları ve istihdam ilişkisi



**Kaynak:** (Budd, 2018, p. 86)

Bu uyumsuzluk veya çatışma esasında mülkiyet hakları ile işçi hakları arasındaki bir çatışmadır. Budd'ın çerçevesindeki önemli bir vurgu ne pahasına olursa olsun insani bir çalışma ilişkisinin bu unsurların dengelenmesinden geçtiğine yöneliktir. Başka bir deyişle, istihdam ilişkisinin üç amacı arasında önem bakımında bir hiyerarşi bulunmamaktadır. Bu vurgu aynı zamanda Budd'ın yaklaşımının özgünlüğünü oluşturmaktadır (Adams, 2005, p. 111). Ne verimliliği engelliyor diye söz hakkını, ne de örneğin söz hakkı ve hakkaniyet unsurlarını daha fazla öne çıkartmak için mülkiyet hakkını veya verimliliği feda etmek gerekir. Bu bağlamda Budd, her iki tarafın (işçiler ve işverenler) haklarını da insan hakkı bağlamında ele almaktadır. Budd, modelindeki bu üç unsurun ve bunlar arasındaki dengenin önemini başka bir yerde oldukça net bir biçimde ortaya koymaktadır (2005, p. 192):

“Önemle ifade edilmelidir ki hakkaniyet ve söz hakkının temel gerekçesi, günümüz insan kaynakları yönetiminin kâr azamileştirme gerekçesiyle aynı şey değildir. Çalışanlara hakkaniyetli davranmak ve onlara söz hakkı vermek, çalışan bağlılığını ve bu bağlamda da verimliliği arttırabilir, fakat ya bu hüsnü zan doğru değilse? İş hukukunun yanısıra insan kaynakları ve endüstri ilişkileri açısından temel sorun, verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkının birbirlerini karşılıklı olarak destekledikleri durumdan kaynaklanmaz, tersine asıl içinden çıkılmaz sorun bu üç amacın birbiriyle çatıştıkları durumdur. Devletin fazla mesai ödemeleri ile ilgili yaptığı zorlayıcı düzenlemeler (hakkaniyet), çalışanların fazla mesainin nasıl tazmin edilmesi gerektiğini belirleme istekleriyle (söz hakkı) ve işverenlerin küresel piyasalarda rekabet edebilme becerileriyle (verimlilik) uyumsuzluk içinde olabilir. Merkezi pazarlık (hakkaniyet), bireylerin veya iş gruplarının karşılıklarıyla (söz hakkı) ve

esneklikle (verimlilik) çatışıyor olabilir. Hakkaniyet ile söz hakkının kökenleri insan onuruna ve demokratik ideallere dayandığı için, verimliliği attırmadıkları durumlarda bile bu unsurlara saygı duyulmalıdır. Kısacası, modern istihdam ilişkilerinde verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkı dengelenmelidir.”

Budd'in analizine kattığı bir başka unsur çevre unsurudur (Budd, 2018, pp. 89–116). Ona göre istihdam ilişkisinin sonuçlarına etki eden çok sayıda çevresel faktör (işletme düzeyi, siyaset, ekonomi, hukuk, teknoloji, toplum, kurumsal bağlam) bulunmaktadır. Kısacası, bir ülkenin istihdam sisteminin bir amacı, mülkiyet haklarıyla işçi haklarını dengelemek, verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkı arasındaki bir dengeyi geliştirmek için çevrenin kontrol edilebilir boyutlarını manipüle edebilir olmalıdır. Neoklasik iktisadın insan aktörü ile ilgili düşünceleri dışında bireyler, basit bir biçimde mekanik, kendi çıkarımın peşinde, fayda azamileştirici varlıklar değildirler. Tersine insan aktörünün hakkaniyete, adalete, eşitliğe, söz hakkına, öteki insanlara ve sosyal normlara yönelik ilgileri bulunur. Bu çerçevenin bir soyutlama olduğunu ifade eden Budd, bunun aynı zamanda farklı ülkeler için ayrı ayrı analizler yapmaya imkân veren bir çerçeve olduğunu da göstermektedir. Örneğin yazarın ABD'nin mevcut durumu için ortaya koyduğu istihdam geometrisini Şekil 2'de görebilirsiniz. Türkiye ile ilgili bir değerlendirme ayrı bir yazının konusu olmakla birlikte, Türkiye'de de bu görüntüye çok benzeyen bir görüntünün mevcut olduğunu söyleyebiliriz.

Şekil 2. Verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkının mevcut durumu

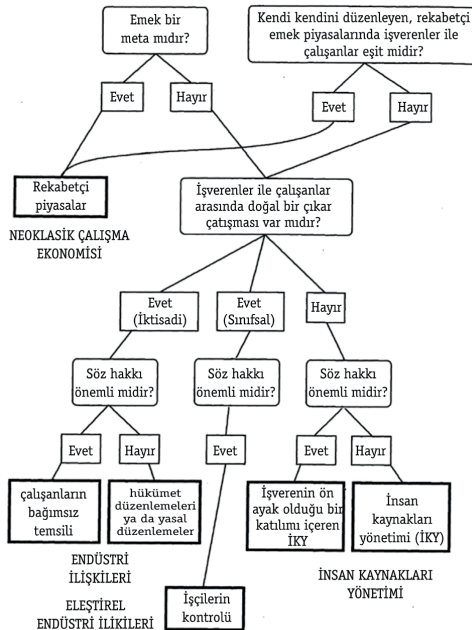


Kaynak: (Budd, 2018, p. 115)

Dengeleme hususunda ele alınması gereken önemli bir hususun etik olduğunu ifade eden Budd, bu konuya ayrı bir bölüm ayırmaktadır (2018, pp. 117–140). Yazar burada çeşitli etik yaklaşımları (faydacılık, ödev, özgürlük, adalet, erdem ve bakım) tek tek inceleyerek, dengede olmayan mevcut çalışma ilişkilerinde hangi etik türünün yaygın olduğunu ve denge için hangi etik çerçeveleri merkezileştirmemiz gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yazar bu çerçeveyi ortaya koyduktan sonra, detaylı bir biçimde bu dengeleme için alternatiflerin neler olabileceğini ele almaktadır (ayrıca bkz. Budd, 2005). Hem işyeri yönetimine hem farklı ülkelerin endüstri ilişkileri sistemlerine hem de daha etkili bir sendikacılığın alternatiflerine yönelik analizinde temel vurgusu, neo-klasik iktisadın emeğin anlamı ile serbest piyasalar karşısındaki konumuna alternatif bir konuma yöneliktir. Yazarın çalışmasında kullandığı şema, hem bu alternatiflere yönelik hem de çalışmasının sonunda akademik bir disiplin olarak önerdiği modele yönelik açıklayıcı bir çerçeve niteliğindedir. Kısacası, verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkına erişmek için en uygun işyeri yönetim mekanizması, çalışmanın doğası, emek piyasalarının nasıl işlediği, istihdam ilişkisindeki çatışmanın doğası ve işyerindeki söz hakkının önemi ile ilgili temel görüşlere dayanmaktadır.

Şekil 3. İşyeri yönetiminin entelektüel temelleri

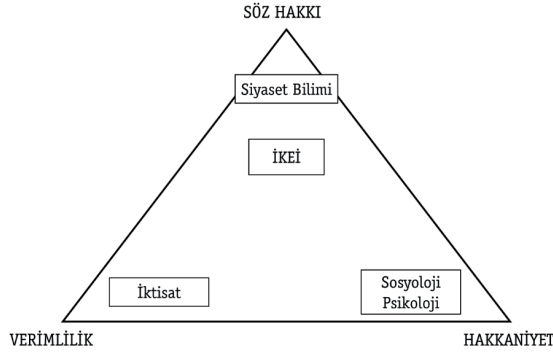


Kaynak: (Budd, 2018, p. 162)

Yukarıdaki şema önemli bir şeyi (Çalışmayı nasıl anlamlandırdığımızın önemli olduğunu, bkz. Budd, 2016) gösteriyor. İstihdam ilişkisi pür iktisadi bir işlem midir? Eğer öyleyse bu durumda çalışma bir ızdıraptır ve sadece para için katlanılan bir şeydir, öyleyse yönetimin de verimlilik peşinde koşması son derece normaldir. Peki çalışma iktisadi ve sosyal bir aktivite olarak kabul edilirse? Budd bu soruyu şöyle cevaplar (Budd, 2018, p. 293): “Bu kitabın öncülü şudur: çalışma tam bir insan aktivitesi olduğu için çalışanlar da adil muameleyi ve onların gündelik yaşamlarını etkileyen kararlara girdiler sağlama fırsatlarına sahip olmayı hak ederler. Başka bir deyişle hakkaniyet ve söz hakkı, istihdam ilişkisinin temel amaçları olarak verimliliğe eklenmelidirler.”

Son olarak yazar, 21. Yüzyıl çalışma ilişkilerinin insanileştirilebilmesi için istihdam ilişkisinin üç amacının dengelenmesinden öte bu alanı inceleyen akademik disiplin açısından da bazı önerilerde bulunuyor (Budd, 2018, pp. 305–321) Yukarıda da ifade edildiği gibi çalışma ilişkileri alanının çok disiplinli olmasının yanı sıra temelde bu farklı disiplinlerin birbirlerini çok okumadıkları da sıklıkla dile getirilen bir husustur (Kaufman, 2004). Budd, hem farklı ülkelerdeki ana akım çalışma ilişkileri yaklaşımlarının (örneğin ABD’de çoğulculuk, İngiltere’de sınıf temelli) farklılığına hem de değişen endüstri ilişkileri çevresinin (örneğin sendikacılığın krizi, güvencesizlik vb.) endüstri ilişkileri alanının yeniden kurulması veya tanımlanması zorunluluğunu getirdiğini ima etmektedir. Budd’ın kapsayıcı ve çok disiplinli yeni bağlantılar kurmaya açık bu akademik disiplin için önerdiği isim *insan kaynakları ve endüstri ilişkileridir* (İKEİ). Ona göre İKEİ alanını oluşturan üç okul, endüstri ilişkileri, İKY ve eleştirel endüstri ilişkileri okullarıdır. Bu üç okulun istihdam ilişkisindeki çatışmanın doğası ile ilgili farklı görüşleri bulunur: çoğulcu, tekilci ve sınıf temelli. Ortak noktaları ise verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkının incelenmesi gerektiği hususudur. Budd’ın önerdiği –ve halihazırda ABD’de bazı üniversitelerde zaten bu ismin kullanıldığını ifade ettiği- İKEİ’nin istihdam geometrisindeki konumu Şekil 4’de görülüyor.

Şekil 4. Akademik disiplinlerin çalışma konusundaki konumları



Kaynak: (Budd, 2018, p. 312)

### Sonuç: Çalışma İlişkileri İnsanileştirilebilir mi?

Bu soru oldukça zor bir sorudur. Modern dünyanın insanı açısından çalışma, hayatının çok büyük bir kısmını dolduran ve çoğu kimse açısından zorunlu bir faaliyet konumundadır. Çalışmanın çok farklı anlamlarından bahsetmek mümkündür. Yeri burası olmamakla birlikte çalışmayı bir lanet olarak görenlerin yanında onu bir meta, bir ıstırap, bir tatmin kaynağı, bir hizmet veya bir kimlik vb. olarak görenler de bulunmaktadır (Budd, 2016). Çalışmayı ıstırap olarak görenler, günümüzde hayatta kalmak için paraya ihtiyacımız olduğunu bunu kazanmak için de çalışmak gerektiğini ama bunun keyif veren bir eylem olmaktan ziyade kişiye ıstırap veren bir aktivite olduğunu kabul etmektedirler. Ancak çalışmaya ıstırap olarak bakma, yegane yaklaşım değildir. Psikoloji literatüründen beslenen bir başka bakış, çalışmanın bir tatmin aracı da olabileceğini öne sürmektedirler. Gerçekten de yaptığı çalışmayı bir ‘çalışma’ olarak görmeyen ve işinden son derece tatmin olan kişiler efsane değildir.

Peki bir yandan çalışmak zorunda olmak öte yandan işimizi bir ıstırap olmaktan nasıl uzaklaştırabiliriz. Bu elbette çok farklı tartışmaları beraberinde getirecek olan bir sorudur. Nitekim İKY’nin işe alım fonksiyonu, kişi-iş uyumu açısından en iyi yerleştirmeyi yapma girişimidir. Ancak burada işaret edeceğim çerçeve daha yapısal bir çerçeve olacaktır. John W. Budd’in (Budd, 2004) ‘insani’ olarak adlandırmayı tercih ettiği ‘istihdam geometrisi’ yaklaşımı bu tartışmaya bir katkı olarak okunabilir.



Budd, çalışmasına istihdam ilişkilerinin amaçlarını ortaya koymakla başlar. Buna göre istihdam ilişkilerinin üç temel amacı bulunmaktadır: verimlilik, hakkaniyet ve söz hakkı. Bir örgütün verimlilik girişimleri ve isteği burada meşru kabul edilir. Çünkü bir örgüt bir teşebbüstür ve kâr elde etmek, bir nevi onun varlık sebebidir. Öte yandan örgütün işleyişinin, örgüt içinde bulunanlara yönelik muamelelerin hakkaniyetli olması gerekir. Adalet duygusu zedelenmiş bir çalışanın örgütle bağına güçlendirmek mümkün olmayacaktır. Yine bu bağı güçlendirecek ve çalışana, iş hayatından tatmin sağlayacak bir husus ise söz hakkıdır, yani çalışanların belirli konularda katılımında bulunmaları. Budd, insani bir çalışma ilişkisinin bu üç ayağın birbiriyle dengelenmesiyle sağlanabileceğini öne sürmektedir. Ancak bu dengelenme hususu, bu modelin en önemli özelliği konumundadır. Yani, insani bir çalışma ilişkisi oluşturmak için bu üç amacın hepsi de çok önemlidir ve hiç birisinin, diğeri veya diğerleri için feda edilmemesi gerekmektedir. Yani örneğin gerektiğinde verimlilik için hakkaniyetin veya söz hakkının daha önemsiz olduğu bir durumdan bahsetmemek gerekiyor. Bu çerçevede çalışma ilişkilerinin insanileştirilmesi tartışmalarında başvurulabilecek önemli bir çerçevedir.

Budd'ın bu çerçevesinin operasyonel olmadığına (Estreicher, 2005) veya dengeye olan ısrarlı vurgunun bu çerçevedeki bazı radikal imaları engellediğine (Hyman, 2005) yönelik eleştiriler yapılmıştır. Ancak yazarın sıklıkla vurguladığı gibi onun amacı, pratik teste tabi tutulacak bir modelden ziyade çalışma ilişkilerinin insanileştirilebilmesine yönelik tartışmalarda entelektüel bir zemin oluşturacak bir kuramsal çerçeve geliştirmektir. Nitekim çalışmasının yukarıda da özetlendiği üzere önemlice bir kısmı, teorik bir çözümlemeden oluşuyor. Çalışmasının neredeyse ikinci yarısı ise bu teorik çerçeve için ele alınabilecek alternatiflerin neler olabileceği ile ilgili. Kısacası, bu yaklaşım elbette ki yukarıda bahsedilen referans çerçevelerinden birisine (çoğulcu çerçeve) konumlandırılacak bir yaklaşımdır. Ancak Budd'ın söz hakkını ısrarla ayrı bir amaç olarak ele alması ve istihdam ilişkisinin amaçlarını açıkça ifade edip bunların dengelenmesine vurgu yapması bu yaklaşımı önemli kılmaktadır. Buradaki denge vurgusu, bir bakıma mülkiyet hakları ile işçi haklarının dengelenmesi anlamına geldiği ve hiçbir amacın diğeri karşısında daha az önemli olmadığı anlamına geldiğinden, bu teorik çerçeveyi 21. yüzyıl çalışma ilişkilerinin insanileştirilmesi tartışmalarında başvurabileceğimiz bir önemli bir entelektüel zemin konumuna yükseltmektedir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almamıştır.

## Kaynakça/References

- Adams, R. J. (2005). Efficiency, Equity, and Voice as Moral Imperatives. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(2), 111–117.
- Bamber, G. J. (2005). The Geometry of Comperative Industrial Relations: Efficiency, Equity and Voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(2), 119–122.
- Bauman, Z. (2016). *Cemaatler: Güvenli olmayan bir dünyada güvenlik arayışı*. Çev. Nurdan Soysal, İstanbul: Say.
- Bauman, Z. (2017). *Akışkan Modernite*. Çev. Sinan Okan Çavuş, İstanbul: Can.
- Bingham, C. (2016). *Employment Relations: Fairness and Trust in the Workplace*. London: Sage.
- Budd, J. W. (2004). *Employment With a Human Face*. NY: ILR Press.
- Budd, J. W. (2005). Employment with a Human Face: The Author Responds. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(3), 191–199.
- Budd, J. W. (2012). *Labor Relations: Striking a Balance*. New York: McGrawHill.
- Budd, J. W. (2016). *Çalışma Düşüncesi*. Çev. Fuat MAN, İstanbul: Ayrıntı.
- Budd, J. W. (2018). *İnsani Bir Çalışma İlişkisi: Verimlilik, Hakkaniyet ve Söz Hakkını Dengelemek*. Çev. Fuat MAN, İstanbul: Küre.
- Budd, J. W., & Bhave, D. (2008). Values, Ideologies and Frames of Reference in Industrial Relations. In P. Blyton, N. Bacon, J. Fiorito, & E. Heery (Eds.), *Sage Handbook of Industrial Relations* (pp. 92–112). London: Sage.
- Budd, J. W., & Bhave, D. (2009). The Employment Relationship. In A. Wilkinson, T. Redman, S. Snell, & N. Bacon (Eds.), *Sage Handbook of Human Resource Management*. London: Sage.
- Commons, J. R. (1919). *Industrial Goodwill*. New York: McGrawHill.
- Cradden, C. (2011). Unitarism, Pluralism, Radicalism... And The Rest? Why the Frames Of Reference Approach Is Still Relevant To the Study of Industrial Relations, But Why We Need Nine Frames Rather Than Just Three., (7), 12. Retrieved from [http://www.unige.ch/ses/socio/publications/dernierespublications/sociograph10-1/sociograph\\_working\\_paper\\_7.pdf](http://www.unige.ch/ses/socio/publications/dernierespublications/sociograph10-1/sociograph_working_paper_7.pdf)
- Craib, I. (1992). *Modern Social Theory: From Parsons to Habermas*. Harlow: Prentice Hall.
- Devinatz, V. G. (2005). Symposium on John W. Budd: Employment with a Human Face: Four Views on Efficiency, Equity, and Voice in the World of Work. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(2), 109–110.
- Dunlop, J. T. (1958). *Industrial Reltions Systems*. USA: Holt.
- Estreicher, S. (2005). Geometry Does Not a Theory of Emplment Make. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(2), 123–126.
- Gennard, J., Judge, G., Bennett, T., & Saundry, R. (2016). *Managing Employment Relations*. London: CIPD.

- Heery, E. (2015). Frames of reference and worker participation. In S. Johnstone & P. Ackers (Eds.), *Finding a Voice at Work? New Perspectives on Employment Relations* (pp. 21–43). Oxford: Oxford University Press.
- Heery, E. (2016). *Framing Work: Unitary, Pluralist and Critical Perspectives in the 21st Century*. Oxford: Oxford University Press.
- Hyman, R. (2005). Striking a Balance? Means, Ends and Ambiguities. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(2), 127–130.
- Kaufman, B. E. (2004). Toward an Integrative Theory of Human Resource Management. In *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship* (pp. 321–366). New York: Cornell University Press.
- Kaufman, B. E. (2007). The Development of HRM in Historical and International Perspective. In P. W. Peter Boxall, John Purcell (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 19–47). New York: Oxford University Press.
- Kaufman, B. E. (2008). *Managing the Human Factor: The early years of human resource management in American industry*. New York: Cornell University.
- Kaufman, B. E. (2009). *Hired Hands or Human Resources? Case Studies of HRM Programs and Practices in Early American Industry*. Ithaca: ILR Press.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196–218.
- Kaufman, B. E. (2015). The future of employee voice in the USA: Predictions from an employment relations model of voice. In S. Johnstone & P. Ackers (Eds.), *Finding a Voice at Work? New Perspectives on Employment Relations* (pp. 278–300). Oxford: Oxford University Press.
- Kellner, D., & Best, S. (2016). *Postmodern Teori*. Çev. Mehmet Küçük, İstanbul: Ayrıntı.
- Kundakçı, D. (2016). *Max Weber*. İstanbul: Say.
- Marchinton, M., & Wilkinson, A. (2002). *People Management and Development: Human Resource Management at Work*. London: CIPD.
- Müller-Jentsch, W. (2004). Theoretical Approaches to Industrial Relations. In B. E. Kaufman (Ed.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship* (pp. 1–40). Champaign: IRRA.
- Webb, S., & Webb, B. (1894). *The History of Trade Unionism*. London: Longmans.

