

İŞÇİ - İŞVEREN İLİŞKİLERİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Doç. Dr. Leman BİLGİN

Anadolu Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Bölümü

ABSTRACT

The 'Psychological contract' in employment relations involves certain conditions which the partners (the employer and the employee) have not written formally or even talked about, but that have been perceived as mutual promises. Percepts of the partners about the terms of the 'psychological contract' are mostly inconsistent with each other. This lack of common understanding leads to beliefs of injustice, flattery, exploitation, etc. between the partners after the employment relation has started. When the negative consequences of the 'violation'

of the ‘psychological contract’ are considered, the value of partners’ being frank to each other from the beginning, and expressing freely what they have perceived to have been promised in exchange of what, will be conceived. In this study, the concept of the ‘psychological contract’ is examined and its importance in employment relations is emphasized.

ÖZET

İşçi-işveren ilişkilerinde ‘psikolojik sözleşme’ tarafların yazıya dökmedikleri, hatta sözle dahi ifade etmedikleri, ama karşılıklı vaadler olarak algılanan bir takım koşulları kapsar. Tarafların ‘psikolojik sözleşme’nin maddelerine ilişkin algıları çoğu kez birbirine uymaz. Bu durum ise iş ilişkisi başladıktan sonra taraflar arasında, haksızlığa uğradıkları, aldatıldıkları, istismar edildikleri inancına yol açar. ‘Psikolojik sözleşme’nin ‘ihlâl’inin getireceği olumsuz sonuçlar göz önüne alınırsa, tarafların başlangıçtan itibaren birbirlerine karşı açık olmalarının, kendilerine neye karşılık neyin vaad edildiğini algıladıklarını açıkça ifade etmelerinin, değeri anlaşılır .Bu çalışmada ‘psikolojik sözleşme’ kavramı incelenerek, konunun işçi-işveren ilişkilerindeki önemi vurgulanmaktadır.

‘Psikolojik Sözleşme’ Kavramı

‘Psikolojik sözleşme’, bir ilişkide bireyin, kendisi ile karşısındaki arasında oluşan geleceğe dönük alışveriş anlaşmasının koşullarına ilişkin algısıdır.¹ Biçimsel değildir; yasal dayanağı yoktur.

‘Psikolojik sözleşme’ her şeyden önce öznel bir değerlemedir; bireysel algıya dayanır. Bu bakımdan da fenomenolojik bir kavramdır. Ancak tarafların her biri bu ilişkide kendi beklentilerinin ve sunmayı vaad ettiklerinin kaşı tarafça da aynı biçimde algılandığına inanırlar. En yakın arkadaşlar arasında, karı-koca arasında, ev sahibiyle kiracı arasında, işçi-işveren arasında, doktorla hasta arasında, avukatla müşteri arasında, yöneticiyle danışmanı arasında birbirlerinden hangi tutum ve davranışları bekleyip karşılığında hangi tutum ve davranışlarda bulunmaları gerektiği konusunda asla tam bir uyum olamaz. Bir kişinin vaad ettiği algılananlarla gerçekten sunmaya hazır oldukları, çoğu kez birbirinden farklıdır.

‘Psikolojik sözleşme’, karşı tarafın gelecekteki davranışına ilişkin bireysel beklentileri içerir, ama tümünü kapsamaz.² Olacağını hayal etme, umma, dileme şeklindeki beklentiler bunun dışında kalır. Bir konuda söz verildiğinin algılanmasından doğan beklentiler, psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturur. İfade edilmiş olmasa da

¹ D.M. Rousseau, “The ‘Problem’ of the Psychological Contract Considered”, **Journal of Organizational Behavior**, 19, 1998, 665

² D.M. Rousseau, ve S.A.Tijoriwala, “Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures”, **Journal of Organizational Behavior**, 19, 1998, 680.

sağlanacağı zaten bir takım imâlardan anlaşıldığı için dile getirilmeyi gerektirmeyen koşullar, psikolojik sözleşmenin maddeleridir. Telâffuz edilmesi güvensizlik veya istismar anlamına gelebilecek ve karşı tarafın zaten sunacağı anlaşılan koşullar, 'Psikolojik sözleşme' nin kapsamına girer.

İşçi-İşveren İlişkilerinde 'Psikolojik Sözleşme' nin Önemi

Günümüzde gittikçe karmaşıklaşan işçi-işveren ilişkilerinde taraflar arasında yasal sözleşmelerin yanısıra psikolojik sözleşmeler de oluşmaktadır. 'Psikolojik sözleşme', işçi açısından; işverenle arasındaki karşılıklı yükümlülüklerin (örneğin, iş güvencesi karşılığında sadakat) neler olacağına ilişkin edindiği izlenimdir. İşveren açısından da, o işçi ile arasındaki karşılıklı yükümlülüklerin (örneğin, sadakat karşılığında iş güvencesi) neler olacağına ilişkin edindiği izlenimdir. Ancak bu izlenimler çoğu kez çakışmaz. Yasal sözleşme ile çalışma süreleri, ücret, ikramiyeler gibi somut çalışma koşulları belirlenir. İş ilişkisi başlarken bu konularda konuşulur, anlaşılır, yazılır, imzalanır. Psikolojik sözleşme ise işçi açısından kendisine adil, saygılı davranılacağı, iş güvenliğinin olacağı, bu işte ilerleme, gelişme, kendini gösterme fırsatı bulabileceği; buna karşılık kendisinin de başka iş imkânları aramayacağı, özveri, ilgi ve dikkatle işletmeyi ileriye götürmek için çalışacağı şeklindedir ve kafasının içindedir. Görüşme sırasında kendisine adil, güvenli ve geliştirici koşullar sağlanacağı izlenimini edinmiştir ve buna karşılık işletmeye bağlı kalacağını ve çok çalışacağını hissettirdiğini düşünmektedir.

Ancak İşverenin bu görüşmeden algıladığı vadeler aynı olmayabilir. Onun açısından psikolojik sözleşmenin maddeleri daha farklı olabilir.

Nominal çalışma süresi yasal sözleşme ile belirlenirken, reel çalışma süresi psikolojik sözleşmeden etkilenir. Yapılan işin kalitesi, işçinin katkısı, psikolojik sözleşmeye uyulmasıyla artırılabilir. Zorunlu olduğu için ve zorunlu olduğu kadar çalışan işçi yerine, isteyerek ve özveri ile çalışan işçiye duyulan ihtiyaç arttıkça, işçi-işveren ilişkisinde yasal sözleşmenin önemi azalır ve psikolojik sözleşmenin önemi artar.³

İşçi-İşveren İlişkilerinde Yeni Beklentiler

Teknolojik gelişmeler, reorganizasyonlar, birleşmeler, beklenmedik krizler, küçülmeler işçileri de, işverenleri de etkilemekte, iki tarafın birbirine bakışı değişmektedir.

İşletmeler daha durağan ve belirli koşullar altında çalışırken, ömürboyu istihdam işçinin de, işverenin de arzuladığı bir durumdur. İşgücünü sürekli gören işveren onun eğitimi için finansal yatırım yapar, onu işletmesine bağlar ve uzun süreli istihdam garantisi verir. Bugün, değişim ve belirsizlik çalışan insanın iş güvencesini ve kariyer planlarını altüst etmektedir. İşletmeler açısından işgücü esneklik; işe alınır, kısa süre için bazı becerileri nedeniyle kullanılır. Çalışanlar da

³ G. S. Spindler, "Psychological Contracts in the Workplace", **Human Resource Management**, 33 (3), 1994, 328.

artık iyi performansın iş güvencesi sağlamaya yetmediğini öğrenmişlerdir. Birden fazla kariyeri hedeflemeleri, sürekli öğrenmeleri ve kendilerini yenilemeleri gerekmektedir.⁴

Günümüzde büyük kentlerde, özellikle iş bulma güçlüğü çekmeyen kalifiye işgücünde yeni değer ve beklentilerin geliştiği görülmektedir. Örneğin, işçi açısından 'iş güvencesi', 'sürekli istihdam' yerini, işi daha iyi koşullarda başka işyerlerinde istihdam sağlayacak hüneri kazanma fırsatı sunan bir basamak olarak kullanma, dolayısıyla 'aranan eleman olma' anlayışına bırakmıştır.⁵ Ondan bağlılık ve özveri bekleyen işverenin ise, ona başka işyerlerinde bulacağı fırsatları sağlaması gerekir. İşçi ile işverenin birbirine güven ve bağlılığının böyle azalmasının, birbirlerinden olan beklentilerinin düşmesinin bir nedeni 'ihlâl' lerdir.

Psikolojik Sözleşme' nin İhlâli

İlişkide bir taraf, diğerinin vaadedilen yükümlülükleri yerine getirmediğini algılıyorsa, psikolojik sözleşme ihlâl olmuş demektir. İşverenin, aralarındaki psikolojik sözleşmeyi ihlâl ettiğini algılayan işçi, aynı sözleşme gereği kendisine düşen katkıları sunma yükümlülüğünü da artık pek fazla hissetmez.

⁴ R.R. Sims 'Human Resource Management' s Role in Clarifying the New Psychological Contract' Human Resource Management.,33 (3), 1994, 374

⁵ Rousseau ve Tijoriwala, 683.

Psikolojik sözleşmenin ihlâli, her şeyden önce iş ilişkisinin temelini oluşturan ‘güven’ duygusunu sarsar ve işçinin işe ilişkin tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler yapar. İşçi kendi iş rolünün kapsamına giren görevleri ihmal etme, işletmeyi destekleyici gönüllü faaliyetlerden kendini çekme, hattâ işinden tamamen ayrılma eğilimi gösterir. İş tatmini, örgüte bağlılık azalır. Bu demektir ki, psikolojik sözleşme ihlâlleri örgütsel etkinliğe de zarar verebilir.⁶

Özellikle açığa almalar, küçültmeler gibi işletme yararı için işgücünü feda etme şeklindeki örgütsel değişiklikler, iş ilişkisinin temel ilkesi olan işin yapılandırılmasında hem işletme, hem de birey yararının gözetilmesinin çiğnendiği anlamına gelir. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleşmesinin, çakışmasının o kadar da önemli olmadığı gerçeği işçinin başından aşağı bir kova su gibi iner. Sadece işini kaybedenler için değil, işletmede kalan işçiler için de psikolojik sözleşme bozulmuştur.⁷

Bir işveren için, işyerinde çalışan işgücünün tüm enerji ve yeteneğinden yararlanmak beklenmedik bir durumdur. İşçiler genellikle kapasitelerinin yarısını veya daha azını işlerinde kullanırlar. Ne tuhaftır ki, aslında tüm kapasitelerini kullanmayı isterler, ancak bunu yapmaları, tatmin edilmemiş beklentilerinin bilinçaltı etkisiyle

⁶ W.H. Turnley ve D.C. Feldman “Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators” **Journal of Organizational Behavior**,21,2000,40

⁷ P. M Muchinsky, () **Psychology Applied to Work**, Belmont, California: Wadsworth, 2000, 289

engellenir.⁸ İŖiyle bütnleŖmek, tüm birikimini kullanmak isteyen iŖçiyi bundan alıkoyan, bu alıŖveriŖ iliŖkisinde kendi katkıları karŖılığında sunulacağı vaadedilmiŖ olduğunu algıladığı değerlerin kendisine verilmemesidir.

Yeni Psikolojik SzleŖmenin Açığa Kavuşması

Yeni iŖe alının iŖçiler arasında, ilk birkaç hafta içinde iŖten ayrılma oranı çok yüksektir. Bunun önemli bir nedeni, iŖin; örgüte yeni katılan bireyin beklentilerine uymamasıdır. İŖe alma sırasında iŖ, iyi, olumlu yönleriyle lansé edilmiŖ olabilir. Aynı Ŗekilde iŖçinin de kendisini farklı göstermeye çalıŖmıŖ olması mümkündür. Her iki tarafın görŖme sırasında birbirlerine uyguladıkları izlenim yönetimi birbirlerinden olan beklentilerini yüksektir. Bunun sonucunda iŖveren (yönetici) tarafından gelecekte iŖçinin performansı gerçekte olduğundan daha düşük olarak algılanabilir. İŖçinin ise umdukları ile buldukları arasındaki fark büyüdükçe, iŖ tatmini örgüte katkısı azalacaktır. Bunun yerine, iŖine iliŖkin koŖulların gerçekçi biçimde gözler önüne serilmesiyle iŖçinin; iŖverenin kendisinden ne beklediğini ve buna karŖılık hangi olanakları sunacağını; kendisinin iŖverenden ne beklediğini ve buna karŖılık ne gibi katkılar sunacağını önceden belirlemesi sağlanabilir. Böylece psikolojik szleŖme daha açık ve gerçekçi biçimde oluŖur, daha sağlam temellere dayanır. Öyle ki artık iŖçi, iŖi olumsuz koŖullarına karŖın stlenmiŖ, bunu bilerek kabul ettiği herkesçe mâlum olmuŖ, beklenti düzeyi ona göre alçalmıŖ

⁸ Spindler, 2000, 333

ve kendisine zorluklarla başa çıkma davranışları geliştirme fırsatı verilmiş bir durumdadır.⁹

Küçülmeler, birleşmeler, teknolojik değişimler nedeniyle oluşan çeşitli örgütsel değişiklikler de psikolojik sözleşmenin yenilenmesini gerektirir. Aksi halde işçi, sözleşmenin işveren tarafından ihlâl edildiğini algılayacaktır. Bunun örgüte olabilecek olumsuz etkileri gözönünde tutulursa, bu tür kararların çok dikkatli alınması gerekir. Hattâ değişimin gerekçeleri, yararları açıklanmalı, karşılaştırılması, planlanması, uygulanması aşamalarında işçinin katkılarında başvurulmalıdır. Bu yolla, işçi açısından; koşulları belirgin olan ve hazırlanmasında kendi payı da bulunan yeni bir psikolojik sözleşme yapılmış olur. Artık eski sözleşmenin ihlâli değil iki tarafın da bilip onayladığı yeni koşullarla, yeni bir sözleşmenin oluşması söz konusudur.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

MUCHINSKY, P.M. Psychology Applied to Work, (Belmont, California: Wadsworth, 2000)

ROUSSEAU, D.M. "The 'Problem' of the Psychological Contract Considered", Journal of Organizational Behavior, C. 19, 1998

⁹ Sims, 376-377

ROUSSEAU, D.M. ve TIJORIWALA, S.A. "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures, Journal of Organizational Behavior, C. 19, 1998

SIMS, R. R. "Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract", Human Resource Management, C. 33 S. 3, 1994

SPINDLER, G. S. "Psychological Contracts in the Workplace", Human Resource Management, C. 33, S. 3, 1994,

TURNLEY, W. H. ve FELDMAN, D. C. "Reexamining the effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators", Journal of Organizational Behavior, C. 21, 2000