

TEKİLCİ PERSPEKTİF ÜZERİNE BİR TARTIŞMA: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN “İNSANİLEŞTİRİLMESİ” MÜMKÜN MÜ?

Fuat MAN²⁶

Özet

İnsan kaynakları yönetimi, yaklaşık son otuz yılda bağımsız bir disiplin olma yolunda önemli bir mesafe katederken, doğası ile ilgili yoğun eleştirilerin de ortasında yer almıştır. Bilindiği gibi bu alan temelde pratikten ortaya çıkmış daha sonraları ise personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışma ekonomisi, işletme yönetimi, örgüt psikolojisi gibi çok çeşitli akademik disiplinin zaman zaman ağırlık kazandığı, yakın zamanda ise etiket olarak ‘insan kaynakları yönetimi’ olarak kabul gören bir alan olmuştur. İnsan kaynakları yönetimine eleştirel yaklaşanların temel itirazları onun ‘tekilci’ karakterine yönelik olmuştur. Dolayısıyla da bunlara göre her ne kadar etiketinde ‘insan’ ibaresini taşısa da bu ibare örgütlerin asıl motivasyonunu öten bir kılıftan başka bir şey değildir. Bundan dolayı da tüm iddialarına rağmen İKY girişimlerinin örgüt tabanına ‘insani bir çalışma ilişkisini’ oturtması mümkün değildir.

Bu bildiride İKY’nin bu anlamda kuramsal olarak ‘insanileştirilebilirliği’ tartışılacaktır. Çalışmada öncelikle farklı ‘referans çerçeveleri’ ele alınmakta ve sonuç kısmında ise bu referans çerçevelerinden tekilci perspektife dayanan İKY’nin insanileştirilebilirliği 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 İKY’nin, ‘tekil perspektifin’ dışına çıkartılmasının mümkün olup olmayacağı, en azından kuramsal bir çerçevede tartışılması amaçlanmaktadır.

Giriş: 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 cümlemin modern İK’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 çıktılarından 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.

²⁶ Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi İşleme Fakültesi İKY Bölümü, fuatman@gmail.com

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 sınıflandırılabilirliğini 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, sonuç bölümünde ise İKY’nin 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 Bhavé 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 dahil 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 meramını oldukça iyi yansıtmaktadır: *Endüstri İlişkileri araştırmalarında referans çerçeveleri yaklaşımı neden hala uygulanabilir bir yaklaşımdır ancak üç yerine neden dokuz çerçeveye ihtiyacımız bulunmaktadır?* Yazar çalışmada bu dokuz çerçeveyi şu şekilde sıralamaktadır: görüşmeye dayalı tekilcilik, yüksek mutabakatlı tekilcilik, bütüncül çoğulculuk, bürokratik tekilcilik, düşük mutabakatlı tekilcilik, çekişmeli çoğulculuk, etik uyumsuzluk, sınırlı uyumsuzluk, radikal/sınıfsal uyumsuzluk (Tablo 1).

Tablo 1: Dokuz referans çerçevesi

Piyasa ekonomisi	İstihdam sistemi		
	Olumlu	Anlamsız	Olumsuz
Olumlu	görüşmeye dayalı tekilcilik	bürokratik tekilcilik	etik uyumsuzluk
Anlamsız	yüksek mutabakatlı tekilcilik	düşük mutabakatlı tekilcilik	sınırlı uyumsuzluk
Olumsuz	bütüncül çoğulculuk	çekişmeli çoğulculuk	radikal/sınıfsal uyumsuzluk

Kaynak: (Cradden, 2011, p. 15)

Çalışma ilişkileri yazınında oldukça çok referans alan yine yakın dönemli bir çalışma ise referans çerçevelerini dört başlıkta sıralamaktadır (Budd & Bhavé, 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 2: 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 'araçsal-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 ilişkiden çıkabilir, kimse zorla burada tutulmamaktadır. Tahmin edilebileceği gibi tüm bu varsayımlar, tam rekabet piyasası varsayımları üzerinde kurulmaktadır. Tarafların 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 & Bhavé, 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 yegane 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 yükli 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 alırken, 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 hakim konumunda olduğu bir yapı meydana getirmiştir. Bu yeni yapıda, sendikalar 'gereksiz' kurumlar olarak görülmüş, Bauman'nın (2017) kavramlarını kullanacaksa 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 koştuğu 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 & Bhav, 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, sağlamakta zorlanmaktadırlar. İstikrarsız bir iktisadi yapıda, hayatta kalmanın yegane 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 3).

Tablo 3: İstihdam ilişkisinin dört modeli / çerçevesi

Çalışana bakışı	İşverene bakışı	Piyasalara bakışı	İstihdam ilişkisi
Egoist istihdam ilişkisi			
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
Tekilci istihdam ilişkisi			
İşsel ödüllendirmeler ile motive olan psikolojik varlıklar	Kendi çıkarlarını çalışanlarının çıkarlarıyla uyumlu hale getirmeye yönelik bir öz çıkara 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 oratıklık
Çoğulcu istihdam ilişkisi			
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
Eleştirel istihdam ilişkisi			
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)

Sonuç: İKY İnsanileşebilir 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 bağını

güçlendirmek mümkün olmayacaktır. Yine bu bağı güçlendirecek ve çalışanı, iş hayatından tatmin sağlayacak bir husus ise söz hakkıdır, yani çalışanların belirli konularda katılımda 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 ayak da 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 İKY'nin insanileştirilmesi tartışmalarında başvurulabilecek önemli bir çerçevedir. Çünkü hem geleneksel endüstri ilişkilerinin kaygılarını hem de modern İKY'nin çeşitli motivasyonlarını içermektedir. Nitekim Budd, bunun için yeni bir isim de önermektedir: insan kaynakları ve endüstri ilişkileri (İKEİ).

KAYNAKLAR

- 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. (2016). *Çalışma Düşüncesi*. Çev. Fuat MAN, İstanbul: Ayrıntı.
- Budd, J. W., & Bhavé, 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., & Bhavé, D. (2009). The Employment Relationship. In A. Wilkinson, T. Redman, S. Snell, & N. Bacon (Eds.), *Sage Handbook of Human Resource Management*. London: Sage.
- 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
- 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.
- 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.
- Kundakçı, D. (2016). *Max Weber*. İstanbul: Say.
- Marchinton, M., & Wilkinson, A. (2002). *People Management and Development: Human Resource Management at Work*. London: CIPD.