

Endüstri İlişkilerinde Bireyselciliğe Dönüşüm: Çalışan Sessizliği

Duygu Özyılmaz Misican¹

Özet

Çalışma hayatının değişen dinamizmi, çalışma hayatının taraflarının güç dengelerini ve çalışma hayatını düzenleyen mekanizmaları değiştirmeye sürüklemektedir. Endüstri ilişkileri sisteminin kolektif ruhu, neoliberal politikaların etkisiyle dönüşüm süreci içine girmiştir. Neoliberal politikaların ürünü olan insan kaynakları yönetiminin, endüstri ilişkileri sistemine dâhil olması ile çalışan, işletme içinde merkezi bir konuma yükselmeye başlamıştır. Kendi pazarlık sürecini yönetebilme gücü elde etmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin çalışanın sesini, işveren karşısında yükseltmesine olanak veren uygulamaları ve emeğin yükselen nitelikleri ile endüstri ilişkileri sisteminin kolektif ruhu, çoğulculuktan bireyselciliğe kaymaya başlamıştır. Bireyselciliğe geçişte etkili olan uygulamalardan biri de çalışan sessizliğidir.

Bu çalışmanın amacı, değişimin yarattığı yeni çalışma kavramlarından biri olan çalışan sessizliği kavramına dikkat çekerek, endüstri ilişkileri sisteminin bireyselci bir zeminde ilerlemeye devam ettiğinin altını çizmektir. Çalışan sessizliği kavramının bu değişim sürecinde, endüstri ilişkileri sistemini nasıl etkilediğini analiz etmektir.

Giriş

Endüstri ilişkileri sistemi, geçmişten günümüze kolektif bir ruh içeren ve çalışma ilişkilerini düzenlemeye yönelik meselesi olan bir sistemi içermektedir. Bu sistem, 20. yüzyıl itibariye bir dönüşüm sürecine girmiştir. Küreselleşme, gelişen teknoloji, çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması, artan rekabet, devletin sistemdeki azalan rolü, bilgi teknolojilerinin hız kazanması, yeni üretim yöntemlerinin ve çalışma şekillerinin ortaya çıkması, esneklik kavramı, yeni çalışma değerleri, sanayi sektöründen hizmetler sektörüne geçiş, işgücününün beşerî sermayesinin yükselişi ve işletme için bir değer olarak

1 Sinop Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, dozyilmaz@sinop.edu.tr, Orcid:000-0002-3577-7288

yükselmesi, geleneksel endüstri ilişkileri sisteminin mekanizmalarını sekteye uğratmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin, endüstri ilişkileri sistemine dahil olmaya başlamasıyla sistemin aktörlerinin güç savaşları, araçları ve dengeleri değişmeye sürüklenmiştir. Çalışana yüklenen değer atfı, insan kaynakları yönetimini, çalışana işletme adına daha verimli kılacak, örgütsel aidiyet yaratabilecek uygulamalarla donatmaya başlamıştır. Bireyselci bir ruhu öngören uygulamalarla, çalışan ve işveren, pazarlık süreçlerini kendilerinin yönetebildiği bir sisteme dönüştürmüştür. 1980'li yıllardan sonra devletin endüstri sistemi içerisindeki rolünün azalmasını ortaya çıkaran nedenlerle sistem, çalışan ve işveren ilişkisini daha bireyselci bir zeminde kurulmasına olanak sağlamıştır. Sendikacılık ve mekanizmaları yara almaya başlamıştır. Sendikaların “tarih sahnesinden çekilecekler” gibi geleceğine ilişkin olumsuz karalamalar başlatılmıştır. Sendika üye sayılarının ve sendika mekanizmalarının etkinliğinin belirgin bir düşüş göstermesine rağmen, endüstri ilişkileri sisteminin insan kaynakları yönetimine dönüştüğünü varsaymak doğru olmayacaktır. Sistemin bir dönüşüm süreci içinde olduğunu, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sisteminin her ikisinin de bu dönüşüme göre hareket etmesi ve mekanizmalarını dönüştürmesi gerekliliği daha önemli görünmelidir.

Çalışan sessizliği kavramı, bu değişim süreci içinde çalışan ve işvereni buluşturan bir iletişim sürecine hizmet etmektedir. Endüstri ilişkileri sistemindeki çalışan ve işvereni sendikal zeminde buluşturan iletişim mekanizmasının değişim karşılığı olarak görünmektedir. Çalışan sessizliğine ilişkin tanımların ortak noktası, çalışanın örgütsel gelişime katkı sağladığı, yönetim ile düşünce, talep ve şikayetlerini ileterek iyileştirilmesi gereken alanları dile getirebildiği, çalışana işverenle buluşturan bir iletişim yöntemi olarak ifade edilmesidir. Çalışan sessizliği, örgütsel desteği ve gelişimi önemseyen, yapıcı ve işbirliğine dayalı bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Eleştiriden ziyade, iyileştirme süreçlerini öneren davranışlar olarak adlandırılmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998). Çalışan, örgütsel iklimle bağlı olarak kendiliğinden bu davranışı sergileyebilmektedir. Çalışanın ses verme davranışı, bazen değişime ilişkin bazen de karar alma süreçlerini içeren iş süreçlerine ilişkin olmaktadır. Özellikle değişim süreçlerinde, çalışan sessizliği önemli bir yapı taşı olarak görünmektedir. Değişimin getirdiği direncin, örgütte daha yumuşatılarak hissedilmesine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla yönetime, çalışanın gözüyle işi ve işletmesini görme anlamında ipuçları verdiğinden, çalışan sessizliğini teşvik eden, cesaretlendirici uygulamaların benimsenmesi, güçlü ve etkin örgüt yönetimi için önemli bir kılavuz olarak görünmelidir.

Bu çalışma ile endüstri ilişkileri sisteminin değişim süreciyle çalışma hayatına getirdiği yeni kavramlardan biri olan çalışan sesliliği kavramına dikkat çekilerek, kolektif ruhun bireyselci bir zeminde ilerlemeye devam ettiğinin altı çizilmek istenmiştir. Çalışmada öncelikle endüstri ilişkileri kavramı ele alınarak, sistemde çoğulculuktan bireyselciliğe dönüşün nedenleri ifade edilmeye çalışılacaktır. Sonrasında, çalışan sesliliği kavramı tüm yönleri ile ele alınacaktır. Son bölümde ise, günümüz değişen endüstri sisteminin içinde çalışan sesliliği davranışının nasıl gerçekleştiğine değinilerek, sonuç bölümünde kavramın günümüz endüstri sistemi mekanizmalarına bir alternatif olarak yaratılıp yaratılmadığı aktarılmaya çalışılacaktır.

Endüstri İlişkileri Kavramı

Endüstri ilişkileri kavramı, ilk kez 1912 yılında ABD’de kongrenin çalışma hayatına ilişkin kurduğu bir komite ile tanımlanmaya başlamıştır. Kavramın kullanılmaya başlaması çok eski yıllara dayansa da, kavramın içeriği ekonomik, sosyal, siyasal ve toplum dinamiklerinden etkilendiğinden genel kabul gören bir tanımlama yapılamamıştır. Kavram, endüstrileşmenin bir getirisidir. İşçi ve işveren arasındaki ilişkileri, sendikalar ve devletinde dâhil olduğu bir sistem içerisinde ele alarak, bölüşümü toplu pazarlıklara dayalı olarak ele almaktadır. Dar anlamda kavram, endüstri sektörünü ve genel olarak mavi yakalı erkek işçileri odağına alarak, bu kesimin işverenleri, örgütleri ve devlet arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Geniş anlamda ise kavram, sadece endüstri sektörünü değil tüm sektörleri kapsayan, erkek ve kadın ayrımı yapmaksızın tüm işçileri ele alarak işveren, devlet ve örgütler arasındaki bireysel ve kolektif ilişkileri ele alan bir tanımlı içermektedir (Kurtulmuş, 1995, s. 6). Sistem, çalışma ilişkilerinin her alanını kapsamaktadır (Koray, 1996, s. 1) İşçi, işveren ve devlet bu kavramın sacayağıdır. Kavram gerek dar anlamda gerekse geniş anlamda bu sacayağındaki yapılaşmış ilişkileri ele almaktadır. Devletin bu ilişkilerdeki rolü, sendikalar, toplu pazarlık süreçleri, işçi işveren ilişkileri, değişen çalışma hayatı uygulamaları gibi çalışma hayatına ilişkin kurumsal ilişkiler endüstri ilişkilerinin konusunu oluşturmaktadır.

Dunlop (1993), endüstri ilişkileri sistemini aktörler, çevre ve ideolojiden oluşan, ekonomik sistemin bir parçası olarak tanımlamaktadır. Aktörler; işçi ve işveren sendikaları ve işçi-işveren ilişkilerinde uzlaştırıcı rolü üstlenen kamu ve özel kuruluşlardan oluşurken; çevre teknolojidten, ürün piyasasına kadar toplumu etkileyen iş ve işverini ifade etmektedir. İdeoloji ise, sistemin işleyişini etkileyen ve sisteme kurallar koyan mekanizmayı içermektedir (Dunlop, 1993, s. 47). Bu üç unsur sürekli etkileşim halinde olup birindeki değişim, tüm unsurları etkilemektedir. Teknolojinin gelişmesi, küreselleşmenin hızlanması,

devletin çalışma hayatına müdahalesinin değişimi, yapay zekâ, sendikaların güç kaybı, emeğin nitelik vasfının yükselmesi, yeni çalışma değerlerinin doğumu gibi her bir değişim, endüstri ilişkileri saçayacağı dönüşüm yaratacaktır. Bu ilişkide devletin rolünün, uzlaştırıcı ve nötr olarak olması gerekliliği belirtilmektedir. Ancak, sistemde devletin üstlendiği rol ve çalışma hayatına getirdiği yasalarla bir ideolojiyi, siyasi eğilimini yansıttığı ifade edilmektedir (Bayat ve Bülbül, 2010, s. 221). Devletin bu ilişkide, hangi tarafa omuz verdiği sistemin ana damarını oluşturmaktadır. Özellikle keynezyen politikalarla ve bu politikalara neden olan 1929 ekonomik buhranı, sanayileşme, küreselleşme gibi kavramların doğumu ve sosyal nedenlerle birlikte devletin hakem rolünü, taraf rolü ile ikame etmesi, sistemin dengelerini değiştirmiştir (Bayat ve Bülbül, 2010, s. 228).

Sistem, ilk olarak kollektivist bir yaklaşımla ortaya çıkmıştır. Geleneksel endüstri ilişkileri sistemi, tarafları ortak çıkarları etrafında birleştirici bir yaklaşımı içermektedir. Bu kollektivist model, gücü farklı çıkar tarafları arasında dengeli bir şekilde dağıtmayı amaçlamaktadır. Devlet, farklı çıkarları olan bu taraflar arasında çatışmanın sınırlarını çizen denge unsuru olarak ifade edilmektedir. Kollektivist yaklaşımda, siyaset bilimindeki çoğulculuk anlayışının izleri bulunmaktadır. Bu anlayışa göre farklı çıkar gruplarından oluşan toplumu, devlet nasıl dengede tutabiliyorsa, işletmelerde de işletmenin yönetimi, aktörleri bir araya getirerek farklı çıkarları dengede tutabilecek toplu pazarlık süreçlerini kurabilmelidir (Işık, 2010, s. 248). Toplu pazarlık süreci, bu yaklaşımın en temel ögesidir. İşçi ve işveren arasındaki çatışmalarda arabuluculuk görevi üstlenerek, sendikalar aracılığıyla tarafları ortak bir çıkar zemininde buluşturmaktadır. Dolayısıyla sistemde, sendikalar oldukça önemli dinamiklerdir. Sendikalar, pazarlık gücü olmayan mavi yakalı işçileri adına, işveren karşısında söz söyleme gücü olan ve işçileri keyfi uygulamalardan kurtararak, onların hak ve çıkarlarını gözeten önemli kuruluşlar olarak görünmektedir. Ancak bu yaklaşım çalışma hayatı değişimi rüzgarında sendikaların güç kaybetmesini yaratan nedenlerin ortaya çıkmasıyla yerini ünitarizme yani bireyselleşmeye doğru bırakmıştır. Sendikaların sadece ücret ve çalışma koşulları ekseninde yürüttüğü toplu pazarlık süreçleri, değişimin ortaya çıkardığı yeni işçi niteliklerini ve yeni çalışma koşulları dinamiğinin ihtiyaçlarını karşılayamaz hale getirmiştir. Özellikle emeğin niteliğinin artmasıyla kendi pazarlık gücüne sahip olması, geleneksel endüstri ilişkilerini değiştirmeye başlamıştır.

Çoğulculuktan Bireyselleşmeye Dönüşüm Nedenleri

Endüstri ilişkileri sistemi, ekonomik, sosyal ve siyasi zeminde meydana gelen değişimlerin etkisi ile derinden sarsılmaktadır. 1970'li yıllarda petrol krizi ile başlayan süreç, 1980'li yıllarda küreselleşmenin gelişmesiyle

bitmeyen bir değişim sürecinin pençesine takılmıştır. Neo-liberal politikalar ile birlikte değişim derinleşmiştir. Teknolojinin gelişmesi, yeni çalışma ilişkilerinin ortaya çıkması, sendikaların güç kaybetmesi, işgücü piyasalarının yeniden yapılanması, esnekleşme ve kuralısızlaştırma, kayıtdışı sektörün yaygınlaşması, kadınların çalışma hayatında daha fazla yer almaya başlaması, çok uluslu şirketlerin güç kazanmasıyla rekabet kurallarının değişmeye başlaması geleneksel endüstri ilişkileri sisteminde taraflar arasındaki bölüşümü, toplu pazarlık sürecinden kopartmaya zorlamış ve sistemi yeniden yapılanma arayışına sokmuştur. Değişimin bütün sebepleri işgücü piyasası dinamiklerini de etkileyerek, istihdamın dağılımında ve niteliğinde dönüşümler başlatarak kendi pazarlık gücünü ele alan işgücünü yaratarak endüstri ilişkileri sisteminin temel dinamiğini etkilemiştir (Tisk, 1995, s. 3).

1970'li yıllarda petrol krizinin ortaya çıkmasıyla, Fordist üretim sistemi patlak vermeye başlamıştır. Sistemin işçiyi robotlaştıran yapısı ve niceliğe önem vererek verimliliği geri plana alan kitlesel üretim yapısı krizi daha da büyütüştür. İşsizlik ve enflasyon rakamlarının artışı, uluslararası para fonunun çöküşü, fiyat dalgalanmaları fordist üretim sisteminde değişimi zorunlu kılmıştır. Teknolojinin gelişmesiyle ürün çeşitliliğinin artmaya başlaması, yeni üretim teknolojilerinin kullanılması esneklik uygulamalarını ortaya çıkarmıştır. Esnek üretim sistemlerinin yaygınlaşması, esnek çalışma kavramının doğması, işe, işçiye ve çalışma kavramına bakışı da değiştirmeye başlamıştır. İşin çalışma saatlerinden ve işyerinden uzaklaşmaya başlaması, örgütlü iş kavramını da zedelemeye başlamıştır. Ücret ve çalışma koşullarının bireyselleşmesi örgütlü ruha, sendikaların en önemli toplu pazarlık silahına zarar vermeye başlamıştır (Munck, 2003, s. 95).

Üretim sisteminde yaşanan değişim, teknolojik gelişmelerin etkisiyle emeği yeniden yapılandırmıştır. Teknolojinin mavi yaka ile ikame olması, sermaye yoğun teknolojiye geçiş, işçileri yeni meydan okumalara maruz bırakmıştır. Teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla, emeğin doğası değişerek, küresel bir işgücü oluşmaya başlamıştır (Munck, 2003). Küreselleşmenin hızlanmasıyla, şirketlerin dünyanın istedikleri yerinden işgücü sağlayabilmeleri, işgücün de dünyanın her köşesinde iş arayabilmelerinin sağlayan bir sürecin yaşanması, emeğin küresel bir kaynak haline getirdiğini göstermektedir (Castelles, 2005). Teknolojinin bazı meslekleri ortadan kaldırması, yeni meslekleri ortaya çıkarması, emek yoğun sektörlerin yerini alması, işgücünün entelektüel sermayesinin artmaya başlaması ile beyaz ve altın yakalı bir işgücü doğmaya başlamıştır. Bu işgücün sahip olduğu entelektüel sermayenin pazarlık gücü, sendikalar yerine kendi pazarlığı yapabilen, kendi sesi ile çalışma koşullarını belirleyebilen bir etki

yaratmıştır. Dolayısıyla işgücünde yaşanan bu kırılma sendikalara olan bakışı değiştirmeye başlamıştır.

Çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması ile hızla gelişen küreselleşme süreci, rekabeti artırarak endüstri ilişkilerinde güç dengelerini değiştirmeye başlamıştır (Munck, 2003, s. 18). Küresel rekabete ayak uydurmak adına “kuralsızlaştırma”nın ortaya çıkması, ulus-devletin mekanizmalarını zayıflatmaya başlamıştır. Devlet, küresel ekonomiye uyum sağlamak için geleneksel endüstri ilişkileri enstrümanlarında değişim başlatmıştır (Bayat ve Bülbül, 2010, s. 232). Polanyi sürecin ulus devletlerin çöküşü ve kayıtdışı emek piyasaların oluşumu (Brezilyalılaştırma) ve kadın işgücü sayısının artmaya başlaması (işgücü feminizasyonu) ile işgücü piyasalarının yörüngeden çıktığını dile getirmektedir (Polanyi, 2020, s. 177). Fordizimden post-fordizime uzanan, esnek uzmanlaşmaya dayanan süreçte yaşanan değişimler, çoğulcu yaklaşımdan bireyselciliğe doğru geçişi hızlandırarak, geleneksel endüstri ilişkileri sistemini yeniden şekillendirmeye başlamıştır.

Yaşanan değişimleri küreselleşmenin karşıtı olarak bir felaket olarak değerlendirmek oldukça ideolojik bir yaklaşımdır. Teknolojin bütün dünyayı kapsayıcı gelişimi ve sınırları ortadan kaldıran etkisinin istihdam, çalışma koşulları, işgücü piyasası üzerinde yarattığı olumlu etkileri, olumsuz etkilerden görece olarak fazla olan bir olgudur. Süreci eleştirmek yerine, sürece endüstri ilişkileri taraflarını ortak bir amaçta bütünleştiren yaklaşımları adapte ederek dönüştürmek daha önemli olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi de endüstri ilişkileri sisteminde tarafları ortak bir amaç etrafında birleştirmek adına gelişen ve değişimle endüstri ilişkileri sisteminde yer almaya başlayan bir unsur haline gelmiştir. Değişimin çalışma hayatına kazandırdığı esneklik, değişen çalışma tutumları, özerklik, duygusal emek gibi yeni çalışma duygusu terimleriyle, çalışan duygularını daha da önemseyen bir çalışma iklimi yaratılmaktadır. Bireyselci yaklaşımda, endüstri ilişkileri sisteminin karşılıklı işbirliği anlayışına dayandığı ileri sürülmektedir. Çalışanların işletme yönetiminde söz söyleme hakkını veren uygulamaların ortaya çıkması ile insan kaynakları yönetiminin geleneksel endüstri ilişkileri sistemindeki sendikaların görevini üstlendiği görülmektedir. Çalışanlara söz hakkının verilmesi ve çalışan duygularını önemseyen çalışma değerlerinin ortaya çıkması, sosyal diyalog gibi yeni enstrümanların ortaya çıkması, sendikaları gereksiz gören bir düşünceyi de ortaya çıkarmıştır. Ünitarist sistemde endüstri ilişkileri sistemine yeni bir bakış açısı getiren insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları, geleneksel endüstri ilişkileri sisteminin ezberini bozmuştur.

Bireyselcilik Yansıması: Çalışan Sessizliğine Genel Bir Bakış

Çalışanın işi ve işletmesi ile ilgili iyileştirmek istediği süreçlere ilişkin kendi isteği ile yaptığı sözel faaliyetlerin tümüdür. Çalışanın, iyileştirmek

istediği sürece ilişkin düşüncelerini, şikâyet ve endişelerini içeren, örgüt içi olaylara karşı verdikleri tepkilerdir (Detert ve Burris, 2007, s. 869). Çalışan sesliliğin temelinde, örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi hedefi yatmaktadır. Çalışan kendiliğinden Hirschman'ın "ses verme" yaklaşımı içeren çalışması çalışan sesliliği ile ilgili ilk çalışmalardandır. Çalışanın örgütsel olaylar karşısında gösterdiği seslilik, işletmeler için oldukça değerli bir durum olarak değerlendirilmektedir (Sako, 2006). Çalışan sesliliği politik bir davranış temelinde şekillenmektedir. Çalışanlar, ses çıkartmanın kendilerine kazandıracığı ya da kaybettirebileceği durumların muhasebesini yaparak bu davranışa yönelebilirler. Bu süreçte, üst yönetimin çalışanların düşüncelerine önem verdiğini hissettirmeleri, teşvik etmeleri çalışanların bu davranışa yönlendirmelerini kalıcı hale getirmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394). Çalışan sesliliği, çalışanların örgütsel gelişime yönelik iyileştirici tekliflerini kendi rızasıyla gerçekleştirmelerini içeren iletişim davranışını içermektedir.

Çalışan sesliliği, değişim için oldukça önemli bir dinamik olarak değerlendirilmektedir (Brinsfield, 2009). Değişime ilişkin tavsiyeler, karar alma süreçlerine katılım değişime karşı oluşacak direncin yumuşatılmasında da oldukça önemlidir. Literatürde çalışan sesliliğinin üç özelliğinden bahsedilmektedir. Bunlar, isteğe bağlı olması, meydan okumaya yönelik olması ve riskli olmasıdır (Morrison, 2014, s. 376). Çalışan sesliliğinin yönetimden gelen bir talep olmadan çalışanın kendi rızasıyla gerçekleştirmesi *isteğe bağlı olma özelliğini*; iyileştirilmesi gerekli hissedilen olayların üst yönetime aktarılmasındaki ses ise *meydan okuma özelliğini* ifade etmektedir. Çalışan sesliliğine ilişkin dile getirilen olaylara karşı, üst yönetimin vereceği tepkiler, çalışan sesliliğinin *riskli özelliğini* vurgulamaktadır.

Çalışan sesliliğinin odağında, örgütsel işleyişin iyileştirilmesi adına yapılan davranışlar yatmaktadır. Bu davranışlar, bazen yaptığı işle ilgili iyileştirilmesi gerekliliği düşünülen bir sürecin iyileştirilmesi ile ilgilidir. Bu, rol davranışını ifade etmektedir. Bazen ise, kendi işi ile ilgili olmayan bir durumun dile getirilmesini içeren ekstra rol davranışını da içerebilir. İşbirlikçi bir davranış kazanan seslilik, değişim yönelimlidir. Olumsuzluklara ilişkin şikayetleri içerdiği için çalışan sesliliği tepki davranışı da barındırmaktadır. Geleceğe yönelik iyileştirmeleri, değişime ilişkin fikirleri içerdiğinden proaktif bir davranış olarak görünmektedir. Üst yönetime doğru bir akış olduğundan, iletişim davranışı olarak da değerlendirilmektedir (Morrison, 2014, s. 177). Aktarılanlar ışığında çalışan sesliliği; çalışanın kendi rızası ile işi ile ilgili ya da örgütte olumsuz gördüğü bir duruma ilişkin, çalışma şartlarının ve örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi adına yapılan her türlü sözel ifadeleri içermektedir.

Çalışan sessizliğini besleyen kuramlardan, ilki *sosyal mübadele kuramıdır*. Bu kuram, çalışanların örgütte davranışları sonucu elde ettiği kazanımlardan mutlu olduklarında örgüte, daha fazla yarar sağlayan örgütsel davranışları benimsediklerini ifade etmektedir. Çalışan sessizliğinde çalışanın ses verme sonrasında elde edeceği kazanımlar yâda olumsuz bedeller çalışanın ses verme davranışını etkileyecektir. Elde edeceği kazanımlar çalışanı mutlu ettiğinde, ses verme davranışının şiddeti de artacaktır (Pauksztat vd., 2007, s. 304). Diğer kuram, *beklenti kuramıdır*. Çalışan ses verme davranışını sergilediğinde, duyulmak ve sonrasında da ilettiği öneri, şikâyet ya da düşüncenin değerlendirilmesini beklemektedir. Çalışan davranışlarını beklenen sonuçlara göre şekillendirdiğini içermektedir. Davranışına ilişkin gösterdiği çaba ve performans ve davranışı sonucunda, elde ettiği kazanımların çalışan sessizliğini etkilediği belirtilmektedir (Liao, Liu ve Pi, 2011, s. 252). Çalışanın ilettiği duruma ilişkin iyileşme süreçleri başladığında, çalışanın beklentileri karşılandığından çalışanın ses verme davranışını göstermesi sıklaşmaya başlayacaktır (Premeaux, 2001, s. 12). *Suskunluk sarmalı kuramı* ise çalışan sessizliğini psikolojik bir bakışla ele almaktadır. Bu kuramda, sembolik etkileşimle, toplum içerisindeki egemen görüşe göre hareket edildiği varsayımını içermektedir (Noelle-Neumann ve Petersen, 2004). Çalışanların, örgütte egemen görüşün aksine farklı bir görüşe sahip olmaları durumunda bu görüşü paylaşmaları neticesinde dışlanma, damgalanma gibi olumsuz durumlarla karşılaşabilme duygusunun, çalışanlarının seslerini kısımlayacağını ifade etmektedir. Bu yüzden, üst yönetimin çalışanları cesaretlendirici tutumları, düşüncelerin özgürleşmesi yönüyle oldukça önemlidir. Son kuram *planlı davranış teorisidir*. Çalışanın bir davranış sergilemeye ilişkin girişimi, davranışsal niyetini göstermektedir. Çalışanın özyeterliliği, tutumu ve öznel normları çalışan sessizliği etkilemektedir. Özellikle davranışın gerçekleştirilmesine ilişkin sosyal baskıyı içeren öznel normlarda üst yönetimin tutumunun oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Ajzen, 202, s. 108).

Çalışan sessizliği; örgüt yararına sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve kabul edilmiş sessizlik olarak üç sessizlik boyutuna ayrılmaktadır. Örgüt yararına ilişkin sessizlik, çalışanın işbirlikçi tavrı ile örgüt yararına iyileştirici bir süreç yaratma çabasını içermektedir (Moedih vd., 2015, s.268). Prososyal sessizlik olarak da adlandırılarak proaktif bir davranış yansıtmaktadır. Savunma amaçlı sessizlikte, çalışanın ifade ettiği duruma ilişkin bir değişim olamayacağını hissettiren güvensizlik temelli bir korku yatmaktadır. Çalışan sesslendirdiği duruma ilişkin kendini koruma çabasına bürünmektedir (Schlenker ve Weigold, 1989). Bu bürünmenin sebebi, çalışanın sessizliğine ilişkin uğradığı kötü durumlardan kaynaklanmaktadır. Kabul edilmiş sessizlik ise pasif bir

davranış türünü ifade etmektedir. Temelinde, çalışanın özyeterliliğinin eksik olmasından dolayı durumlara boyun eğmesi yatmaktadır (Van Dyne, vd., 2003, s.1379). “*Abiline paradoksunu*” ve “*çoğunluktan habersizlik*” yaklaşımını içermektedir. Abiline paradoksu, çalışanların sorun alanları görmesine rağmen iyileştirme süreçlerini başlatacak zaman ve çabayı sarf etmemesini ifade etmektedir. Çoğunluktan habersizlik ise çalışanın örgütün çoğunluğu ile aynı düşünceyi paylaşmalarına rağmen onlar gibi düşünüyormuş izlenimini yaratan davranışları anlatmaktadır (Van Dyne vd., 2003, s. 1380).

Tablo 1. Çalışan Sessliliği Boyutları

Davranış	Davranış Gündüsü	Davranış Boyutu
Pasif	Boyun eğme	Kabul edilmiş ses
Aktif	Korku	Savunma amaçlı ses
	İşbirliği	Örgüt yararına ses

Kaynak: Van Dyne vd., 2003, s. 1362.

Etkileyen Faktörler

Çalışan sessliliği davranışının gelişebilmesi için örgüt iklimi oldukça önemlidir. Üst yönetimin destekleyici tutumları, güven temelli iletişim ve şeffaf yönetim çalışan sessliliği kavramına yön vermektedir. Bu yön, örgütte güven temelli bir yolla kesişiyorsa, çalışanların ses verme davranışı kaçınılmaz olmaktadır. Çalışan sessliliğini etkileyen örgütsel faktörlerden ilki, psikolojik güvenlidir. Çalışanın sessliliğinden dolayı, örgüt tarafından ayıplanmayacağını ya da dışlanmaya maruz bırakılmayacağına ilişkin duyulan güveni ifade etmektedir (Edmondson,1999, s.350). Örgüt ikliminin psikolojik güven veren yapısı çalışanların karşılaşabileceği maddi ve manevi zararlardan korkmaksızın, onaylanma ihtiyacı duymadan ses verme davranışını kendilerini sınırlandırmadan yapmalarına imkân vermektedir. Örgütsel stresin ve korku ikliminin olmadığı örgüt yapılarında çalışan sessliliği davranışı daha fazla sergilenmektedir.

Liderlik yapısı ve yönetim yapısı da sessliliği etkilemektedir. Özellikle etik liderlik, dönüşümcü liderlik, şeffaf liderlik, kapsayıcı liderlik ve danışman liderlik gibi liderlik tarzları çalışan sessliliğini beslemektedir. Geleneksel liderlik, istismarcı liderlik ve otoriter liderlik tarzları ise çalışan sessliliğini azaltan liderlik tarzlarıdır (Detert ve Burris, 2007, s. 879).

Çalışanın yöneticisi ile kurduğu güven duygusu ve adalet algısı, çalışan sessizliğine oldukça olumlu yansımaktadır (Morrison, 2014, s.190). Formel iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanıldığı, yöneticilere kolayca ulaşılabilen, şeffaf ve bürokrasinin yumuşatıldığı, açık yönetimin uygulandığı örgüt yapıları çalışan sessizliğini artırmaktadır (Miceli vd., 2008, s. 48). Yöneticilerin yardımsever yaklaşımları sessizliğe olumlu yansımaktadır. Çalışanın yöneticisinin üst yönetim ile kurduğu ilişkilerde süreci etkilemektedir. Çalışanın yöneticisinin üst yönetim ile olumlu ve sıcak ilişkiler kurduğunu düşünmesi, çalışanın seslendireceği düşüncelerinin gerçekleşme ihtimalini artırdığından sessizlik yerine, çalışan düşüncelerini yöneticisi ile paylaşma isteğine girmektedir (Detert ve Trevino, 2010: 260).

Örgüt kültüründe yaygın olan ses verme davranışının sergilenme oranı, çalışan sessizliğinde önemlidir. Eğer örgüt kültüründe çalışan sessizliği davranışı sıkça sergilenmekteyse çalışanlar ses verme davranışını kaçınmadan sergileyebilmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009, s. 87). Çalışanın ses verme davranışına örgütün diğer çalışanları tarafından gösterilen tavırda çalışan sessizliğini etkilemektedir. Destekleyici tutumlar ses verme davranışını artırmaktadır. Son olarak, iş grubunun büyüklüğü de ses verme davranışına yansımaktadır. Grup üye sayısının artması, daha fazla yöneticinin iş sürecine dâhil olmasını yaratacağından çalışanlar, grubun büyüyen yapısında düşüncelerini paylaşmanın bir sonuç vermeyeceğini hissetmelerinden dolayı ses verme davranışından kaçınabileceklerini ifade edilmektedir (Miceli vd., 2008, s. 48).

Çalışan sessizliği çalışanın kişisel özelliklerinden de etkilenmektedir. Bu faktörlerden ilki kişiliktir. Farklı kişilik tipleri çalışanların ses verme davranışlarına yönelmelerini etkilemektedir. Girişken, proaktif kişilik yapısına sahip çalışanlar daha fazla ses verme davranışında bulunmaktadırlar Morrison ve Milliken, 2000, s.715).

Çalışan sessizliğini etkileyen diğer kişilik özellikleri demografik faktörlerdir. Yapılan çalışmalarda yaşı ilerleyen çalışanların, daha fazla iş güvencesi kaygısı hissettiklerinden sahip oldukları işlerde, istihdam edilebilirliklerini devam ettirmek adına, daha fazla ses verme davranışında buldukları belirtilmektedir. Eğitim faktörü ile ele alındığında; yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların işlerine ve kendilerine olan güvenlerinin tam olmasından dolayı diğer çalışanlara göre daha fazla ses verme davranışı sergiledikleri ifade edilmektedir. Cinsiyet karşılaştırılması yapıldığında, erkeklerin istihdam edilebilirlik gücünün kadınlara göre yüksek olmasından dolayı, daha fazla ses verme davranışı sergiledikleri belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s.715).

Kıdem süresi ve çalışma şekli, çalışan sessizliğinde etkili özelliklerdir. İşletmede kıdem süresi uzun olan çalışanların, örgüt kültürüne daha fazla

hâkim olmalarından dolayı daha fazla ses verme davranışında buldukları vurgulanmaktadır (Ng ve Feldman, 2012, s. 219). Tam zamanlı ve belirsiz süreli iş sözleşmesine göre çalışanların, yarı zamanlı çalışanlara göre çalışan sesliliğinde daha başarılı oldukları, yarı zamanlı çalışanların ses verme davranışından kaçındıkları belirtilmektedir. Yarı zamanlı çalışanların kendilerini işletmeye ait hissedememeleri ve iş güvencesi kaygısı taşımalarından dolayı ses verme davranışından kaçındıkları ifade edilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008, s.1197).

Çalışanların iş tutumlarının da çalışan sesliliğini etkilediği görünmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan, iş tatmini yüksek ve örgüt ikliminden memnun olan çalışanların işletmelerine daha fazla katkı sağlamak adına ses verme davranışına yöneldikleri belirtilmektedir. Dolayısıyla çalışan sesliliğinde, çalışan işe ilişkin algıları oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların performans düzeyleri ve verimlilikleri yüksek olmaktadır. Çalışanların performans düzeyleri yükseldikçe daha fazla çalışan sesliliği davranışı sergiledikleri görünmektedir (Detert ve Burris, 2007: 880). Çalışanın performans düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan biri de yaptığı işin sınırlarını, görev tanımlarının iyi belirlenebilmesidir. İşe ilişkin görev tanımlarının sınırlarını net olarak çizebilen işletmelerde, çalışan iş alanlarına daha hâkim olduğundan dolayı daha verimli çalışacağından ses verme davranışını daha rahat sergileyebilecekleri vurgulanmaktadır. Çalışanın sahip olduğu pozisyonda süreci etkilemektedir. Çalışan yetki aldıkça ya da pozisyonu yükseldikçe, sorumluluklarının ve örgütsel bağlılığının artmasından dolayı çalışan sesliliği davranışını sıkça kullandıkları belirtilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1381).

Tablo 2. Çalışan sesliliği üzerinde etkili olan faktörler

Faktörler	
Örgütsel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> Örgüt yapısı Liderlik tarzları Yönetici ile iletişim Yöneticilerin çalışan tarafından algılan güç algısı Örgütte çalışan sesliliğine ilişkin egemen olan tavır İş grubu büyüklüğü ve yapısı
Kişisel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> Kişilik yapısı Demografik özellikler Kıdem süresi Çalışma şekli İşe ilişkin tutumlar Çalışan pozisyonu, statüsü Görev tanımları

Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar

Endüstri ilişkileri sisteminin en temel değişimlerinden biri insan kaynakları yönetiminin, sistemin içerisine dahil olmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışan ve işletme hedeflerinin stratejik entegrasyonunda, kolektivismizden bireyselleliğe geçişte çalışan-işveren ilişkisini sağlamada, esneklik uygulamaları ve yüksek kalite hedefi ile çalışan-işletme bağının güçlendirilmesinde rol oynamaktadır. Günümüzde çalışanın “değer” olarak görünmesi ve beşeri sermayesi ile ön plana çıkmasıyla, işletmelerde fark yaratan gücü daha da önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla işletmenin çalışanı ile iletişimini güçlendirerek, çalışanın tüm benliği ile işletmesine bağlamak rekabet üstünlüğü olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden, çalışanın işletmesine yönelik algıları ve çalışma davranışları oldukça değerlidir. Çalışan sessizliği kavramı da çalışanın işletmede aktif olarak yer almasına imkân sağlayan, işletmesi adına iyileştirilmesi gerekli alanlara ilişkin dile getirdiği düşünceleri ile örgütsel iyileştirmeye katkı sunan önemli bir davranıştır. Yapılan çalışmalarda da çalışan sessizliğinin örgütsel etkinliği, iş tatminini, örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2018; Kulualp, 2016).

Çalışan sessizliğin işletmelerde ortaya çıkabilmesi için öncelikle örgüt ikliminin bu zeminde oluşturulması gereklidir. Bu yüzden, bu davranışları destekleyen ve teşvik eden politika ve uygulamaların yapılması gerekmektedir. Bu zemini engelleyen durumlar tespit edilmeli ve düşüncelerin şeffaflaşması ve özgürleşmesi adına gerekli yönetimsel adımlar atılmalıdır. Çalışan sessizliğinde bulunan çalışanların dile getirdiği düşüncelere ilişkin geri dönüşler verilmeli ve teşvik edici kazanımlar sunulmalıdır.

Çalışan sessizliğin bireysel sonuçları ele alındığında, çalışanların performanslarının arttığı ve işi üzerinde etkinliğinin artarak işe bağlılıklarının arttığı belirtilmektedir (Siegal ve Gardner, 2000, s. 704). Dile getirdiği düşüncelerinin yöneticisi tarafından dikkate alınan geri dönüşler sunması çalışanın işi üzerinde daha fazla kontrollü hissetmesine yol açmakta, iş tatmini yükselmektedir. Çalışanın işi üzerinde kendini daha fazla özerk hissetmesi, iş güvencesi algısını artırmakta ve kendisini işine daha bağlı hissettirmektedir (Ng ve Feldman, 2012, s. 2018). Bireysel sonuçlarına ilişkin tek olumsuz değerlendirme, çalışanın sürekli şikâyeti dile getirmesinin, çalışanı sorun çıkartan bir algı ile etiketlenmesine ilişkindir (Milliken vd., 2003, s.1467). Bu yüzden, yönetimin bu süreci doğru yönetebilmesi oldukça önemlidir.

Çalışan sessizliğin örgütsel yansımaları ise örgütsel performansı artıran süreçlere kapı açmaktadır. Çalışan yaptığı işe egemen olan birinci aktördür. Dolayısıyla işi ile ilgili her türlü sürece hâkim olduğunda süreçteki eksiklikleri,

iyileştirilmesi gereken alanları daha objektif olarak görebilmektedir. Çalışanın iş süreçlerine ilişkin düşüncelerini paylaşmaması, örgütsel gelişme önünde en büyük engeldir (Ashford vd., 2009, s.176).

Morrison yaptığı çalışmada çalışan sesliliğin örgütsel yansımalarını şu şekilde ifade etmektedir (2011, s. 375).

*Çalışan sesliliği ile dile getirilen düşünceler, yönetsel kararlarda daha etkin kararların alınmasına yardımcı olmaktadır.

*İş süreçlerinin daha etkili bir şekilde planlanmasına olanak tanımaktadır.

*Öğrenme ve gelişim süreçlerini desteklemektedir.

*Örgütsel performansı artırmaktadır.

*Uzlaştırıcı bir bakış açısı kazandıran çözüm mekanizmalarını yaratmaktadır.

*Örgütsel bağlanma güçlenmekte ve sorunlar dile getirilebildiği için örgütsel sorun ve stres azalmaktadır.

Endüstri İlişkileri Sistemi İçinde Çalışan Sesliliği

19. yüzyılda sermaye birikimi ve üretim teknolojisi ön plandayken yaşanan değişimler, günümüzde insan kaynağına büyük bir değer yüklemiştir. Endüstri ilişkileri sisteminden insan kaynakları yönetimine geçişe doğru kayan bu süreçte, çalışan ve çalışan davranışlarına verilen önem giderek artmaktadır. Endüstri ilişkileri sistemi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimin temelinde, iş ilişkilerinin düzenlenmesi yatmaktadır (Işık, 2010, s. 255). Endüstri ilişkileri sisteminde kolektif bir yaklaşımla iş ilişkileri, toplu pazarlık ve grev süreçleri ile çözümlenirken; insan kaynakları sistemi içerisinde bireysel, çalışan ve işletmeyi buluşturan salt süreçler yer almaktadır. Endüstri ilişkileri sisteminde bağımlılık üzerine kurulu bir istihdam ilişkisi yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde ise çalışan, işveren karşısında pasif bir varlık olarak değil, bir güç olarak durmaktadır.

Endüstri ilişkileri sisteminin kolektif ruhu ve araçları günümüzde, çalışanın psikolojik, fiziksel ve düşünsel alanlarını işletmeye aktarmak isteyen ve çalışan davranışlarını bir değer olarak gören bireysel iletişim mekanizmaları haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin yeni iletişim mekanizmalarıyla çalışan-örgüt bütünleşmesinin sağlandığı belirtilmektedir. Dolayısıyla işveren karşısında kendi pazarlığı yapabilen ve işletmeye rekabet gücü katan çalışan kimliği değerinin güç kazanması, endüstri ilişkilerine yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu iletişim mekanizmalarından biri olan çalışan sesliliği davranışı da endüstri ilişkileri sisteminde sendikalara alternatif olarak bakılan

uygulamalara kapı açmaktadır. Çünkü insan kaynakları uygulamalarının çalışanlara “ses” veren iletişim mekanizmalarını kullanmalarının, sendikayı gereksiz gören bir yaklaşımı doğurduğu ifade edilmektedir (Machin ve Wood, 2005). Özellikle nitelikli işgücünün işletmeye kattığı fark arttırıcı rekabet gücü, çalışanı işletme için vazgeçilmez hale getirmektedir. Dolayısıyla işletmelerin Munck’un (2003) tanımladığı “işsizler ordusu”ndan yeni bir çalışan edinirim kozu, altın yakalı çalışanını kaybetme endişesine dönüşmüştür. Bu yüzden çalışanın kendi pazarlığını yapabilme, isteklerini, düşüncelerini ve şikâyetlerini dile getirebilme gücü artmıştır.

Çalışan sessizliği, çalışanın bir güç olarak işveren karşısında düşüncelerini, şikâyetlerini kişisel olarak dile getirmesini, iyileştirici iş süreçleri yaratarak, örgütsel gelişime katkı sunmayı, yönetime işbirlikçi ve çözüm ortaklığı sunan bir kavramı içermektedir. Endüstri ilişkileri sisteminin temasında da işçi ve işveren arasındaki çatışan çıkarları ortak bir paydaya getirebilmek, çalışma koşullarını iyileştirmek ve çalışan lehine kazanımlar elde edilmesi yatmaktadır. Çalışan sessizliği kavramının temasını içermektedir. Endüstri ilişkileri sisteminde bu amaçları için sendikalar, toplu pazarlık ve grev gücü önemli iletişim araçları olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla endüstri ilişkileri sistemi çalışan sessizliğini bir çalışma davranışı olarak değil, iletişim mekanizması olarak değerlendirmektedir (Yazıcı, 2020, s. 41).

Çalışan sessizliği, doğrudan ve dolaylı sessizlik olmak üzere iki boyuta ayrılmaktadır. Doğrudan sessizlik, çalışanın bireysel olarak yönetime düşünce, talep ve şikâyetlerini iletmelerini içerirken; dolaylı sessizlik çalışanların sendikalar ile karar alma mekanizmalarını etkilemesini ifade etmektedir (Arslan ve Yener; 2016, s. 174). Endüstri ilişkileri sistemi ile çalışan sessizliğinin bulunduğu nokta, dolaylı çalışan sessizliği boyutudur. Bu boyutta önemli olan, üyesi adına sendikanın hangi temsil yöntemini benimsediğidir. İşveren ile çalışan arasında arabulucu bir kimlikle işbirliği yapma tarafındaysa uzlaşmacı endüstri ilişkileri sistemi; işverenle uyumsuzluğa dayalı bir ilişki yürüttüğünde çatışmacı endüstri ilişkileri sistemi ortaya çıkmaktadır (Freeman ve Medoff, 1984, s. 248). Yapılan çalışmalarda uzlaşmacı endüstri ilişkileri sistemi içerisinde çalışan sessizliğinin arttığı belirtilmektedir (Hsiung ve Tsai 2017, Pyman vd., 2010, Yazıcı, 2020). İşletmede hâkim olan endüstri ilişkileri sisteminin yapısı, çalışan sessizliğine ilişkin yönetimden gelen geri dönüşleri de etkilemektedir. Yönetim, işletmede var olan endüstri ilişkileri kimliğine göre, sendikalar aracılığı ile dile getirilen düşünce, talep ve şikâyetlere ilişkin ya iyileştirme yapma ya da göz ardı etme kararı vermektedir. Bu yüzden işletmede esen endüstri ilişkileri rüzgârının, hangi yönde estiği oldukça önemli olmaktadır.

Tablo 3. İşverenlerin endüstri ilişkileri iklimine göre çalışan sesliliğine yaklaşımı

Endüstri ilişkileri sistemi türü	Yaklaşım
Uzlaşmacı endüstri ilişkileri	Dile getirilen düşünce, talep ya da şikâyetlere ilişkin iyileştirme süreçleri başlatılır.
Uzlaşmacı / çatışmacı endüstri ilişkileri	Dile getirilen düşünce, talep ya da şikâyetlere ilişkin iyileştirme süreci başlatılır ya da çekimser kalınır.
Çatışmacı endüstri ilişkileri	Dile getirilen düşünce, talep ya da şikâyetler reddedilir.

Kaynak: Dastmalchian ve Ng, 1990.

Çalışan sesliliği, yeni endüstri ilişkileri sisteminde sendikaların yerine geçen bir iletişim mekanizması olarak görünmektedir. Ancak önemle belirtmek gerekir ki, endüstri ilişkileri sistemi sadece sendika ile sınırlı dar bir alanı kapsamamaktadır. İşgücünün artan niteliği, altın yakalı çalışanlar, yeni çalışma değerleri, hizmetler sektörünün yükselişi, teknolojinin gelişmesi, esneklik uygulamaları gibi endüstri ilişkileri sistemindeki değişimin yapı taşları, sendikayı arka plana atsa bile, insan kaynakları yönetimin endüstri ilişkileri sistemi ile ikame olduğunu düşünmek ideolojik bir tavır olmaktan öteye geçemez. Sendikalı bir endüstri ilişkileri sisteminden sendikasız bir endüstri ilişkileri sistemine geçildiğini söylemek daha doğru olmaktadır. Sendikaların yıl içinde kaybettikleri üye sayıları bu düşüncüyü doğrulamaktadır.

Tablo 4. OECD ülkelerinde sendikalaşma oranları (2010 - 2020)

Ülkeler	Yıllar											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Avusturalya	18,4	18,4	18,2	17,0	15,1	..	14,6	..	13,7	
Avusturya	28,9	28,3	28,0	27,8	27,7	27,4	26,9	26,7	26,3	26,3	..	
Belçika	53,0	54,2	54,1	53,3	52,9	52,3	51,6	50,7	50,0	49,1	..	
Kanada	27,2	26,9	27,2	27,1	26,4	26,5	26,3	26,3	25,9	26,1	27,2	
Şili	13,9	13,8	14,4	14,1	14,6	15,3	16,9	17,0	16,6	
Çek Cumhuriyeti	16,1	15,4	14,8	13,6	12,9	11,9	11,9	11,7	11,4	
Danimarka	68,1	68,7	69,0	68,8	68,5	68,2	67,4	66,7	67,5	67,0	..	
Estonya	8,2	7,0	6,0	5,6	5,3	4,5	5,0	4,7	5,9	6,0	..	
Finlandiya	71,4	69,6	69,2	67,5	67,8	67,5	65,7	62,9	60,0	58,8	..	
Fransa	10,8	11,0	10,8	
Almanya	18,9	18,4	18,3	18,0	17,7	17,6	17,0	16,7	16,6	16,3	..	
Yunanistan	22,2	23,1	19,0	
Macaristan	12,5	..	11,0	..	9,2	..	8,3	
İtalya	35,3	35,2	35,5	35,7	35,4	34,2	33,6	33,2	32,6	32,5	..	
Japonya	18,4	19,0	18,0	17,8	17,6	17,5	17,4	17,2	17,0	16,8	..	
Kore	9,6	9,8	9,9	10,1	10,1	10,0	10,0	10,5	11,6	
Litvanya	10,1	9,7	9,0	8,4	8,1	7,9	7,7	7,7	7,1	7,4	..	
Hollanda	17,4	17,3	16,6	..	16,5	..	14,1	13,4	
İsviçre	17,6	17,0	16,5	16,6	16,1	15,7	15,3	14,9	14,4	
Türkiye	7,3	7,1	6,3	6,3	6,9	8,0	8,2	8,6	9,2	9,9	..	
Amerika	26,6	26,0	26,1	25,6	25,0	24,7	23,6	23,3	23,4	23,5	..	
İngiltere	11,4	11,3	10,8	10,8	10,7	10,6	10,3	10,3	10,1	9,9	10,3	
Tüm OECD Ülkeleri Toplam	17,8	17,7	17,3	17,1	16,8	16,5	16,2	16,0	15,9	15,8	..	

Kaynak: OECD, Sendika Yoğunluğu

Tabloda da görüleceği üzere sendikalaşma sayıları, tüm ülkelerde düşme eğilimindedir. Ancak durumun sayılarla ifade edilmesi, sendikasız bir endüstri ilişkileri sistemine geçiş söylemlerini eleştiren görüşlerde yer almaktadır. Bu görüşe göre, çalışma kavramında meydana gelen değişim, çalışmanın mesai saatlerinden çıkarak çalışanın tüm özel alanına yayılması, çalışmanın şiddetlenmesi, çalışan üzerinde baskı ve denetimin artırılması,

iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik kaygılarının aslında daha fazla örgütlenme ihtiyacı doğurduğunu belirtmektedir. Ancak; işverenin yarattığı baskılar ve işsizlik karşısında çalışanların, sendikasızlaşma eğilimine mecburen yöneldikleri ifade edilmektedir (Gallie vd., 2001, Robinson, 2008, Moody, 2009).

Endüstri ilişkileri sistemindeki dönüşümle beraber devletinde rolü değişim geçirmektedir. Kuralıslaştırmayı destekleyen uygulamalar ile esnekleşmeyi arttıran, sendikaların yara almasına yol açan politikalar izlemiştir (Lansbury ve Verevis, 1994, s. 3). Dönüşen endüstri ilişkileri sisteminde, işletmenin sendikayı uzak tutan stratejiler geliştirmesi endüstri ilişkileri sisteminin üçlü yapısının bozulduğuna işaret etmektedir. İnsan kaynakları yönetimin giderek üst yönetimin bir parçası haline gelmesi ile endüstri ilişkileri sistemindeki aktörlerin gücü değişmiştir. Yaşanan dönüşüm ve artan rekabet, yeni çalışma diyaloglarının oluşturulmasını oldukça gerekli kılmaktadır. Bu bakış açısından hareketle, sendikaların ve işletmelerin tutumlarını değiştirmesi, tarafların çıkarlarının salt ayrılmış değil, ortak bir zeminde yer alabileceğinin varsayılması gerekmektedir (Erdut, 2002, s. 88).

Çalışan sesliliği kavramı, dönüşen endüstri sistemi içinde çalışanın temsil gücüne hizmet etmektedir. Çalışan sesliliğinin, dolaylı ses boyutunda bu temsil gücünün sendikalar aracılığıyla üstlenildiği görünmektedir. İnsan kaynakları yönetimin güçlenmesi ve çalışanın kendi güç sistemlerini beşerî sermayesinde toplamaya başlaması ile sendikalar yeni çalışma ilişkilerinde işyeri düzeyine çekilerek, örgüt yönetimine bağımlı hale geldiği görünmektedir. Dolayısıyla çalışan sesliliğinin, yeni endüstri ilişkileri sisteminde, geleneksel sistemin sendika yerine geçen güç mekanizmasına hizmet ettiği, yeni bir sosyal ortaklığı doğurduğu söylenebilir.

Sonuç

Geleneksel endüstri ilişkileri sistemi, neoliberal politikaların etkisiyle dönüşüm süreci yaşamaktadır. Dönüşümün, kolektif ruha zarar verici çalışma ilişkilerini doğurması ile bireyseliği temasına alan uygulamalar, endüstri ilişkileri sistemine yeni bir bakış açısı getirmektedir. Esneklik, kuralıslaştırma uygulamaları, beşerî sermaye artışı gibi dönüşümün sonuçları kolektif anlayışın temelini oluşturan sendikal ilişkilere zarar vermeye başlamıştır. Sendikaların güç kaybetmeye başlaması, ekonomik, politik ve sosyal etkinliklerinin yara almasını ortaya çıkarmıştır. Bireysel yaklaşımın, endüstri ilişkilerinde yansması olarak insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkması, çalışan kavramını işletmenin merkezine oturtmaya başlayan uygulamaları da yaratmaya başlamıştır.

Çalışan sessizliği kavramı insan kaynakları yönetimin yeni endüstri sisteminde çalışan etkinliğini arttırmak ve örgütsel bağlılığı ve örgütsel gelişmeyi sağlamak adına kullandığı yöntemlerden biridir. Çalışanın yaptığı işte, kendi iş süreci dışındaki diğer iş süreçlerinde ya da örgüte ilişkin herhangi alanda iyileştirmeye yönelik, yöneticisine/yönetime sunduğu düşünceleri, talepleri ve şikâyetlerini içeren ses verme davranışıdır. Çalışan ses verme davranışını herhangi bir zamanda, kendi rızasıyla gerçekleştirmektedir. Kavramın temelinde, sosyal mübadele, beklenti, suskunluk sarmalı ve planlı davranış teorisi kuramları yatmaktadır. Kavram üç boyutta ele alınan ses davranışlarına sahiptir. Bunlardan ilki, örgüt yararına sessizliktir. Bu ses verme davranışı tamamen işbirlikçi ve iyileştirici bir iletişimi taşımaktadır. Savunma amaçlı ses davranışında, dile getirilen durumla ilgili endişe hissidi içeren bir iletişim yer almaktadır. Kabul edilmiş ses verme davranışında ise, çalışanın özgüven eksikliğinden dolayı durumlara boyun eğerek, kendi düşüncesi yerine çoğunluğun benimsediği düşünceleri kabul etmiş gibi görüldüğünü aktaran iletişim davranışları yer almaktadır.

Çalışan sessizliği kavramı örgütsel ve kişisel faktörden etkilenmektedir. Örgütsel faktörler; örgüt yapısı, liderlik tarzları, yönetici ile iletişim, yöneticilerin çalışan tarafından algılan güç algısı, örgütte çalışan sessizliğine ilişkin egemen olan tavır ve iş grubu büyüklüğü ve yapısıdır. Kişisel faktörler ise; kişilik yapısı, demografik özellikler, kıdem süresi, çalışma şekli, işe ilişkin tutumlar, çalışan pozisyonu, statüsü ve görev tanımlarıdır.

Çalışan sessizliği örgütsel gelişimin sağlanmasında oldukça önemli bir ivme taşıdır. Gerek bireysel sonuçlarında gerekse örgütsel sonuçlarında performansı yükselten etkiler yaratmaktadır. İş tatmininin artması, örgütsel bağlılığın güçlenmesi, örgütsel gelişimin etkinliğinin sağlanması, örgütsel problemlerin ve örgütsel stresin azalması gibi bireysel ve örgütsel motivasyon sunan kazanımlar sunmaktadır.

Örgütsel gelişime bu kadar önemli katkılar sunan bu iletişim davranışının yönetim tarafından desteklenmesi oldukça önemlidir. Örgüt ikliminde aykırı seslerin çıkmasını cesaretlendiren, özgürce düşüncelerin dile getirilmesini teşvik eden yönetimlerde çalışan sessizliği davranışın daha çok sergilenmesi, örgüt ikliminin uzlaştırıcı tavrının süreçte önemli olduğunu göstermektedir. Örgüt iklimi yeni endüstri ilişkileri sisteminde farklı dinamiklerle oluşmaktadır. Yeni üretim modeli, emeğin değer olarak atfedilmesi ve artan nitelikleri, çalışanın bireysel boyutunun belirginleşmesine, işletmede daha özerk inisiyatif alanlarına sahip olmasına neden olmaktadır (Yazıcı, 2010, s. 166).

Emeğin endüstri ilişkileri sistemindeki güç kazanımı aktörler arasındaki dengeyi bozmuştur. Özellikle emeğin kendi pazarlığını yönetebilme gücü, kendi çıkarını gözetebilme yetisi sendikaların varoluş gerekçesini sorgulatmaya başlamıştır. Bu durum sendikal değişimin temel gerekçesini oluşturmaktadır (Yazıcı, 2010, s. 166). Bu perspektif içinde çalışan, çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik süreçleri, kazanım taleplerini, örgütsel yönetime katkı düşüncelerini bizzat kendisi tarafından yaptığı iletişim davranışlarına bürünmeye başlamıştır. Çünkü insan kaynakları yönetimi çalışana, bu örgütsel algıyı yaratacak uygulamalar dayatmaya başlamıştır. Çalışan sesliliği bu doğrultuda yeni endüstri ilişkileri sisteminin iletişim dilini oluşturmaktadır.

Çalışan sesliliği kavramındaki dolaylı ses verme davranışı geleneksel endüstri ilişkileri sistemini içermektedir. Çalışanların sendikaları aracılığıyla yönetimi, işletmesini etkilemesini ifade etmektedir. Dolayısıyla geleneksel endüstri ilişkileri sistemi hala endüstri ilişkileri sistemi içerisinde varlığını devam ettirmektedir. Ancak bu varlığın izlerinin silikleşmeye başlaması, sendikaların değişim sürecindeki tıkanma noktalarını tespit ederek, yeni dinamiklere göre kendisini yeniden onarması gerekmektedir. Çünkü endüstri ilişkileri sistemi, sendikalardan ayrı düşünülemez. Çünkü hizmet ettiği alan çalışan çıkarları üzerine kurgulanmıştır. Bu yüzden bu varlıklarını ve kutsal görevlerini tetikleyecek çalışan sesliliği, sosyal diyalog gibi işbirlikçi tavırlarla, varlıklarını güçlendirmenin yollarını aramalıdır. Bu bağlamda, işletemde var olan endüstri ilişkileri sisteminin türü, sendikaların yeniden ayağa kalkma adına kılavuzluk etmelidir.

Yapılan çalışmalarda örgütlerde hüküm süren uzlaşmacı endüstri ilişkileri sisteminin, çalışan sesliliğini arttırdığı belirtilmektedir. Çatışmacı endüstri ilişkileri sisteminde ise, çalışan sesliliği yerine sessizlik davranışının geliştiği vurgulanmaktadır. Bu yüzden, endüstri ilişkileri sisteminin geleneksel çizgisinin, işbirlikçi ve sosyal diyalogla bütünleşen, emeğin yeni dinamizmine ayak uyduran çalışan sesliliği gibi yeni çalışma değerleri ile bütünleşebilmesi gerekmektedir. Çalışan sesliliğinin uzlaşmacı endüstri ilişkileri sistemindeki varlığı, sendikalara güç kazandırmak adına ipucu olmalıdır.

Çalışan sesliliği kavramı, çalışanın bireysel memnuniyetsizliğini, iyileştirme amacıyla yönetsel kararlara katılmasını, işletme ile iş birliği ve çözüm ortaklığı içine girmesini ve işveren karşısındaki çalışanın güç isteğini içermektedir (Dundon vd., 2004, s. 1149). Tüm bu süreçler çalışan sesliliği ile endüstri ilişkileri sisteminde sendikalar ile ilişkilendirilebilmektedir. Çünkü sendikalarında hayatiyet amacı, üyelerine güç kazandırmaktır. Yaşanan süreç sadece uygulamaları başkalaştırmıştır. Ana ekseninde çalışanın güç emarelerini

arttırma talepleri, hem yeni çalışan değeri olan çalışan sessizliğinde hem de geleneksel endüstri ilişkileri sisteminde yer almaktadır.

Yaşanan dönüşüm sürecinde yükselen iki değerinin “güven” ve “sosyal diyalog” olduğu belirtilmektedir (Yazıcı, 2010, s. 94). Endüstri ilişkileri sisteminde güvene dayanmayan zeminin çatışma ve saldırganlığa dönüştüğü, bu iki kavramın endüstri ilişkileri iklimini belirlemede önemli rol oynadıkları ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında örgütsel güveni sağlama ve arttırma hedefinin altının çizilmesi, geleneksel ve değişen endüstri sistemi çizgisinin ortak değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışan sessizliği kavramını, sendikaların çok ötesinde görmek, sendikalarında yeni çalışma ilişkilerinde gereksiz olduğunu düşünmek objektiflikten uzak bir bakış açısını yaratmaktadır. Her iki süreçte birbirini beslemekte, geleneksel çizgi yeni endüstri ilişkilerinde çalışan sessizliği ile de sisteme dokunabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile sendikalar, toplu pazarlık, grev, çatışma gibi kavramlara yeni bir bakış açısı bireyselleşme zemininde getirilmiştir (Işık, 2010, s. 255).

Bu çalışmada çalışan sessizliği kavramı, endüstri ilişkileri sistemi ile ilişkilendirilerek endüstri ilişkileri sisteminin dönüşüm sürecindeki varlığı ele alınmaya çalışılmıştır. Çalışmanın, dönüşen çalışma ilişkilerinde, geleneksel endüstri ilişkileri sistemi mekanizmalarının, nasıl var olabileceği, değişime nasıl uyum sağlayabileceği başlıklarıyla tartışan araştırmalara fikir vermesi en büyük kazanımı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Arslan, A. ve Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin türkçeye uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 14(1), 173-191.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. ve Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: the leadership dynamics of voice in organizations. *Voice and Silence in Organizations*. London: Emerald Group Publishing Limited.
- Bayat, B. ve Bülbül, O. (2010). Endüstri ilişkileri sistemi içerisinde ideolojik bir unsur olarak devlet. T. Topalhan (ed), *Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (Seçme Yazılar III)* (s. 217-242) içinde. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior interactive effects of lmx and power distance in the united states and colombia. *Management Communication Quarterly*. 23(1), 84-104.
- Bowen F ve Blackmon K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors (Yayınlanmamış Doktora Tezi). The Ohio State University, USA,
- Castells, M. (2005). Ağ toplumunun yükselişi (Çev. Ebru Kılıç). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Dastmalchian, A. ve Ng, I. (1990). Industrial relations climate and grievance outcomes. *Relations Industrielles/Industrial Relations*. 45(2), 311-325.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open?. *Academy of Management Journal*. 50, 869-884.
- Detert, J. R. ve Trevino, L. K. (2010). Speaking up to Higher-ups: how supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*. 21, 249-270.
- Dunlop, John T.(1993). *Industrial relations systems*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., ve Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*. 15(6), 1149-1170.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- ERDUT, T. (2002). İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinde değişim. İzmir: TÜHİS Yay.
- Freeman, R. B. ve Medoff, J. L. (1984). What do unions do. *Industrial & Labor Relations Review*. 38: 244-270.

- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-97. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1083-1101.
- Hsiung, H. H. ve Tsai, W. C. (2017). The joint moderating effects of activated negative moods and group voice climate on the relationship between power distance orientation and employee voice behavior. *Applied Psychology*, 66(3): 487-514.
- Işık, V. (2010). Endüstri ilişkilerinde değişim çoğulculuktan bireyselleşmeye. T. Topalhan (ed), *Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (Seçme Yazılar III)* (s. 243-262) içinde. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Koray, M. (1996). Değişen bir dünya ve sendikalar için bazı tartışma noktaları. *Mercek Dergisi*, S.3, 62-81.
- Kulualp, G. H. (2016). Determining the relationship between some personal and organizational features with employee voice: a study on academics. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 745-761.
- Kurtulmuş, N. (1995). Post endüstriyel dönüşüm sürecinde geleneksel endüstri ilişkilerinde kriz ve yeni arayışlar. *Çimento İşveren Dergisi*, 9 (6), 3-18.
- Lansbury, R. Ve Verevis C. (1994). Change and continuity in industrial relations: an introduction. John R. Niland, D. Lansbury and Chrissie Verevis (Ed.), *The Future of Industrial Relations* (s. 3-27) içinde. Sage Publication.
- Liao, H. L., Liu, S. H., ve Pi, S. M. (2011). Modeling motivations for blogging: an expectancy theory analysis. *Social Behavior and Personality*, 39(2), 251-264.
- Machin, S., & Wood, S. (2005). Human resource management as a substitute for trade unions in British workplaces. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(2), 201-218.
- Miceli, M. P., Near, J. P. ve Dworkin, T. M. (2008). *Whistleblowing in organizations*. New York: Routledge.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A Barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Moeidh, A. T., Shah, F. A. ve Al-Matari, E. M. (2015). The relationship between prosocial voice and the patient safety culture in the Saudi public hospitals. *Asian Social Science*, 11(16), 267-277.

- Munck, R. (2003). Emegın yeni dünyası: küresel mücadele, küresel dayanışma. İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: a meta analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*. 33(2), 216-234.
- Noelle-Neumann, E. ve Petersen T. (2004). The spiral of silence and the social nature of man. L. Lee Kaid (Ed.) *Handbook of Political Communication Research*. (s.339-356) içinde. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers.
- Moody, K. (2009). Union organising in the us: new tactics, old barriers. G. Gall (Ed.). *The Future of Union Organising: Building for Tomorrow* (s. 10-27) içinde. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- OECD. Sendika Yoğunluğu. Eriřim adresi: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>
- Pauksztat, B., Steglich, C. ve Wittek, R. (2007). Who speaks up to whom? a relational approach to employee voice. *Social Networks*. 33(4), 303-316.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Louisiana State University, Boston.
- Polanyi, K. (2020). Büyük dönüşüm çağımızın sosyal ve ekonomik kökenleri (çev. Ayşe Buęra) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pyman, A., Holland, P., Teicher, J. ve Cooper, B. K. (2010). Industrial relations climate, employee voice and managerial attitudes to unions: an australian study. *British Journal of Industrial Relations*. 48(2), 460-480.
- Robinson, I. (2008). What explains unorganized worker's growing demand for unions? *Labor Studies Journal*, 33(3), 235-243.
- Sako, M. (2006). The nature and impact of employee voice in the european car components industry. *Human Resource Management Journal*, 8 (2), 4-13.
- Schlenker, B. R. ve Weigold, M. F. (1989). Goals and the self-identification process: constructing desired identities. *American Psychological Association*.
- Siegal, M. ve Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*. 29(6), 703-722.
- Tangirala S. ve Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: the effects of personal control and organizational identification. *Academy Of Management Journal*. 51(6), 1189-1203.
- TİSK (1995), Dünya'da ve türkiye'de endüstri ilişkilerinin yeni boyutları semineri. Ankara: TİSK No 153.

- Van Dyne, L. ve Le Pine, J. A. (1998). Helping and voice extra role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*. 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1359-1392.
- Yazıcı, M. (2020). Endüstri ilişkileri ikliminin çalışan sessizliği açısından incelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek lisan tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yazıcı, E. (2013). Sendikal hareket yeni misyon arayışları. Ankara: A kitap.