**Psikolojik Sözleşme**

Sercan Şahin

15080166

**İçindekiler Sayfa Numarası**

* Özet 1
* Giriş 1
* 1 - Psikolojik Sözleşme Tarihi 2
* 1.1 - Rousseau öncesi dönem 2
* 1.2 - Rousseau Dönemi 4
* 2 - Psikolojik Sözleşme’nin Genel Özellikleri 8
* Sonuç 9
* Kaynakça 10

**Özet**

Bu makalede psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıkışı ve bu kavram hakkında ortaya konan düşünceleri inceledik. Anlaşılma kolay olsun diye Rousseau’nun yaptığı tarihsel sınıflandırmaya gittik ve bu zamanlardaki farklı düşünceleri konu aldık. En son olarak da psikolojik sözleşmenin temel özellikleri üzerinde durduk.

**Giriş**

Psikolojik sözleşme, dünyada herkeste görünen bir olgudur. Adını psikolojik sözleşme olarak belirlemeseler bile dünyanın her devrinde üzerine düşünceler vardır. Savaşlarda orduyu ileri geri hareket ettirerek rakibi savaşa yöneltme, ordu güçlüyse güçsüz gösterme, gülenin heybeti kaçacağı espri yapanın hafife alınacağı gibi bir çok düşünce vardır. Öyle ki kralların cezası herkese işler. Kurunun yanında yaş da yanar. Bunu insanlar bilsinler de yaptılarına dikkat etsinler diye görkemli, mücevherlerle dolu giyinirler. Yani insanların psikolojilerini kontrol etmeye çalışırlar. Tabi hayatın her alanıyla psikolojik sözleşme arasında bağ kurmak istersek ciltlerce eser çıkar. Bundan dolayıdır ki akademik yazına yakın olan ve direkt bu kavramla ilgili olan kısmı alacağız.

**1 - Psikolojik Sözleşme Tarihi**

Yakın tarihteki psikolojik sözleşme kavramı Rousseau’nun (1989)’dan hareketle tarihsel olarak sıraya konulabilir (Conway ve Briner,2009).

* 1. **- Rousseau öncesi dönem**

Argyris’in de olduğu bu dönemde birçok çalışma yapılmıştır. Bu dönemdeki işçi ile işveren ilişkisine dayanan diğer makaleler psikolojik sözleşme üzerine yapılan araştırmaları etkilemiştir. Ayrıca bazı örtük ve açık anlaşmaları içeren felsefi metinler de yayınlanmıştır (Conway ve Briner,2009).

Menninger (1958) sonraki çalışmasına kadar psikolojik sözleşmeyi kullanmamasına rağmen psikoterapist ve hasta arasındaki açık ve örtük ilişkiyi araştırdı. Sonraki çalışmalarında bilinçsiz güdülerin psikolojik sözleşme davranışlarını nasıl etkilediğinin üstünde durdu (Conway ve Briner,2009).

Bu kavramı ilk defa işveren ve işçi arasındaki ilişkide beklenti, yükümlülük ve değerler üzerinde bireylerin isteklerini ifade etmek için Argyris (1960) tarafından kullanılmıştır. Argyris daha sonra işveren ve işçi ortamında oluşan gayri resmi ilişkinin oluşumunu açıklamak için “Psikolojik İş Sözleşmesi” kavramını kullanmıştır. Başlarda psikolojik sözleşme çalışanlar ve işverenler arasında ortak bir örtük anlaşma olarak kavramsallaştırılırken daha sonra işveren ile işçilerin beklentileri olarak araştırmalara konu olmuştur (Conway ve Briner,2009).

Argyris bu kavramı ilk ortaya çıkardığında bu konu çok dikkat çekmemiştir (Yıldız ve Aykanat,2017).

Sonrasında istihdam ilişkilerinde oluşan değişimlerle birlikte kişilerin üzerindeki etkiler analitik olarak ele alındıktan sonra psikolojik sözleşme kavramı pek sık çağdaş istihdam ilişkilerini tanımlamada kullanılan bir kavram olmuştur. Bu kavrama bir çok araştırmacı önemli katkılar yapmışlardır (Yıldız ve Aykanat,2017).

Argyris (1960), psikolojik sözleşmeyi örtük (kapalı) bir ilişki olarak incelemiştir. Ücretler yüksek olduğunda ve iş güvenliği yüksek olduğunda işçilerin verimli çalıştığını ve mağduriyetlerinin az olduğunu söylemiştir (Yıldız ve Aykanat,2017).

Levinson, Rousseau öncesi dönemde psikolojik sözleşmenin en kapsamlı analizini yapmıştır. Psikolojik sözleşmeyi kullanarak aynı tesiste çalışan 874 kişinin mülakat verilerinden yararlanarak çalışanın refahını daha iyi anlamaya çalışıp buna adanmış kitap yazmıştır (Conway ve Briner,2009).

Levinson ve dört arkadaşı Price, Munden, Mandl, ve Solley (1962) psikolojik sözleşmeyi, örgüt ve çalışanlar arasında, bireylerin birbirlerinden beklentilerini kapsayan yazılı olmayan anlaşma olarak ifade ederler (TOPALOĞLU ve ARASTAMAN,2016).

Psikolojik sözleşmenin genel hususları, Levinson ve arkadaşları tarafından (1962) aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

* Psikolojik sözleşmeler iş sözleşmeleri gibi yazılı değil, algılardan kaynaklanır,
* Bireyleri bağlar ve karşılıklı beklentilere dayanır,
* Biçimsel bir yapısı yoktur, psikolojik sözleşmelerin ilişkisel bir özelliği vardır,
* Karşılıklı davranışlar zaman içerisinde değişime uğrayabileceği için dinamik bir yapıdadır,
* Taraflar hangi konularda uzlaştıklarına dair aynı fikirde olmayabilir,
* Psikolojik sözleşmeler tarafların duygu dünyalarında şekillenir, yani kapalıdır (TOPALOĞLU ve ARASTAMAN,2016).

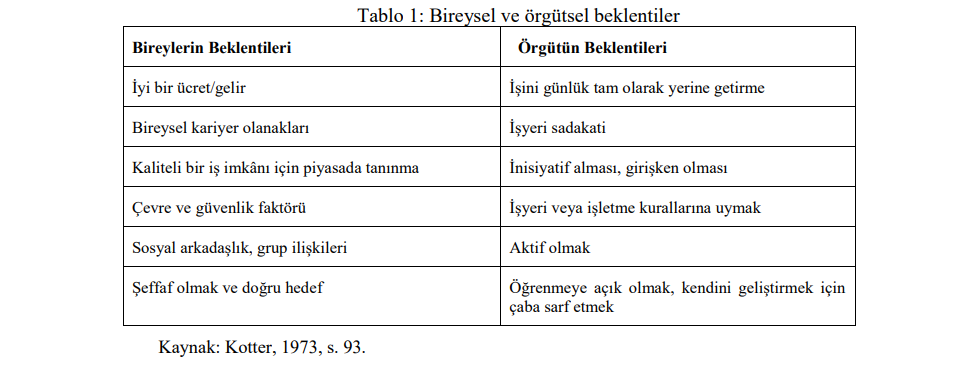
Schein (1962) psikolojik sözleşme kavramı için, çalışanın örgüt otoritesini gönüllü olarak kabul etmesi ve örgüt faaliyetlerini etkileyebilme yeteneğine inancı olarak iki yeni boyut eklemiştir. Psikolojik sözleşmenin çalışanın davranışlarında önemli olduğunu belirtir. Schein (1965) başka çalışmasında işçi davranışlarının anlaşılabilmesinde psikolojik sözleşmenin en önemli konu olduğunu söyler. İnsanların verimli çalışmaları, örgüte ve hedeflerine ne kadar bağlı oldukları gibi konular büyük ölçüde iki konunun varlığına bağlıdır (Yıldız ve Aykanat,2017):

a-) Örgüt ve birey beklentilerinin karşılıklı olarak yerine getirilme derecesi,

b-) Karşılıklı değişimde bulunulan konuların özellikleridir.

Kotter (1973) örgütler için psikolojik sözleşmenin kavramsal tanımını , “çalışan ve ait olduğu örgüt arasında somut olmayan ifadelerden kaynaklanan, tarafların birbirleriyle ilişkilerindeki beklentileri ve alışverişi içeren psikolojik temelli bir anlaşmadır” olarak yapmıştır. Çalışanları korumayı, verimi yüksek ve etkin bir örgüt kurma amacıyla uyumu artırmanın önemi üzerinde durmuştur (Kara,2019).

İncelemek isteyenler için Kotter’in hazırladığı bireylerle örgütün beklenti farkları Tablo 1’de gösterilmiştir.



**1.2 - Rousseau Dönemi**

Macneil, (1985:483-525) yaptığı çalışmada; psikolojik sözleşmeleri “ilişkisel” ve “işlemsel” olarak iki türde incelemiştir. İşlemsel sözleşmeleri, belli bir zaman içinde taraflar arasındaki belli parasal değişimler olarak tanımlarken ilişkisel sözleşmeleri, ilişkileri kuran ve koruyan ucu açık ve daha belirsiz anlaşmalar olarak tanımlamıştır. İşlemsel sözleşmeler yüksek maaş, performansa bağlı ücret, kısa dönemli ilişki gibi unsurları içerirken ilişkisel sözleşmeler ise uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve şahsi sorunlarda destek olma gibi koşulları içerir (Cihangiroğlu ve Şahin,2010).

Rosseau (1995) işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde tanımlamıştır (Cihangiroğlu ve Şahin,2010):

İşlemsel Sözleşmeler:

- Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,

- Birincil teşvikler gibi belirli ekonomik koşulların sağlanmasını gerektiren,

- Kişisel katkının sınırlı olduğu,

- Belirli zaman diliminde gerçekleşen,

- İyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu,

- Esnekliğin fazla olmadığı,

- Var olan becerilerin kullanılmasına dayanan,

- Maddelerin açık ve anlaşılır olduğu sözleşme türüdür.

İlişkisel Sözleşmeler:

- İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,

- İşveren ve çalışan açısından yatırımın önemli olduğu,

- Yüksek dereceli karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu,

- Ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da önemli olduğu,

- Dinamik ve değişime açık olan,

- Maddelerinin örtük ve subjektif olduğu sözleşmelerdir.

Millward ve Brewerton (1998) ise, psikolojik sözleşmeleri birbirinden ayıran bileşenleri ve özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir (Cihangiroğlu ve Şahin,2010):

İşlemsel sözleşmeleri karakterize eden özellikler;

- İşlemsel Yönelim: Finansal kazançlara odaklanma ve iş gerekleri ile sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirme,

- Uzun Dönem Gelecek: Örgütü uzun dönem işveren olarak görmeme,

- Ekstra uzaklığın Olmaması: İş gereklerinin dışında bir şey yapmaya gönüllü olmama, işe katılımda eksiklik.

İlişkisel sözleşmeleri karakterize eden özellikler;

- Duygusal Yakınlık, Benzerlik: Örgütün bir üyesi olduğunu hissetme, örgüt hedefleriyle bütünleşme,

- Mesleki Gelişim: Eğitim, gelişme ve kişisel gelişim fırsatları,

- Adalet: Adil ödül algısı.

Rousseau psikolojik sözleşme araştırmalarına en yüksek etkiyi yapmıştır. İş ilişkilerinde değişimler yaşanırken Rousseau (1990), psikolojik sözleşmeyi ilgi çekici haline getiren bir tanımlama yapmıştır: “Psikolojik sözleşme örgüt ile çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülükler ile ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır”. 1990’lara kadar psikolojik sözleşme bilimsel olmaktan ziyade, çalışan ve işveren arasında geçen örtük alışveriş anlaşmasını göstermek için sezgisel bir araç olarak kullanılmıştır. 1990’ların başından başlayarak kavram, yapısal bir anlam kazanmış, kuramsal ve görgül olarak önemli bir mesafe kat edilmiştir (Yıldız ve Aykanat,2017).

Rousseau (1995), değişen örgüt koşullarının da etkisiyle, psikolojik sözleşmelere iki tür daha eklemiş ve sözleşmeleri dört boyutta ele almıştır (Cihangiroğlu ve Şahin,2010):

* Birinci boyut, maddi faktörlerin ilk planda olduğu, kısa dönemli ve dışsal performansa dayalı İşlemsel Sözleşmelerdir,
* İkinci boyut, duygusal faktörlerin ilk planda olduğu, her iki taraf için de uzun dönem bağlılık esasına dayanan ve dışsal performansa dayanmayan İlişkisel Sözleşmelerdir,
* Üçüncü boyut işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin benzersiz olarak bir araya geldiği, uzun dönemli ilişkileri temel almasına rağmen aynı zamanda performans gereklerinin de yerine getirilmesi esasına dayanan Dengeli Sözleşmelerdir.
* Dördüncü boyut ise geçişsel (transitional) sözleşme türleridir. Bu sözleşme türünde örgütün çevresel şartlarından dolayı oldukça hızlı değişim yaşanmaktadır ve hiçbir garanti söz konusu değildir.

Rousseau’nun getirdiği kavram olan psikolojik sözleşme ihlâli gerçekleşirse özellikle işgörenlerin tutum ve davranışlarında örgütün aleyhine değişmeler olabilmektedir. İşgörenlerin değişen tutum ve davranışlarına; işten ayrılma isteğinin artması, işe devamın azalması, örgütsel bağlılığın azalması ve iş memnuniyetinin azalması örnek olarak verilebilir (Dikili ve Bayraktaroğlu,2013).

Restubog vd. (2008, s. 1377), psikolojik sözleşmeye çalışanın zihinsel bir modeli olarak bakmışlardır. Onlara göre psikolojik sözleşme esas olarak çalışanların rollerini gerçekleştirmek için işletmeler tarafından ortaya konulan, karşılıklı yükümlülüklerin ve vaatlerin yerine getirilmesini sağlayan çalışanın zihnindeki bir modeldir. French vd. (2011, s. 95)’e göre psikolojik sözleşme insanoğlunun algısal kafa yapısına ilişkin en güzel örneklerden biridir. İnsanlar (hepimiz), diğer insanları kendi algısal dünyamızı referans alarak idrak etme eğilimi içerisindeyizdir. Dolayısıyla; çalışanlar işverenin kendilerinden ne beklediğini ve kendilerine ne vaat ettiğini kendi düşünce dünyalarına göre belirleyeceklerdir (Özdaşlı ve Çelikkol,2012).

Walker ve Hutton (2006, s. 434) psikolojik sözleşmeye daha farklı bir pencereden bakarak; “örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri içeren, ancak bireysel olarak çalışanın algılarına bağlı olan bir kavram” şeklinde tanımlamışlardır. Onlara göre, her iki tarafın da yükümlülükleri söz konusu iken esas olan çalışanın bu yükümlülüklere ilişkin algılamalarıdır. Morris ve Fieldman (1996, s. 989) ise, psikolojik sözleşmenin karşılıklılık esasına göre tanımlanması gerektiği düşüncesiyle; “Örgüt içinde yöneticiler ve işgörenler arasındaki eylemleri ve performans düzeyleri ile ilgili beklentileri, karşılıklı güven, işbirliği ve gönüllülüğe dayalı olarak gerçekleştirmeleri” şeklinde bir tanımlama yapmışlardır (Özdaşlı ve Çelikkol,2012).

Sürekliliği vurgulayan diğer bir tanımlamada psikolojik sözleşme; “Bir organizasyonun her bir üyesi ve çeşitli yöneticileri arasında her zaman var olan ve yazılı olmayan beklentiler” olarak tanımlanmıştır. Böyle bir tanımlamayı Rousseau ve Wade-Benzoni abartılı bulmuştur. Onlara göre, psikolojik sözleşmede beklentilerin ötesinde, çalışanların kendileri ve diğerleri arasında güvene dayalı ve kabul edilen verilmiş sözlere dayalı bireylerin inançları önem kazanmaktadır. Bu durum organizasyon ile ilgili olarak, çalışan, müşteri, yönetici ve/veya tüm organizasyonu kapsar. Psikolojik sözleşmeler insanların sözlerini ve taahhütlerini nasıl yorumladığını açıklarken, aynı zamanda da iş ilişkisinde işveren ve çalışanın özel koşulları olduğunu kabul eden farklı görüşlere sahip olması söz konusudur. Newstrom ve Davis (2002, s. 79-80)’e göre de psikolojik sözleşme dinamik bir kavramdır. Çünkü ‘mübadele teorisi’ üzerine oturan bu kavram, çalışanın niyet edilmiş katkıları ve beklediği kazançları ile işverenin beklediği kazançları ile teklif ettiği ödülleri takas etmeyi içermektedir. Sıklıkla, süreç içerisinde her iki grup da, karşılıklı ilişkinin fayda-maliyet analizini yapar. Böylece, işçi niyet ettiği katkıyı ve beklediği kazancı; işveren de beklediği kazancı ve taahhüt ettiği ödülü yeni duruma göre günceller (Özdaşlı ve Çelikkol,2012).

Psikolojik sözleşmenin tanınmasının yanı sıra tanımlamalarda bahsi geçen ihtiyaçlar ya da beklentilerin nasıl oluştuğu konusuna da değinilmiştir. Turnley ve Feldman (1999, s.898)’a göre, bireyler psikolojik sözleşmeyi oluşturan beklentileri, örgüt temsilcileri ile yaptıkları görüşmeler ve örgüt kültürüne ilişkin algılamalar olmak üzere iki farklı kaynaktan elde etmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar örgütle ilk temasta, örgütü temsil eden insanlarla gerçekleştirdikleri iletişim dışında zaman içerisinde örgütün kültürü ile ilgili algılamaları ile de psikolojik sözleşmelerini şekillendirmektedirler. Bu durum, psikolojik sözleşmenin durağan değil dinamik bir yapıya sahip olduğunun da ifadesidir (Özdaşlı ve Çelikkol,2012).

Psikolojik sözleşme öncelikle çok yönlü, kişiye özgü ve önemli oranda algı gibi öznel unsurlara dayalı bir kavramdır. Nikolaou vd, psikolojik sözleşmenin öznel yapısının önemini şu sözlerle ifade etmektedirler (Dikili ve Bayraktaroğlu,2013):

“Psikolojik sözleşmenin öznel doğası; işgörenin kişiliğinin, işveren tarafından kendisine sunulan imkânlar (inducements) hakkındaki algıları üzerine etki etmesi gerektiğini; dolayısıyla, psikolojik sözleşmesinin gelişmesi, şekillenmesi, devam ettirilmesi ve bozulması veya ihlâlini etkileyeceğini ima eder”.

Gerçekten, yazında psikolojik sözleşmenin içeriği veya doğasından daha çok bu yapının iş tatmini, personel dönüşüm oranı ve örgütsel bağlılık gibi sonuçlar üzerine etkileri araştırılmıştır. Bunun yanında, psikolojik sözleşme; tanımı gereği, gönüllü, öznel, dinamik ve enformel olduğundan oluştuğu zamanki bütün detayları ortaya koymak mümkün değildir. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmeye dair aşağıdaki genel özelliklerden bahsedilebilir:

* Psikolojik sözleşmeler yazılı sözleşmeler değillerdir, algılara dayalı olan, bireylerin zihninde var olan ve sıklıkla muğlak sözleşmelerdir.
* Psikolojik sözleşmenin tarafları yani işgören ile işveren/amir/örgüt arasında bir bağımlılık ve karşılıklı yükümlülük ilişkisi mevcuttur.
* Psikolojik sözleşmeler durağan değillerdir; hem kişilere hem de zamana göre değişirler.

Kavram üzerine bugüne kadar yapılan araştırmalar sonucunda işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme; genel kabul gören iki psikolojik sözleşme türü olarak öne çıkmaktadır.

Ne var ki psikolojik sözleşmeler sadece işlemsel sözleşme ya da ilişkisel sözleşme şeklinde olamazlar; bu iki kavram, skalanın iki ucunu temsil ederler. Bireysel kişilik özellikleri ve kültürel değerler, aynı iş koşullarında çalışan işgörenlerin birbirlerinden farklı istihdam ilişkileri kurmalarını sağlar. Burada, kişilik özellikleri ile sahip olunan psikolojik sözleşme türleri arasındaki ilişki üzerine değişik araştırmalar yapılmıştır (örneğin; Raja vd., 2004; Zhao ve Chen, 2008). Örneğin, eşitliğe duyarlı (equity sensitivity) ve dışsal kontrol odağına (external locus control) sahip işgörenler daha çok işlemsel psikolojik sözleşmeye; dikkat düzeyi (conscientiousness) yüksek ve özgüveni yüksek işgörenler ise daha çok ilişkisel psikolojik sözleşmeye sahiptirler (Dikili ve Bayraktaroğlu,2013).

İlk Rousseau’nun getirdiği bir kavram olan psikolojik sözleşmenin ihlali kapsamında psikolojik sözleşmeyi inceleyecek olursak, psikolojik sözleşmeler açıkça ortaya konulmazlar; bir ihlâl olursa açık hale gelmiş olurlar ve psikolojik sözleşme ihlâlleri psikolojik sözleşmelerin içeriğini ve sonuçlarını ortaya koymak açısından önemlidirler. Diğer taraftan, psikolojik sözleşme pek çok kere sadece ihlâl edildiğinde veya önemli bir değişime uğradığında işgörenlerin davranışlarını etkileme bakımından önemli hale gelmektedir (Dikili ve Bayraktaroğlu,2013).

İşverenler, işgörenlere olan sözlerini sıklıkla ihlâl etmektedirler. Yalnızca işverenlerin sözlerini tutmamaları psikolojik sözleşme ihlâli oluşması için yeterli bir koşul değildir. Psikolojik sözleşme ihlâli, işgören, örgütün psikolojik sözleşmeye ilişkin yükümlülüklerini yerine getiremediğini algıladığında ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlâli gerçekten ortaya çıkmamış olabilir veya ihlâle dair inanç geçerli olmayabilir. Burada önemli olan işgörenin bir ihlâlin gerçekleştiğini düşünmesidir. farklı işgörenlerin tutum ve davranışlarını değerlendirdiğimizde bu, özellikle böyledir. Bundan dolayı, araştırmaların çoğunda gerçek bir ihlâlden ziyade algılanan ihlâl, analizlerde işlenmiştir. İşverenin sözleşmeye her uymayışı, işgören tarafından bir ihlâl olarak algılanmayabilir ve psikolojik sözleşmeye zarar vermeyebilir. Daha önce psikolojik sözleşmeye ilişkin çizilmeye çalışılan kuramsal çerçeveyi de dikkate alarak psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin kuramsal yaklaşımlar bir biçimde beklentilerin uyuşmazlığı yapısı (construct of discrepancy of expectations) üzerine odaklanmaktadır (Dikili ve Bayraktaroğlu,2013).

Psikolojik sözleşme ihlâli, sosyal ve psikolojik bağlamda yaşanmaktadır. Bu sosyal ve psikolojik bağlamlara güven ve karşılıklılık gibi unsurlar örnek verilebilir. Güven, psikolojik sözleşme ihlâli deneyiminde önemli bir rol oynar. İşgörene yüksek güven varsa, işgören psikolojik sözleşmeyi ihlal etse bile bunu işveren iyi olarak yorumlayabilir. İşgören işverene ihlâl öncesinde az güven duyuyor ise bu onun seçici dikkate sahip olmasına yol açabilir ve işgören gerçekte bir psikolojik sözleşme ihlâli olmasa bile varmış gibi değerlendirebilir. Bunun tersi durumda, yani işgören ihlâlden önce işverene yüksek düzeyde güven duyuyor ise psikolojik sözleşme ihlâlini fark etmeyebilir, görmezden gelebilir veya unutabilir. Dolayısıyla, güven iki önemli rol oynamaktadır. Birincisi; güven, bir eylemin psikolojik sözleşme ihlâli olarak algılanma ihtimalini etkilemektedir. İkincisi; güven, psikolojik sözleşme ile işgörenin ihlâl sonrasında örgüte yaptığı katkı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Dikili ve Bayraktaroğlu,2013).

**2 - Psikolojik Sözleşme’nin Genel Özellikleri**

Yukarıdaki tanımlamalar ve Rousseau’nun (1990) “Psikolojik sözleşme örgüt ile çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülükler ile ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır” tanımından hareketle psikolojik sözleşmenin genel özellikleri üzerinde duracağız.

Psikolojik Sözleşme’nin kavramsal oluşumunu incelerken bunun genelde algısal olduğunun üzerinde durulmuştur. Bu algılar ise insanların mutluluğunu, davranışlarını etkileyebilmektedir. Her türlü içsel durum davranışlara ve mutluluğa yön vereceğinden psikolojik sözleşmeyi etkileyebileceğini söyleyebiliriz.

Psikolojik sözleşme’de sadece bir taraf yoktur. İşgörenlerle birlikte işverenler de vardır. Bir örgütte birden fazla işgören olabilir. Dolayısıyla herkesin içsel durumunu incelemeliyiz. Tablo 1’deki işgören ve işveren arasındaki beklenti farkına baktığımızda herkesin içsel durumunun farklı olabileceği yorumu bize uzak görünmez.

Psikolojik sözleşme yazılı olarak yapılmaz, her şey bireyin içinde gerçekleşir.

Psikolojik sözleşme dinamik yapıdadır. Zamanın değişmesi ile, kültürlerin değişmesi ile, örgüt sisteminin değişmesi vb. ile değişime uğrayacaktır.

Psikolojik sözleşme’de tarafların istediklerinin gerçekleşmemesi normal bir durumdur. Çünkü kimse kimsenin aklını okuyamaz. Bir kişi karşı tarafın ne istediğini bilse bile bunu yapmamayı mantıklı görebilir. Karşı tarafın ne istediğini bilip de sürekli bu istekleri karşılama yoluna giderse yine zararına olma ihtimali vardır. Çünkü ateş oduna doymaz. Bir kişi istemekten bıkmaz. Dolayısıyla kişilerin her istediğini yapmak işletme verimliliğini artıracağı yerine hem ekonomik olarak hem de yöneticiye yük olarak etki eder. Bir kişinin her istediğini yapmak o kişi için bile mutluluk vermeyebilir.

Psikolojik sözleşme’yi etkileyen bir diğer husus istek-mantık farkıdır. Dünyada bir kişi bile yoktur ki doğru analiz tekniklerine sahip olsun. İnsanlarda hem gerekli bütün bilgilerin olmamasından, hem de eldeki bilgilerin nasıl analiz edileceğinin yöntemi olmamasından dolayı mantıklılıktan uzak olmak normal bir durumdur. İnsanlar mantıklı olanı bilse bile bunu uygulamayabilir. Herkes neyi isterse onu uygular. Mantıklı olan çalışmaktır. Ama bilgisayar oynamak, televizyon izlemek, tatile çıkmak çok yaygın bir durumdur. Nikola Tesla’nın buluşlarım kitabında yazdığına göre başta arzuları düşük olmasına rağmen irade egzersizleri yaparak zaman içinde çok çalışmaya başlamış ve bilim adamı olmanın verdiği mutluluk çok yüksek seviyelere ulaşmıştır. İstekler bilgisayar oynamak, televizyon izlemek, arkadaşlarla takılmak gibi kısa vadeli hedeflere olsun ya da ders çalışmak, müzik enstrümanı çalmak, spor yapmak gibi daha mantığa yakın hedefler olsun bunların ortak noktası hepsinin mutluluğu işaret etmesidir. Bilgisayar oynamaya isteğin azaldığı yerde ders çalışmaya isteğin arttığı yerde kişi yavaş yavaş bu kısma yönelecektir. Ama kısa vadede ders çalışırken bilgisayar oynama isteği artacağı için ders çalışmak kısa vadede mutsuzluk verecektir. Eğer bir kişi bu eşiği geçerse ders çalışmak artık ona mutluluk verecektir. Bunun tam tersi de yaygın durumdur. Özellikle büyük sınavlarda ilk 5000’e 10000’e girenlere sınav bitiminde direkt bilgisayar oynamaya dönmeleri konusu sorulduğunda ders çalışma isteğinin aşırılığından dolayı bir süreç gerektiğine işaret edeceklerdir. Bir kişi ne iş yapıyorsa ona isteği artar. Bilim adamları ile takılan bilime istekli olur. Zenginlerle takılanın içinde yoğun para kazanma isteği olur. Devlette çalışanın rütbelere isteği olur. Hayatı belirleyen bu isteklerdir. Davranışlarımızda karar verirken bu gerçekten mantıklı mı sorusunu sorduğumuzda verdiğimiz kararların isteklerden ne kadar etkilendiği daha da belirginlik kazanacaktır. İsteklerin işaret ettiği hedeflerden gidildiğinde istekler kısa vadede azalma eğilimi gösterebilir. Ama devamında o işi yapmaya olan istek daha da yüksek seviyelere çıkacaktır. Dolayısıyla işveren, işgörenin her istediğini yaparsa onun savaşçılığını elinden alacaktır ve onu ruhsuz bir hale sokacaktır. İnsanların hayattaki mutsuzluğunun bir sebebi kısa vadeli mutluluklara olan istek ile mantıklı olana istek arasında kalmalarıdır. İki istek birbirini rahat bırakmaz. Ders çalışmak acı verir. Bilgisayar oynarken kişi mutsuzdur. Yaz vakti ruhsuz hale gelir. Tatile gider canı sıkılır. Dolayısıyla kişiyi mutluluğa iten en büyük etken çalışmak ve çalışmanın verdiği istek ve bunların varlığıyla birlikte mantıksız olana isteğin olmamasıdır. Eğer istekler savaşlardan yüksek olursa kişi mutlu olur. Savaşlara örnek olarak fiziksel acı, başka hedeflere olan istekler gibi ruhsal durum örnek verilebilir. Bu durum iyi anlaşılırsa kişiler başarının önündeki en büyük engelin çok çok zaman kendileri olduğunu görürler.

**Sonuç**

Psikolojik sözleşme adı üstünde psikolojiyle ilgisi olduğu için kapsamı çok geniş bir konudur. Öyle ki herkesin yaptığı çalışmaların ucu bir şekilde bu konunun kapsamı içine girmektedir. Bu kavramı özel yapan tarihsel oluşumun arka planını incelediğimizde bireyler arasındaki ilişkileri görürüz. Başta araştırmacılar psikolojik sözleşme’nin adını koymasalar bile insanlar arasındaki konuşmayla olan ilişkilerin yanında onların sessiz yanlarına odaklandılar. Böylelikle örtük ilişki yani yazılı olmayan ilişki üzerine araştırma yapmaya başladılar. Bu kavram yeni bir kavram olduğu için üzerinde sık sık yeni tanımlamalar yapılmıştır. Bunun sebebi bu kavramı ilk kavramsallaştıran kişi bunu bir durumu tanımlamak için yapmıştır. Böylelikle o durumu daha iyi tanımlamaya çalışırsa kavramın tanımı da değişecektir. Bu yüzden zaman içinde hem açıklanması gereken ilişkinin gereklerine, hem psikoloik sözleşme kavramının kişilere bıraktığı çağrışıma, hem de kişilerin yaşadığı içsel duruma göre bu kavrama sürekli eklemeler yapılmıştır. Bu kavram Rousseau zamanında onun yaptığı tanımla birlikte ilgi çekmeye başladığı için onun yapıtığı tanım diğer araştırmacıların başlangıç noktası olmuştur. Bu birliktelik bizim için karmaşadan kurtulup psikolojik sözleşme kavramının genel özelliklerini tanımlamayı kolay kılmıştır. Bu kavramı tanımlayan kişiler olan ile birlikte olması gerekeni de verdiği için biz de kavramın özelliklerini açıklarken, yorumlarken ve eklemeler yaparken olan ile birlikte olması gereken konulara da değindik. Bu bağlamda insanların içsel durumunu inceleyen bu kavrama bir noktada derinlik getirdik. Bazı kısımlarda analitik yaptığımız yorumlarla diğerlerin tanımlamalarına eklemeler yaptık. Birçok yerde de konu karmaşaklığı olmasın diye yapılan bazı tanımlamaları genel özellikler kısmına dahil etmedik. Okumayı kolay kılsın diye derin analizlerden kaçınmamızdan, aynı zamanda psikolojik sözleşme kavramının kapsamının genişliğinden dolayı yaptığımız sınırlamalardan ötürü konu rahat okunabilecek bir düzene girerek okuyan kişiye kolaylık olması hedeflenmiştir.

**Kaynakça**

Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). ORGANİZASYONLARDA ÖNEMLİ BİR FENOMEN:PSİKOLOJİK SÖZLEŞME. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(11), 1–16.

Conway N, B. R. (2009). FIFTY YEARS OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT RESEARCH: WHAT DO WE KNOW AND WHAT ARE THE MAIN CHALLENGES? K. Ford, & G. Hodgkinson içinde, *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 2009, Volume 24. Edited by G. P. Hodgkinson and J. K. Ford* (s. 71-130). London: WILEY-BLACKWELL.

Dikili, A., & Bayraktaroğlu, S. (2013, Ekim). Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ İİBF DERGİSİ, 8*(2), 205-227.

Kara, E. (2019). PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖZYETERLİLİĞİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3*(1), 23-36.

Özdaşlı, K., & Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(7), 141-154.

Topaloğlu, H., & Arastaman, G. (2016). ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÜZERİNE KURAMSAL BİR DEĞERLENDİRME. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi, 1*(2), 25-36.

Yıldız, T., & Aykanat, Z. (2017). Psikolojik Sözleşme Kavramının Evrimsel Gelişiminin Bilimsel Haritalama Yöntemiyle İncelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 15*(29), 243-263.