

BİREYSEL VE TOPLU İŞ HUKUKU UYGULAMALARINDAN ÖRNEKLERLE ÇALIŞMA HAYATINDA İLETİŞİMİN ÖNEMİ (*)

(**) Zeynep ALANKUŞ

(***) İbrahim ÇETİN

ÖZ

Çalışmak, kişisel bir hak ve insani bir gereksinim olsa da sorunlar ve çıkar çatışmaları çerçevesinde en ince ayrıntısına kadar yasal zemine oturtulmaya çalışılarak disipline edilmiş ve algısal yönden zorlukları çağrıştıran bir kavrama dönüşmüştür. Çalışma hayatında hukukî altyapıyı güçlendirmek için sürekli mevzuat düzenlemeleri yapılmakta ve idari müdahaleler gündeme gelmektedir. Bu durum herkes için erişilebilir ve sürdürülebilir olması beklenen çalışma hayatını güç şartlar altında elde edilen ve sıkı sıkıya korunması gereken ve dolayısıyla sosyal ilişkilerinin geri plana itildiği bir mücadele sahasına dönüştürmüştür. Böylesine rekabetçi ve kontrolcü bir sahada, çalışanların kendilerini doğru ifade edebilmelerinden iş verimliliğinin yükseltilmesine, kurum kültürünün pekiştirilmesinden iş barışının sağlanmasına kadar pek çok konuda iletişimin

önemi ortaya çıkmaktadır. Bu makalede, hem işçiler hem de işverenler açısından "nasıl bir iletişim kurulursa çalışma hakkı en tatmin edici düzeyde gerçekleştirilmiş olur" sorusunun cevabı irdelenecektir. Söz konusu irdeleme, bir başka yönüyle de iletişim biliminin çalışma hayatına katkısını masaya yatırmış olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Çalışma Hayatı, İş Hukuku, İş Barışı, Etkili İletişim, Etkisiz İletişim.

IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN WORKING LIFE WITH EXAMPLES OF INDIVIDUAL AND COLLECTIVE LABOR LAW PRACTICES

ABSTRACT

Although working is a personal right and a human need, it has been disciplined by trying to put it on a legal scope to the thinnest details within the framework of problems and conflicts of interest

(*) **Makalenin Geliş Tarihi** / 16.07.2021 - **Makalenin Kabul Tarihi** / 29.11.2021 - **Makalenin Türü** / Kuramsal

(**) **İletişim Uzmanı** / [HYPERLINK "mailto:alankuszeynep@gmail.com"](mailto:alankuszeynep@gmail.com) alankuszeynep@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4763-0304.

(***) **Hukukçu** / Sayıştay Başkanlığı, UNEM Mali Hukuk Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi, icetin@sayistay.gov.tr, ORCID ID: 0000-0001-6099-4498.

and has turned into a concept that evokes difficulties in terms of perception. In order to strengthen the legal basis in working life, legislative arrangements are made frequently and administrative interventions are brought to the agenda. This situation has converted the working life which is expected to be accessible and sustainable for everyone, into a field of struggle which is achieved under difficult conditions and must be strictly protected and thus social relations are pushed into the background. In such a competitive and controlling area, the importance of communication emerges in many subjects, from the ability of employees to explain themselves correctly to increasing work efficiency or from reinforcing corporate culture to ensuring work peace. In this article, the answer to the question "how can a communication be established, the right to work will be realized at the most satisfactory level" will be examined for both workers and employers. The aforementioned examination in another aspect will discuss the contribution of communication science to working life.

Keywords: Working Life, Work Peace, Labor Law, Effective Communication, Ineffective Communication.

GİRİŞ

Duygu, istek ve ihtiyaçları dış

dünya ile paylaşmak, kendini doğru ya da yanlış ifade etmenin nedenli doğal bir gereksinim olduğuna işaret etmiştir. Cicero'nun işaret ettiği salt ifade ve düşünce hürriyeti, yüzyıllar içinde gazete, dergi, radyo, televizyon, telefon, internet derken küresel bir iletişim ve etkileşim mekanizmasına evrilmiştir. İçinde bulunduğumuz bilgi ve enformasyon çağına damga vuran ileri teknolojik iletişim araçları insan hayatını her yönden kuşatmış bulunmaktadır. Ancak mevcut imkânları doğru değerlendirerek iletişim araçlarını ve iletişim dilini dikkatli kullanmak her geçen gün daha büyük önem arz etmektedir. Bir örnek vermek gerekirse 21 Eylül 2012 tarihinde Hollanda'nın küçük bir köyü olan Haren'de 16 yaşındaki bir kızın doğum günü partisi davetini yanlışlıkla bir sosyal paylaşım sitesi üzerinden herkese açık paylaşması sonucunda üç bin kadar tanıdık olmayan kişi kızın verdiği partiye iştirak etmiştir (Zwitter, 2019: 161).

İletişimdeki olağanüstü gelişmenin hayatın her alanında bir takım sonuçlar doğuracağı muhakkaktır. Bu alanlardan biri de çalışma hayatıdır. Çalışma, insan ihtiyaçlarından kaynaklanan ve uygar bir varlık olan insanın toplumsal ilişkileri sonucu ortaya çıkan bir olgudur (Ören ve Yüksel, 2012: 36) ve bu nedenle sosyalleşmeyi gerektirmektedir. Çalışma olgusunun sosyalleşmeyi ifade

eden boyutu çalışma hayatı olarak adlandırılmaktadır. Çalışma hayatı kavramı literatürde tanımlanmamış olmakla birlikte; dar anlamda çalışanların geçimlerini sağlamak üzere mesai saatleri çerçevesinde sürdürdükleri faaliyetler bütününü, geniş anlamda ise çalışanları, iş ve sosyal güvenlik hakları başta olmak üzere çalışanların tüm haklarını, işyerlerini, iş ilişkilerini ve tüm iş hayatını kapsayacak şekilde tüm çalışma faaliyetlerini ifade etmektedir. Böylesine geniş bir alanda hak ve hürriyetlerin temini için birtakım kalite standartların belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Çalışma hayatı kalitesine yönelik ilk adımlar 1960'ların başında, Avrupa Birliği ülkelerinden İsveç'te, sendikaların sürece dâhil olduğu kurumsallaşmış ilişkilerle atılmış ve temel olarak işçilerin refahının artırılması hedeflenmiştir (Erdoğan ve Durmuşkaya, 2017:505). Bir uzlaşma çerçevesinde yürüten kaliteli çalışma hayatı görüşmeleri, İsveç'ten sonra Norveç, Hollanda, Danimarka, Fransa, İrlanda, İngiltere ve akabinde ABD'de devam etmiştir. Görüşmeler neticesinde 1973'te kurulan Uluslararası Çalışma Hayatı Kalitesi Konseyi, özellikle işçilerin ruhsal sorunlarının giderilmesine ve işçilerin hak ve isteklerini daha etkili şekilde dile getirebilmesine olanak tanınmasına odaklanmıştır (Erdoğan ve Durmuşkaya, 2017: 505). Çalışma hayatında iletişimin

öneminin ilk defa anlaşılmış olması yönünden bu Konsey ve çalışmaları önemli bir yere sahiptir.

İletişim altyapısı ve iletişim kültürü, 1970'li yıllardan 2000'li yıllara değin hem teknolojik hem de felsefi yönden kuşkusuz büyük aşama kaydetmiştir. Bu doğrultuda iletişimin, özellikle bir insan hakkı olması bağlamında, çalışma hayatındaki önemi de gitgide artmıştır. Makalede iletişimin çalışma hayatındaki önemi en çok karşılaşılan iş hukuku uygulamaları ekseninde ele alınacak ve anlatımı somutlaştırmak için etkili iletişim bağlamında müzakereler ile toplu görüşmeler ve toplu iş sözleşmeleri, etkisiz iletişim bağlamında ise mobbing ile grev ve lokavt örnekleri irdelenecektir.

1. LİTERATÜR VE TERMİNOLOJİ

İletişim, epistemolojik, sosyal ve tarihsel yönden üçlü bir gereksinimle doğmuş (Ateş, 2016:2018) olup disiplinler arası bir bilim dalıdır. Öğretide iletişime dair tanımların sayısı yüzden fazladır. En bilinen tanımlamayı yapanlardan Barnlund'a göre iletişim, anlam arama ve anlamlandırma gayreti, Theodorson'a göre simgeler aracılığıyla bir kişiden veya gruptan diğer bir kişi veya gruba bilgi, düşünce, tutum, algı veya duyguların aktarımı, Gerbner'e göre mesajlar aracı yapılarak gerçekleştirilen kitlesel etkileşim, Masterson'a göre dünyayı anlamlandırmak için

girişilen insani süreç, Trenholm ve Jensen'e göre insanların kolektif düzlemde kitlesel gerçekliği meydana getirdikleri süreçtir (Mutlu, 2017: 158). Türk Dil Kurumuna göre ise iletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır (Akalin, Toparlı, Argunşah, Demir ve Özyetgin, 2011: 1173).

İletişime dair yapılan tanımlar, iletişimin iletim ve sosyal etkileşim olmak üzere iki temel boyutunun olduğunu ortaya koymaktadır. İletim, kadim çağlardan bu yana tüm insanlar için yemek, içmek gibi doğal bir ihtiyaç olmuştur. Çünkü iletim olmadan bir başka insana veya gruba yönelik irade beyanında bulunulamayacak, bir irade beyanı olmadan da yemek, içmek, giyinmek, barınmak gibi ihtiyaçlar temin edilemeyecektir. Bu etkileşim, insanın sosyal bir varlık olmasının sonucudur (Alankuş, 2021a: 45). Sosyal düzlemde hayat mücadelesi veren her insan, sosyal etkileşime girmek zorundadır. Günümüz dünyasında iletimin de sosyal etkileşimin de şekli değişmiştir. Ancak Covid-19 pandemisi çerçevesinde getirilen birtakım tedbirlerle insanların yalnızlaşması, klasik anlamdaki iletim ve sosyal etkileşimin insanlar için vazgeçilemez değerler olduğunu göstermiştir. Denilebilir ki en ileri teknolojik cihazlar kullanılarak da olsa sanal iletişim, sosyal bir etkileşim doğurmuyorsa gerçek an-

lamda bir iletişim değildir.

Covid-19 pandemisi sürecinde esnek çalışma, evden çalışma, kısa çalışma, tele çalışma gibi şimdiki değerler yeterince değerlendirilmeyen çalışma modellerinin ön plana çıkmış olması, çalışma hayatındaki iletişim yöntemi ve modellerinin de gözden geçirilmesi gereğini doğurmuştur. Özellikle pandemi gibi dışsallıkların etkisinde sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı sağlanabilmesi için çalışma hayatında etkili iletişimin tesis edilmesi gerekmektedir.

İletişimin pozitif veya yapıcı yönünü ifade eden *etkili iletişim* kavramı literatürde çalışma konusu olurken iletişimin negatif veya zayıf yönünü ifade eden ve etkili iletişim kadar üzerinde durulması gerekli olgusal bir gerçeklik olan *etkisiz iletişim* kavramı literatürde yeterince işlenmemiştir. Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada etkisiz iletişimin çalışanlarda iş tatminsizliğine sebep olduğu sonucuna varılmıştır (Timuroğlu ve Balkaya, 2016: 97). Yoğun bakımda görevli sağlık çalışanlarının verimliliğinin değerlendirildiği bir diğer çalışmada teknik konulara fazla odaklanmanın etkisiz iletişime neden olduğu görülmüştür (Uzelli ve Korhan, 2014: 124). Banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma ise kontrolsüz ve yoğun iletişimin yorgunluktan tükenmişliğe kadar uzanan bir etkisiz iletişim sürecine neden olduğu

bulgusunu ortaya çıkarmıştır (Palaz, 2015: 27). ABD’de bir havayolu şirketi çalışanları üzerinde yapılan araştırma ise tüm havayolu şirketi kaza ve olaylarına yüzde 60-70 oranında sebep teşkil eden insan hatalarının temelinde etkisiz iletişimin bulunduğu anlaşılmıştır (Ergül, 2009: 100). Literatürdeki bu araştırmalardan yola çıkarak etkisiz iletişimin tanımı yapılabilir. Etkisiz iletişim; kaynaktan çıkan mesajın karşı tarafa gerektiği şekilde değil, eksik ya da yanlış aktarılması demektir. Yanı sıra hukuk ve etik sınırlarını ihlal eden iletişim faaliyetlerini de etkisiz iletişim kapsamında değerlendirmek gerekir çünkü irtibatın doğru kanallardan kurulmaması iletişimle amaçlanan sonuca ulaşmayı engelleyecektir. Çalışma hayatına indirgenğinde ise etkisiz iletişim, çalışanların iş motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen her çeşit iletişimdir; işin, işyerinin ve günün şartlarına göre değişik etkisiz iletişim örnekleriyle karşılaşmak mümkün olabilmektedir.

Etkili iletişim ise iletişim biliminin doğruları ve gerekleri çerçevesinde tarif edilmelidir. Doğru bir iletişimin yerine getirilebilir, bilişselden ziyade davranışsal, betimleyiciden ziyade düzenleyici ve kopuk değil bağlamsal kurallara sahip olması gerekmektedir. (Mutlu, 2016: 164). Etkili iletişimin asgari şartları da bu kurallar olmalıdır.

Etkili iletişim, en kısa tanımla

başarılı iletişimdir (Altıntaş, 2014: 6). Aktarılmak istenen mesaj, kaynağından karşı tarafa tam ve doğru şekilde iletilebilmişse başarılı bir iletişim gerçekleşmiş demektir. Ancak bu başarı her iki taraf için de söz konusu olmalıdır. Karşı tarafı olumsuz etkileyecek, kişiliğine ve haklarına saldırı niteliği taşıyan bir mesajın iyi anlaşılmış olması, başarılı bir iletişimin kurulduğu anlamı taşımayacağı için etkili iletişim de değildir.

Etkili iletişim, aynı zamanda bir beceridir. Etkili iletişim becerisi, her bireyin özel hayatında ve öğrenim sürecinde olduğu gibi meslek hayatında da kendini ifade edebilmek, anlatabilmek, karşısındaki anlayabilmek, çatışmaları önleyebilmek ya da yönetebilmek, çıkan problemleri çözebilmek için, kısacası kendisiyle ve sosyal çevresiyle anlaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu temel beceri anlamına gelip (Uzuntaş, 2013: 12) sonradan kazanılabilen bir özelliktir.

Çalışma hayatında etkili iletişim; çalışanların hem ruhsal hem de bedensel yönden en az eforla en verimli performansı sergileyebilmelerine zemin hazırlayan, aynı zamanda çalışma barışına katkı sağlayan iletişimdir (Çetin, 2021: 110). Çalışma hayatında etkili iletişim, işyerinin, işin ve günün şartlarına göre farklı şekillerde olabileceği için esnek bir kavramdır. Çalışma hayatında etkili iletişim için çalışanların psikolojilerini

güçlendirmeye matuf bir dil kullanılmalı, angarya çağrışımları yapılmayan iş planları üzerinden hakka ve hakkaniyete uygun emir ve talimatlarla iletişim kurulmalıdır. Çalışanların kendi aralarındaki iletişimi güçlendirici bir çalışma ortamı sağlamak da etkili iletişimin bileşenleri arasındadır. Dolayısıyla çalışma hayatında etkili iletişim, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini karşılayarak refah ve mutluluk artışını sağlayacağı için ergonomi¹ kavramıyla da ilgilidir (Kaya, 2019: 20).

Çalışma hayatında etkili iletişim, verimliliği arttırmak, kârlılığı arttırmak, firmanın marka değerini arttırmak, makroekonomiye katkı sağlamak gibi olumlu sonuçlar doğururken çalışma hayatında etkisiz iletişim ise iş kazası, işten çıkarma, grev, lokavt, kazanç kaybı, itibar kaybı gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Etkisiz iletişimin bir ülkedeki yabancı işçilerin uyum sürecini zorlaştırmak gibi psiko-sosyal sonuçları da vardır. Özellikle Batı Avrupa'daki Türk işçilerin buldukları ülkelere entegrasyonunun çok düşük seviyelerde seyrinin başat sebebi etkisiz iletişim olarak gösterilmektedir (Ülker, 2018: 113). Yine etkisiz ile-

tişim, kadın çalışanlara ayrımcılık yapılması gibi istenmeyen durumlara da neden olabilmektedir (Alparslan, 2015: 69).

Doktriner düzeyde etkili iletişimle ilgili birtakım makaleler yazılmış² ancak kavramın gerek bileşenleri gerekse çalışma hayatındaki yansımaları yeterince ele alınmamıştır. Çalışma hayatındaki olumsuzlukların tespitine ve giderilmesine yardımcı olacak etkisiz iletişim kavramı da aynı minvalde yeterince araştırma konusu edilmemiştir.

2. ÇALIŞMA HAYATINDA ETKİLİ İLETİŞİM VE ETKİLİ İLETİŞİM ÖRNEKLERİ

Başarılı bir iletişim, her zaman karşılaşılan ama gözden kaçan sıradan noktalara çalışanların ilgisini yöneltir ve bir işyerindeki farkındalığı artırır. Horatius, "sıradan şeyleri güzel bir dille anlatmak zordur" demiştir (Dürüşken, 2015:119). Bir işyerine asılan çok sayıda talimatın çalışanlar nazarında zamanla sıradanlaşarak görülmez olduğu düşünülürse Horatius'un uyarısı çerçevesinde bu talimatların daha özenli, dikkat çekici, akılda kalıcı ve sürekli yenilenecek şekilde olması şüphesiz

¹ Nitekim ergonomi, çalışma ortamının sadece fizyolojik yönden değil psikolojik yönden de çalışanın yapısına uygun olarak düzenlenmesi anlamına gelmektedir (Aytaç ve Kaya, 2019: 5).

² Örneğin: Üstünel (2011), "Etkili İletişim Becerileri ve Beden Dili", Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; Artan ve Kumbasar (2017), "Sosyal Hizmet Mesleğinde Etkili İletişim", Sosyal Çalışma Dergisi; Yazıcı ve Utkuğün (2021), "Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarına Göre Etkili İletişim Becerisine Sahip Bir Öğretimde Bulunması Gereken Özellikler", Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi vd.

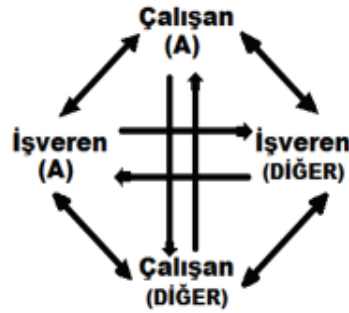
daha yerinde bir yaklaşım olacaktır.³ Çalışma hayatında etkili iletişim; tek yönlü değil çift yönlü, ucu açık değil net, kişi içi değil kişiler arası, bireysel değil örgütsel, yüzeysel değil detaylı, spesifik değil tüm sürece ilişkin, kırıncı değil onarıcı, bozucu değil yapıcı ve sadece yazılı veya sözlü değil mümkün mertebe hem yazılı hem sözlü olmalıdır (Duran, 1983: 322).

İletişimin mesaj kaynağı ve mesaj hedefi olmak üzere iki tarafı bulunduğu (Gerçik, 2019: 89) düşünülürse bir tarafı çalışanlar, diğer tarafı işverenler olan çalışma hayatında tarafların niteliğine göre etkili iletişim modelleri aramak isabetli olacaktır. Çalışma hayatında iletişimin işçilerle işverenler arasındaki bir ilişkiler ağı üzerinden planlanmasının etkili iletişim olanağını arttıracığı kabul edilmektedir (Mutlu, 2017: 157).

Etkili iletişimi tarafların konumuna göre yapılandırmak da mümkündür. Küreselleşmenin de etkisiyle günümüz iş dünyasında işverenler ve firmaların birbirleriyle çok kolay ve yoğun iletişimde bulunduğu (Hindle, 2014: 133), aynı zamanda alt işverenlik, birlikte sorumluluk, birlikte istihdam müessesesi gibi hukuki ilişkiler nedeniyle de işverenler ve firmalar arasındaki ilişkinin çeşitlendiği ve etkili iletişimin öneminin arttığı

görülmektedir. Aşağıdaki şekilde hem çalışanların kendi aralarındaki hem de işveren ve firmaların kendi aralarındaki yatay ilişki ile çalışanlar ile işverenler arasındaki dikey ilişki bir arada gösterilmektedir.

Şekil 1. Çalışma Hayatında İlişkiler



Global dünyanın tüm iş ilişkileri ağını gösteren bu şekil, internetin ve dijital teknolojilerin gelişmesiyle çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişkinin siber ortama taşınmasına ilham vermiş ve bu sayede oluşan sosyal ağlarla birlikte çalışma hayatında bir nevi iletişim devrimi yaşanmıştır (Alankuş, 2021b: 103). Ne var ki internet ve diğer dijital teknolojiler, kontrollü ve bilinçli kullanıldığı sürece etkili iletişime katkıda bulunacak; özensiz ve dikkatsiz kullanılırsa etkisiz iletişime çanak tutacaktır. Nitekim dijital iletişim çağında çalışma ha-

³ 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun ruhunda da bu hassasiyetin varlığı dikkat çekmektedir. Nitekim Kanunun "Risklerden Korunma İlkeleri" başlıklı 5. maddesinin (g) bendi "Çalışanlara uygun talimatlar vermek" şeklindedir. Bir başka tabirle denilmektedir ki bir işyerinde çalışanlarını mevcut ve olası risklerden korunması adına mümkün mertebe en anlaşılabilir dil kullanılarak talimatlar verilmelidir.

yatının esası olan etkili iletişime nazaran istisna teşkil eden etkisiz iletişim örneklerinin sonuçları yüksek mahkeme kararlarına da yansımaya başlamıştır. Örneğin Yargıtay bir kararında davacı işçi ile bayan iş arkadaşı arasındaki sosyal medya yazışmasında davacı işçinin kaba üslup ve konuşma tarzının işyerinde olumsuzluklara neden olabileceği ve bu durumda davacı yönünden işin sürdürülebilir olmadığından bahisle iş akdinin geçerli nedenle feshini yerinde bulmuştur.⁴ Görüldüğü üzere dijital imkânlarla birlikte kolaylaşan iletişim, suistimallere açıktır ancak bu durum, çalışma hayatında iletişimin teknoloji ile iyileştirilmesine engel olmayıp (Çetin, 2017: 70) sadece risk niteliğindedir.

Etkili iletişimin çalışma hayatında ne denli gerekli ve değerli olduğunu gösteren çok sayıda iş hukuku müessesesi ve işletme uygulaması bulunmaktadır. Bunlar arasından çalışanlar için aynı zamanda birer fırsat ve kolaylık sayılabilecek müzakereler ile toplu görüşmeler ve toplu iş sözleşmeleri irdelenecektir.

2.1. Müzakereler

Müzakere, çalışma hayatı yönünden üç farklı anlamı ifade etmektedir. Birincisi; hayatın olağan akışı içerisinde her an başvurulabilen doğal bir iletişim şekli olup

herhangi bir konunun görüşülmesi anlamına gelen doğal müzakerelerdir (Yılmaz, 1993: 603; Ovacık, 1999: 191). İkincisi; çalışma hayatında arabuluculuk gibi ama arabuluculuktan farklı bir dostane (barışçıl) alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemini ifade etmektedir (Kaymaz ve Kaymaz, 2020: 5). Üçüncüsü ise arabulucu denen aracının gözetim ve yönetiminde tarafların bir araya gelerek bir uyuşmazlığa çözüm üretmek için taleplerini ortaya koymaları ve ortak bir çıkar yol aramalarıdır (Kurt, 2018: 408-409).

2.1.1. Doğal Müzakereler

Müzakerenin diğer iki anlamının aksine herhangi bir uyuşmazlığı çözmek için bir araya gelmeyi değil, bir konunun keyfiyetinin herhangi bir plan çerçevesinde olmaksızın görüşülmesini ifade etmektedir (Nazima ve Reşad, 2009: 380). Çalışma ortamları çalışanların bir araya geldiği insan gruplarıdır. Gruplarda toplumsal özdeşlik modeli, sağlıklı ortamda sürdürülebilir bir grup içi müzakere kültürünün oluşturulup geliştirilmesini grubun devamı için gerekli görmektedir (Turner, 1982: 18). Bu modele göre grup üyeliği duygusaldan çok bilişsel bir süreçtir, hatta üyelerin birbiriyle yüz yüze ilişki içinde olması da gerekmez; ancak her hâl ve şartta bilgi

⁴Yar. 9. HD, E.2015/21533, K.2015/31412, 5.11.2015 (Hukuk Medeniyeti).

ve birikim paylaşımı ile grubun ayakta tutulmasına katkı sağlanmaktadır (Mutlu, 2017: 133). Gerçekten de grup içinde iletişim kanallarının açık tutularak yapılan işe dair enformasyon amaçlı veya motivasyonu artırma amaçlı sözlü paylaşımlar yapılması çalışmaların daha verimli olmasını sağlayacaktır. Bu paylaşımların mutlaka fiili ortamda yapılması gerekmez, Covid-19 pandemisi gibi olağandışı süreçlerde sanal ortamlardan üzerinden de sağlıklı bir iletişim ve dolayısıyla müzakere olanağı tesis edilebilir.

2.1.2. Alternatif Çözüm Yolu Olarak Müzakereler

İş ilişkilerindeki bazı durumlarda müzakere edilerek çözülmesi ve bir tutanağa bağlanması gereken sorunlar ortaya çıkmaktadır. Böyle durumlarda ilk başvurulacak çözüm şekli sorunun masaya yatırılarak müzakere edilmesidir. Bağımız bir alternatif çözüm yolu olan bu müzakere, iki veya daha fazla tarafın, başlangıçta hedefleri farklı olduğu hâlde birlikte bir sonuca varmalarını gerektiren durumlarda karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için tartışma ve ikna yoluyla farklılıkları çözmeye çalıştıkları kişiler arası etkileşim sürecini ifade etmektedir (Çetin, 2007: 9).

Çalışanla çalışan veya işverenle işveren arasındaki (yatay) ilişkilerde olabileceği gibi çalı-

şanla işveren arasındaki (dikey) ilişkilerde de müzakere kapısı her zaman açıktır. Bu çözüm yolunda taraflar aracısız olarak uyumsuzluk konusu problemin çözümü için birbirleriyle iletişim kurmaktadır. Kurumsal müzakere kültürü güçlü olan işyerlerinde sorunların daha kolay çözüldüğü ve davalasma yoluna gidilmediği için iş barışının daha kolay sağlandığı yadsınamaz bir gerçektir.

2.1.3. Arabuluculuk Faaliyetinin Bir Aşaması Olarak Müzakereler

Bir özel hukuk uyumsuzluğu, yargısal veya geleneksel usul denilen "Devlet Yargısı" yoluyla çözülebileceği gibi alternatif uyumsuzluk çözüm yöntemleri ile dostane bir şekilde de çözülebilmektedir. Arabuluculuk, uzmanlık eğitimi almış olan tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişinin katılımıyla, dava şartı olduğu durumlarda zorunlu, diğer durumlarda gönüllü olarak yürütülen uyumsuzluk çözüm yöntemini ifade etmektedir (Kurt, 2018: 407; Dost, 2014: 150). Arabuluculuk süreci; hazırlık, başlangıç, inceleme, müzakere ve anlaşma olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Dördüncü aşama olan ve diğer müzakere kavramlarına göre özel bir anlam ifade eden müzakere aşaması, hukuk uyumsuzlukları arabuluculuğunun en önemli aşaması olup sistematik iletişim tekniklerinin kullanılmasıyla ön plana

çıkılmaktadır. Bu aşama, arabulucu denen bir aracının katkısıyla yürütülmekte ve çalışanla işveren arasındaki (dikey) ilişki ekseninde gerçekleşmektedir.

Arabuluculuk, tümüyle bir etkili iletişim örneği olmakla birlikte arabuluculuğun özellikle müzakere aşaması çalışma hayatında etkili iletişimin kavranması yönünden büyük önem taşımaktadır. Zira müzakere aşaması eğer sağlıklı sonuçlanırsa taraflar arasında anlaşma vuku bulmakta; bu safhada görüşmeler sonuç vermezse anlaşma sağlanamamakta, süreç başarısızlıkla sonuçlanmakta ve iletişim yolları tıkanmaktadır (Adalet Bakanlığı, 2019:153).

Müzakere safhasında; sürece ilişkin konu çerçevesinde taraflarca kabul edilebilecek bir uzlaşma/ anlaşma ortaya koyabilmek için karşılıklı teklifler alınıp verilmekte, ihtiyaçlar değiş-tokuş edilmekte, karşılıklı kazanç (kazan-kazan) sonucuna erişmek için farklı yollar keşfedilmeye çalışılmaktadır. Bütün bunların gerçekleştirilmesi için de en büyük rol, bir iletişim aracı niteliğindeki arabulucuya düşmektedir. Arabulucu, müzakerenin başarılı sonuçlanması için aşağıdaki iyi iletişim tekniklerine dikkat etmelidir (Akkemik, 2019: 400-401):

• Tarafların psikolojik durumlarının bir araya gelip sağlıklı diyalog kurmaya uygun olmadığı irdelenir ve toplantıya iki taraf yönünden en uygun zaman seçilir.

• Tarafların birbirleriyle empati kurması için ucu açık sorular sorulur, örnekleme yapılır.

• Gerektiğinde taraflarla özel oda görüşmeleri yapılarak derinlere itilen sorunlar gün yüzüne çıkartılmaya çalışılır.

• Taraflar arasındaki iletişimi engelleyen olumsuzluklar giderilir.

• Taraflar aktif dinlenir ve bir yandan da not alınarak sonraki değerlendirmeler için önemli ayrıntılar yakalanmaya çalışılır.

• Gerektiğinde uyuşmazlık konusunu aydınlatılması için inisiyatif alınarak tarafların teklif ve tavizlerini ileri sürebilmelerine elverişli diyalog ortamı tesis edilir.

• Gerektiğinde patron, yönetici, nakliyecisi, şoför gibi farklı rollere bürünerek taraflarla daha iyi etkileşimin yolları aranır.

• Gerilimi önlemek için kolay konuları öne alıp zor ve karmaşık konuları sona bırakacak şekilde sıralama yapılır.

• Taraflara geçmişte kalan sorunları dillendirmenin yararsız olduğunu, gelecek duruma yönelmenin daha gerçekçi ve kazançlı olacağı telkininde bulunulur.

• Olumsuz söz ve isteklerin yanlış anlaşılmasını ve ortamı germesini engellemek için düzeltmelerde bulunulur.

• Çözüme yararı olmayan ayrıntılar ayıklanır.

• Üzerinde anlaşılabilir veya anlaşma sağlanabilecek hususların anlaşma sağlanamayan konulardan daha fazla ve daha önemli ol-

duğunun altı çizilir.

- Gerekliğinde yeniden çerçeveleme⁵ yapılır.

- Harvard müzakere modeli⁶ gibi arabuluculuğa özgü iletişim tekniklerden yararlanır.

- Yedekte her zaman alternatif B planı bulundurulur.⁷

- Taraflara gerçeklik testi⁸ uygulanır. Bu test yapılırken yönlendirici olmaktan kaçınılmalı; sadece alternatif seçenek sunan konumda olmaya dikkat edilmelidir.

Müzakere aşamasının taraflarca arabuluculuğun aradan çıkarılıp mahkemeye başvurulması için formalite görüldüğü bazı du-

rumlarla da karşılaşılabilmektedir (Peksan, Delen, Yorgun, 2020: 332). Yapılan bir araştırmaya göre işveren tarafı yüzde 88,5 oranında uzlaşmaya taraf değilken, işçi tarafı yüzde 78,1 oranında uzlaşma düşüncesiyle masaya oturmaktadır (Peksan ve diğerleri, 2020: 335). Kendini güçlü konumda gören işveren tarafının uzlaşmama noktasındaki önyargılı tutumuna rağmen aşağıdaki 1, 2, 3 ve 4 numaralı tablolardan da görüleceği üzere anlaşmayla sonuçlanan arabuluculuk dosyalarının oranı bir hayli yüksektir. Bu başarımın sağlanmasında etkili iletişimin kuş-

Tablo 1. 2013–2021 Yılları Arası Hukuk Uyuşmazlıklarında İhtiyari Arabuluculuk Verileri

Veriler	Sayı	Oran(%)
Arabulucu Görevlendirilen Dosya	741.595	
Anlaşma Sağlanan Dosya	664.994	98
Anlaşma Sağlanamayan Dosya	10.501	2
Sonuçlandırılan Toplam Dosya	675.495	100

Kaynak: Arabuluculuk Daire Başkanlığı (2021a).

⁵ Sözcükleri ve söz öbeklerini düzelterek yeni düzenlemek suretiyle ifadeye olumlu anlam kazandırılmasıdır. Kızgınlığın izale edilmesi, hislerin sakinleştirilmesi, tarafların kısır çekişmelerden arındırılıp menfaatlere yönlendirilmesi, uyuşmazlığın çözülebilir olduğu algısının verilmesi, düşünce ve kanaatlerin geçmişten sıyrılıp geleceğe odaklandırılması ve gerekirse karşılıklı tavizler verilerek ortak noktada buluşulmasının sağlanması için etkili bir yöntemdir (Adalet Bakanlığı, 2019: 77).

⁶ Tarafları uyuşmazlığın konusundan ayrı tutmak ve isteklere değil ihtiyaçlara yönelmek, karşılıklı kazanç seçeneklerini irdelemek ve objektif kriterler üzerinden müzakereyi yürütmek stratejisini benimseyen modeldir (Adalet Bakanlığı, 2019:161–162).

⁷ İngilizce karşılığı "Best Alternative to a Negotiated Agreement" olan ve BATNA diye kısaltılarak kullanılan bu tekniğe göre mevcut müzakerenin başarısız olması durumunda arabuluculuk süreci hemen sonlandırılmayıp B planı denilen alternatif anlaşma seçeneği masaya konur ve taraflara da yedekte bir alternatif plan olduğu bildirilerek masada kalmaları sağlanmaya çalışılır (Fisher, Ury ve Patton, 1991).

⁸ Müzakere masasındaki tarafların olası anlaşmaya sadakatini güçlendirmek için anlaşmama durumunun sonuçlarının ne olacağını listelenmesine denmektedir (Adalet Bakanlığı, 2019: 165).

Tablo 2. 2019–2021 Yılları Arası Ticari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuk Verileri

Veriler	Sayı	Oran(%)
Arabulucu Görevlendirilen Dosya	413.109	
Anlaşma Sağlanan Dosya	194.615	53
Anlaşma Sağlanamayan Dosya	175.206	47
Sonuçlandırılan Toplam Dosya	369.821	100

Kaynak: Arabuluculuk Daire Başkanlığı (2021b).

Tablo 3. 2018–2021 Yılları Arası İş Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Verileri

Veriler	Sayı	Oran (%)
Arabulucu Görevlendirilen Dosya	1.329.752	
Anlaşma Sağlanan Dosya	746.125	59
Anlaşma Sağlanamayan Dosya	521.119	41
Sonuçlandırılan Toplam Dosya	1.267.244	100

Kaynak: Arabuluculuk Daire Başkanlığı (2021c).

Tablo 4. 2020–2021 Yılları Arası Tüketici Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Verileri.

Veriler	Sayı	Oran (%)
Arabulucu Görevlendirilen Dosya	1.329.752	
Anlaşma Sağlanan Dosya	746.125	59
Anlaşma Sağlanamayan Dosya	521.119	41
Sonuçlandırılan Toplam Dosya	1.267.244	100

Kaynak: Arabuluculuk Daire Başkanlığı (2021ç).

kusuz büyük rolü bulunmaktadır.

Çalışma hayatında müzakerelere, görüldüğü üzere etkili iletişim temeline dayanan bir uyuşmazlık çözüm yöntemidir. Taraflarla iletişim konusunda başarılı olamayan ve tarafların kendi arasında da iyi bir iletişim ortamı tesis edemeyen arabulucuların müzakereleri başarıyla yürütmesi oldukça güçtür. Bu nedenle arabuluculuk eğitimlerinde iletişim odaklı müfredat ve anlatımların ağırlığı dikkat çekmek-

tedir. Diğer yandan arabuluculuk uygulamasının yaygınlaştırılması ve çalışma hayatında farkındalığının sağlanması da büyük önem taşımaktadır. Yukarıdaki tablolar, 07/06/2012 tarihinde kabul edilen 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu çerçevesinde gerçekleştirilen arabuluculuk faaliyetlerine ilişkin ilk yıl uygulama verilerini ortaya koymaktadır. Resmî verilerin yansıtıldığı tablolarda, arabuluculuk

Tablo 5. 2014–2021 Yılları Arası İhtiyari/Zorunlu Arabuluculuk Karşılaştırmalı Dosya Sayısı

Yıllar	İhtiyari Arabuluculukla Karara Bağlanan Dosya Sayısı			Dava Şartı (Zorunlu) Arabuluculukla Karara Bağlanan Dosya Sayısı		
	Anlaşma Sağlanan	Anlaşma Sağlanamayan	Toplam Hukukî Uyuşmazlık Sayısı	Anlaşma Sağlanan	Anlaşma Sağlanamayan	Toplam Hukukî Uyuşmazlık Sayısı
2014	195	5	200	-	-	-
2015	1.129	31	1.160	-	-	-
2016	3.876	222	4.097	-	-	-
2017	18.263	2.912	21.175	-	-	-
2018	58.613	3.332	61.945	237.693	105.051	342.744
2019	148.973	1.942	150.915	311.376	225.593	536.969
2020- ⁹ 2021	664.994	10.501	675.495	987.233	736.652	1.723.885

Kaynak: Adalet Bakanlığı, Adli Sicil İstatistikleri, 2014–2019 (2020: 211).

⁹ 2020–2021 verileri Tablo 1, 2, 3 ve 4'ten alınmıştır.

faaliyetlerinin önemli oranda başarıyla (anlaşmayla) sonuçlandığı görülmekle birlikte dosya sayısının fazlalığı da dikkat çekmektedir. Özellikle ihtiyari arabuluculuğa rağbet, bir bakıma iletişim temelli çözümlere rağbet anlamına da gelmektedir. Zira mahkemeleşme durumunda taraflar arasında iletişim son derece sınırlı kalacağı gibi taraflar kanunen hasım unvanı almakta ve en baştan psikolojik bir gerilim doğmaktadır. Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere yıllar itibarıyla arabuluculuğa rağbet artmakta, özellikle de etkili iletişim felsefesine dayanan ihtiyari arabuluculukta ciddi bir sıçrayış gözlenmektedir.

Arabuluculukla amaçlanan sonuca erişebilmek için rahat ve özgür bir müzakere ortamının oluşturulması (Tanrıver, 2020: 121), hiçbir tarafın üstün konumda yer alamayacağı yuvarlak veya oval masa hazırlanması (Adalet Bakanlığı, 2019: 116) gibi tedbirler şart koşulmaktadır. Arabulucunun etkili iletişimi sağlayacak tedbirleri yerine getirmesi sorumluluğu bulunmaktadır (Adalet Bakanlığı, 2019: 158).

Müzakere, arabuluculuk, tahkim gibi tarafların meramlarını daha etkin şekilde dile getirebildiği, mesajlarını karşı tarafa en iyi şekilde iletebildiği hak arama müesseseleri, çalışma hayatının artık bir parçası hâline gelmiştir. Teknolojik imkânların sunduğu kolay-

lıklar da düşünüldüğünde bundan sonraki süreçte söz konusu iletişim temelli alternatif uyumsuzluk çözümlerine olan ilginin artarak devam edeceği muhakkaktır.

2.2. Toplu Görüşmeler ve Toplu İş Sözleşmeleri

Toplu görüşme, toplu iş sözleşmesinin akdolanması amacıyla taraflar arasında gerçekleştirilen müzakere sürecidir (Önsal, Ağbaba ve Terzi, 2020: 88). Toplu görüşmelerin yapılabilmesi için öncelikle taraflardan birinin yetki belgesini aldığı tarihten itibaren on beş gün içinde karşı tarafı toplu görüşmeye çağırması gerekmektedir (Uluçan, 2014: 585). Toplu görüşmeler, 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 47. maddesine göre çağrı tarihinden itibaren otuz gün içinde başlamakta ve ilk toplantı tarihinden itibaren altmış gün sürmektedir. Bu uzun görüşme süresi esnasında yine etkili bir iletişim modeli niteliğindeki müzakereye ilişkin teknik ve stratejilerden yararlanmak yerinde olacaktır zira toplu görüşmelerin hangi usul ve esaslarda yapılacağına dair 6356 sayılı Kanun'da bir düzenleme yapılmamıştır. Arabuluculuktaki müzakerelerden daha geniş kapsamlı ve katılımcı sayısı daha fazla olan toplu görüşmelerin başarı şansının yüksek olması için taraflar arasındaki iletişimin çok dikkatli, yapıcı ve sonuç odaklı olması gerekmektedir. Öyle ki toplu

görüşmelerin müzakere temelli bir iş hukuku müessesesi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Görmüş, 2012: 16). Toplu görüşmelerde müzakere, resmi olmayan tartışmalar ve toplu pazarlıktan ortak karar alma ve kendi kendini yönetmeye kadar değişik prosedürleri içerebilmektedir (Gernigon, 2007: 10). Bununla birlikte çalışma hayatında toplu görüşmelerin bir etkili iletişim şekli olarak tasnif edilmesinin nedeni tarafları uzlaştırmadaki başarı şansının yüksek olması değil, ücret gibi iş hukukunun temel konularında oldukça çekişmecî tutum sergileyen tarafları bir masa etrafında bir araya getirebilme gücüdür.

Toplu görüşmeler esnasında taraflar sadece klasik iletişim teknik ve stratejilerinden istifade etmemekte, dosyaladıkları veri ve argümanları bir ikna aracı gibi kullanarak caydırıcı olmaya çalışmaktadır (Bibilik, 2008: 32). Bu nedenle toplu görüşmelere uzman ekipler düzeyinde uzun süre hazırlık yapılmakta ve çeşitli senaryolar üzerinden temsil edilen kitlenin olası tepkileri dikkate alınmaktadır. Aynı zamanda toplu görüşmeler, bir nevi sektörel forum mahiyetinde gerçekleşmektedir. Zira görüşmeler, ilgililer başta olmak üzere dış dünyaya yansıtılmakta ve gelen tepkilere göre yönünü belirlemektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü

(ILO), 6 Haziran 1951 tarihli 34. Oturumunda toplu sözleşmelere ilişkin 91 sayılı Tavsiye Kararını kabul etmiştir. Bu kararın 1. maddesi toplu müzakere usulü ile ilgili olup ulusal düzeydeki hukuk sistemlerini de etkilemiştir (Esener, 1978:385). Söz konusu müzakere usulü, Türk hukukuna toplu görüşmeler müessesesi olarak yansımıştır. Toplu görüşmenin sonunda bir anlaşmaya varılırsa toplu iş sözleşmesi taraflarca imzalanarak hüküm ve sonu doğurmaktadır (Subaşı, 2014: 647).

İşveren tarafında işveren sendikasının veya herhangi bir sendikaya üye olmayan işverenin, çalışan tarafında ise bir işçi sendikasının bulunduğu sözleşmelere toplu iş sözleşmesi denmektedir (Çelik, 2008:496). Toplu iş sözleşmeleri, iş sözleşmesinin yapılması, içeriği ve sona ermesine ilişkin hükümler içeren ve Anayasanın 53. maddesi ile 6356 sayılı Kanun'un 33. maddesi ile güvence altına alınan sözleşme türüdür (Önsal ve diğerleri, 2020: 70). Toplu iş sözleşmeleri; işyeri, işletme ve grup düzeylerinde olmak üzere üçe ayrılmaktadır. 6356 sayılı Kanun'un 34. maddesine göre işyeri toplu iş sözleşmesi bir işyerini, işletme toplu iş sözleşmesi birden çok işyerini, grup toplu iş sözleşmesi ise işyerleri ve işletmeleri kapsamaktadır. Yargıtay, toplu iş sözleşmelerinin normatif hükümlerinin bir dönem

Tablo 6. 2000–2017 Yılları Arasında İmzalanan Toplu İş Sözleşmeleri

Yıllar	Toplu İş Sözleşmesi Sayısı	Kapsadığı İşyeri Sayısı	Kapsadığı İşçi Sayısı
2000	1.646	6.844	208.595
2001	4.454	14.211	775.478
2002	1.773	7.453	255.05
2003	1.607	7.806	629.240
2004	1.482	7.922	325.386
2005	3.977	14.388	587.456
2006	1.704	5.456	304.392
2007	1.975	9.738	466.429
2008	1.704	9.623	262.786
2009	1.995	11.544	504.796
2010	1.662	9.033	338.671
2011	2.134	16.178	502.931
2012	1.503	6.665	227.672
2013	2.646	17.357	661.929
2014	1.681	12.468	369.423
2015	1.637	18.563	660.554
2016	2.725	9.731	482.237
2017	4.472	23.051	800.288

Kaynak: Çalışma Genel Müdürlüğü, (2021a).

ayasa hükmü gibi yorumlanacağını kararlaştırmışken¹⁰ sonradan bu kararını değiştirerek sözleşme yorumundaki esasların geçerli olacağını kararlaştırmıştır¹¹ (Süzek, 2012: 29). Bu itibarla toplu iş sözleşmelerinin normatif hükümleri, çalışanlar yönünden oldukça önemli sonuçlar doğurmaktadır.

İş hayatının düzenlenmesinde toplu iş sözleşmelerinin payı büyüktür. Aşağıdaki tabloda görülen verilerin nicel büyüklüğü, toplu iş sözleşmelerinin etki sahasını daha iyi ortaya koymaktadır.

Toplu iş sözleşmelerinden etkilenen çalışan sayısındaki tırmanış, bu sözleşmelerin tarafları açısından çalışanların sorunlarını yansıtmaya gibi birtakım sorumlulukları da ağırlaştırmaktadır. Dolayısıyla sözleşmede taraflar için iyi bir temsil yeteneği gerekmektedir. İyi bir temsil ise hak ve talepleri etkili şekilde masaya koyabilmek anlamına gelmektedir. Bire bir ilişkilerin yanı sıra grup ilişkilerinin de ön plana çıktığı toplu iş sözleşmelerinde sadece tek bir kişinin değil ekipteki tüm kişilerin iyi bir temsil yeteneğine ve bunun için de etkili iletişim yeteneğine ihtiyacı bulunmaktadır.

Taraflar, pazarlık masasında etkili bir iletişim ortaya koyabilmek için ne elde etmek istediklerini, verecekleri mesajın şeklini ve

içeriğini, taleplerinin çok yönlü etkilerini ve süreci nasıl yöneteceklerini bilmelidir (Sarıyer, 2018: 45). Bu sayede kararlı bir görünüm elde edecekler ve karşı taraf üzerinde baskı oluşturabileceklerdir. Yine bu süreçte teknolojik imkânların da katkısıyla yeterli bir doküman hazırlığı yapılmalı, güncel veri ve istatistiklerle anlatımlar güçlendirilmeli (Onat, 2010: 97), duruma göre iletişim uzmanlarından destek alınmalıdır.

Öte yandan toplu iş sözleşmesi niteliği gereği her şeyden önce sözleşmenin devamı süresince işçiler ve işverenler arasında karşılıklı anlayış düzeni ve iş barışı (dirlik) içerisinde bir çalışma ortamı meydana getirmek, bu ortamda işin kesintiye uğramadan en iyi şekilde yürütülmesi ve işçilerin sosyal, ekonomik ve sıhhi ihtiyaçlarının en yeterli ölçüde karşılanması amacıyla gütmektedir (Esener, 1978: 422). Özünde iş barışı olan toplu iş sözleşmeleri, işçilerin işverenlerle aynı masaya oturup taleplerinin karşılanabildiğini görmesi nedeniyle işçiler yönünden kendilerine güvenlerinin gelmesini ve çalışma hayatlarında kendilerini daha iyi ifade edebilmelerini sağlarken işverenler yönünden ise işçilerle iletişimde yapıcı bir dil kullanılması gereğini canlı tutmaktadır.

¹⁰ Yar. HGK, E.1975/9-1040, K.1975/227, 21.2.1975 (İlmi ve Kazai İçtihatlar Dergisi, 1975: 3634-3635).

¹¹ Yar. 9. HD, E.2006/12851, K.2006/32166, 17.12.2006 (Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2014:709-710).

3. ÇALIŞMA HAYATINDA ETKİSİZ İLETİŞİM VE ETKİSİZ İLETİŞİM ÖRNEKLERİ

Geniş anlamda işyerlerini de kapsayan örgüt kavramı, kendilerini meydana getiren çeşitli katılımcıların iç içe girmiş davranışlar bütününe ifade etmektedir (Öztaş, 2017: 32). İç içe girmiş davranışlar ağında insanın doğasından, yapılan işin şartlarından veya dış etkenlerden kaynaklanan birtakım sorunlardan kaçınmak mümkün değildir. Çalışma hayatı gibi stresli alanlarda söz konusu sorunlar daha yoğun yaşanabilmekte ve istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Dijital devrime rağmen günümüzün hâlâ temelini oluşturan sanayi toplumu, sınırlı gelir düzeyine ve hayat standartlarına sahip ama bununla birlikte sürekli daha iyi konuma gelmeye çalışan veya bunun hayalini kuran bireylerden oluşmaktadır (Çalık ve Çınar, 2019: 82). Mevcut imkânlarla beklentiler veya hayaller karşılaştırıldığında arada büyük uçurum olduğu görülüyorsa memnuniyetsizlik baş göstermekte ve bu memnuniyetsizlik bazı durumlarda tüm işyerini etkileyebilmektedir. Çalışma psikolojisi alanına önemli eserler kazandıran Hugo Münsterberg (1863-1916), bir işyerinde en iyi işin nasıl tasarlanması gerektiğini anlatırken monotonluğun giderilmesi ve verimin yükseltilebilmesi için işçiye göre iş değil işe göre işçi se-

çiminin öneminden bahsetmektedir (Güler, 2015: 9). Öte yandan dijitalleşme ile birlikte üzerlerindeki kontrol mekanizması artan çalışanların işi sahiplenmelerinde ve motivasyonlarında düşüş görüldüğü, dijitalleşmenin dikkat dağıtıcı bir etki meydana getirerek iş kazalarına, verimsizliğe, ürün veya hizmet kalitesinde azalışa neden olduğu saptanmıştır (Erdut, 2021: 39). Dijitalleşmenin çalışma hayatına esas etkisi ise dijital yeniliklere gönderme yapan normatif hükümler getirilmesine neden olarak iş düzenlenmesini doğrudan etkilemesidir (Yangın, 2020: 1226). 10 Mart 2021 tarihli ve 31429 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Uzaktan Çalışma Yönetmeliği bunun en çarpıcı örneğidir. Dijitalleşmenin işi dönüştürücü etkisine Covid-19 pandemisinin işe ve işyerine uzaklaştırıcı etkisinin eklenmesiyle çalışma hayatında etkisiz iletişim sorunu ortaya çıkmıştır.

Gün geçtikçe derinleşen etkisiz iletişim sorununu en aza indirmek için dijital dönüşüme geçici müdahalelerle değil kalıcı ve kurumsal değişimlerle tepki vermek, dijital teknolojiyi bir fırsata dönüştürecek iletişim kanalları geliştirmek, iş barışını kurumsal düzeyde içselleştirmek, işyerinde çözüm odaklı ve motivasyon artırıcı bir dil kullanmak gerekmektedir. Ne var ki enformatik topluma geçiş aşamasındaki sanayi toplumunda sosyal etkileşim genellikle ihmal

edilmekte, insanlar birbirlerine yabancılaşmakta, çalışanların insanî ihtiyaçları sürekli ötelenmektedir (Aktaş, 2007:182).

Çalışmanın bu bölümünde bir kısmı yukarıda anlatılan sebeplerle ortaya çıkan etkisiz iletişim sorununu somutlaştırmak için psikolojik taciz (mobbing) ile grev ve lokavt örneklerine yer verilecektir.

3.1. Mobbing

Yargıtay'a göre; bir işyerinde gerçekleşen, sistemli hâle gelen, kasten vuku bulan ve mütemadiyen devam eden, hedef kişiyi işten bezdirme ve uzaklaştırma amacı güden, çalışanın kişiliğinde, fiziki ve ruhsal sağlığında veya mesleki kariyer veya pozisyonunda zararlandırıcı etkiler doğuran davranışlar mobbing diye tanımlanmaktadır.¹² Doktrine göre ise bir işyerinde tekrar eden, fiziksel veya cinsel taciz şeklinde değil psikolojik taciz şeklinde olan, belirli bir zaman sürecinde ortaya çıkan, mağdur ve mağdur üzerinde küçültücü etkileri olan davranışlardır (Şen, 2019: 48; Ertürk, 2014:287 vd.). Bu tanımlar ışığında mobbing, kültür farkı gözetmeksizin her işyerinde ortaya çıkabileceği gibi cinsiyet farkı gözetmeksizin herkesin maruz kalabileceği, sonuçları ağır bir durumdur (Doğancı ve Çakrak, 2016: 80).

Mobbing, doğrudan iletişim

yetersizliği veya basit bir anlaşmazlık ile ortaya çıkmamaktadır ancak etkili bir iletişimle büyük ölçüde engellenebilecek veya istenmeyen sonuçlar doğurmadan telafi edilebilecek bir davranıştır. İletişim kanalları sağlıklı kurulmuş, iş barışı ve hoşgörü ortamı tesis edilmiş bir işyerinde mobbing gibi bir tarafın diğer tarafı yıldırmaya çalıştığı durumlarla karşılaşılması düşük bir ihtimal olacaktır.

Mobbing, çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bir çalışanı işten ayrılmaya zorlamak için ona gücünün üzerinde veya görev tanımının dışında iş vermek, yasal izin ve tatil taleplerinde zorluk çıkarmak, işle ilgili sosyal ve kültürel aktivitelerden haberdar etmemek suretiyle çalışanı dışlamak, çalışanın hakkında karalama kampanyası yapmak, çalışanın geldiğinde aleyhine konuşulduğu hissine kapılmasını sağlamak, çalışanın bir çalışma grubuna dâhil olduktan sonra kendisiyle iletişimden kaçınmak ve göz teması kurmamak, çalışanın meramını, önerilerini, söylediklerini dinlermiş gibi yapıp dikkate almamak gibi davranışlar psikolojik tacizdir (Bilgili, 2015: 4-5).

Yukarıda örnekleri sayılan mobbing fiillerinin bir kısmı doğrudan iletişimle, diğer bir kısmı ise dolaylı yollardan iletişimle ilgilidir. İletişimin kopuk olduğu işyerlerinde çalışanlar birbirlerini yete-

¹² Yar. 9. HD, E.2015/8730 K.2017/1000, 31/01/2017 (Çalışma ve Toplum).

rince tanımaz ve birbirleriyle sosyal etkileşimleri kısıtlı olduğu için çoğu zaman önyargılarla hareket ederler (Doğancı ve Çakrak, 2016: 81). Yargı kararlarında; amirlerin uzaktan azarlayarak iş yapılmasını söylemesi, telefonla konuşan çalışana emir ve talimat vermesi, bağırarak 'sen bu işi beceremiyorsun' demesi gibi davranışları sözlü saldırı olarak değerlendirilmiş ve mobbing sayılmıştır (Doğancı ve Çakrak, 2016: 82). Çalışanın amiriyle diyalog durumuna göre söz konusu sözlü saldırılar azaltılabilir veya tamamıyla ortadan kaldırılabılır mahiyettedir. Bu da yine kurum içi iletişim sağlanması, saygı ve hoşgörü ortamının tesisi ile mümkün olabilecektir.

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 417. maddesinde, "işveren, işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür" denmektedir. Söz konusu önlemlerin etki derecesi, işyerinde iletişim kültürünü sahiplenmekten geçmektedir. İşyeri kültürü, öğrenilebilir, özüksenebilir bir olgudur (Stanford, 2014:243). İletişim ya da eğitim eksikliği nedeniyle işyeri kültürünün edinilemediği, iş barışının sağlanamadığı ve işin özelliklerine uygun işçi seçilemediği durumlarda işçiler arasında birtakım huzursuzluklar baş gös-

terebilmektedir. Psikolojik taciz, söz konusu huzursuzluklardan biridir ve başlı başına etkisiz hatta çirkin bir iletişim örneğidir (Güzel ve Ertan, 2008: 153). Psikolojik tacizin önlenmesi için işverenin tek taraflı tedbirler alması yeterli değildir; çalışanlar arasında da nezakete ve saygıya dayalı bir çeşit işyeri geleneği oluşturulmalı, olumsuz davranışlara karşı ortak tepki mekanizmaları geliştirilmelidir (Stanford, 2014:133).

Yandaki tabloda, psikolojik taciz mağdurlarının farklı coğrafyalardan ülkelerdeki oranları gösterilmiştir.

Tablo dikkatle incelendiğinde yabancı işçi oranı yüksek olan Batı ülkelerinde psikolojik taciz oranının da yüksek olduğu görülmektedir. Nitekim mobbing olgusu ile ilgili yapılmış olan çalışma ve araştırmalar, mobbingin İngiltere, Avusturya, Avustralya, Kanada, Almanya, Finlandiya, Fransa ve İrlanda gibi ülkelerde yaygın olarak yaşandığını, söz konusu yaşamışlıklar doğrultusunda literatürün şekillenmiş olduğunu göstermektedir (Özdemir, 2015: 8). Bunun açıklaması, Batı ülkelerinin işyerlerindeki hoşgörüsüzlük kaynaklı ayrımcılık ve ırkçılıktır¹³ (Özdemir, 2015: 8). Bu sebeple Avrupa'da 1980'lerin sonlarına doğru mobbinge uğrayan mağdurların on beş

¹³ Farklı etnik grupların aynı semtlerde yaşamaları, aynı iş ortamlarını paylaşmaları, aynı veya benzer işi yapmaları sonucunda iletişim kurmaları ve kurulan iletişim süreciyle de zaman içerisinde birbirlerini tanıdıkça, öncesinde birbirlerine ilişkin sahip oldukları, çoğunun temelinde de kalıp yargıların bulunduğu olumsuz tutumlardan uzaklaşmaları mümkün olabilmektedir (İnceoğlu, 2011: 74).

Tablo 7. Ülkelerin 1998 Yılı İtibarıyla Mobbinge Uğrayan Çalışan Oranları

Ülke	Kadın Mağdur Oranı (%)	Erkek Mağdur Oranı (%)
A.B.D.	6,1	11,8
Arjantin	0,2	0,4
Arnavutluk	0,4	0,4
Avusturya	0,0	0,8
Brezilya	0,4	1,0
Çekya	1,9	0,8
Endonezya	2,3	1,9
Finlandiya	3,1	4,3
Filipinler	0,7	0,7
Fransa	11,2	8,9
Güney Afrika Cumhuriyeti	3,0	0,7
Hollanda	3,6	3,8
İngiltere	3,2	6,3
İsveç	1,7	1,7
İsviçre	4,3	1,6
Kanada	1,9	3,6
Macaristan	0,6	0,0
Moğolistan	0,9	1,3
Polonya	8,7	4,1
Romanya	0,4	0,5
Rusya Federasyonu	3,2	2,4

Kaynak: Tınaz, (2006: 15)

Yıl kadar süren hak arama çalışmaları neticesinde tacizin önlenmesine ilişkin yasalar çıkarılmıştır (Özdemir, 2015: 9). Batıda 1980'lere değin psikolojik taciz, öğrenciler temelinde işlenmiş bir konu iken sonradan etnik kökeni farklı veya zayıf konumdaki işçiler üzerinde çeşitli zorbalıklar yapıldığının fark edilmesiyle zorbalıkla mücadele kapsamında modern hukuktaki gerçek anlamı üzerinden çalışma konusu olmaya başlamıştır (Gökçe, 2008: 9).

Yine tabloda dikkat çeken bir diğer ayrıntı ise Brezilya, İngiltere gibi bazı ülkelerde erkek mağdur oranının kadın mağdur oranından fazla oluşudur. Psikolojik taciz konusunda erkeklerin kadınlardan daha mağdur görüldüğü ülkelerde ve işyerlerinde, kadın çalışanların mağduriyetlerini dile getirmede erkekler kadar özgür ve istekli olmadığı için yanlış verilerin ortaya çıktığı düşünülmektedir (Aşkın ve Aşkın, 2018: 260). Çalışan kitlenin homojen özellikler taşıdığı (örneğin yabancı işçilerin sınırlı olduğu) Macaristan, Romanya gibi ülkelerde psikoloji taciz oranının çok düşük seviyelerde seyri beklenen bir sonuçtur. Çalışanların karakteristik çeşitliliği azsa ve eğitim düzeyi gibi özellikleri arasında derin farklılıklar yoksa homojen bir yapı ortaya çıkmakta, bu durumda saygı ve nezaket düzeyi ile birlikte tolerans düzeyi de yükselmektedir.

Mobbing, iş hukuku kadar iletişim ve sosyal psikoloji bilimlerinin de çalışma konusu olmaktadır. Tınaz, Bayram ve Ergin'in saha çalışmalarına göre sıklıkla rastlanan mobbingci tiplerinden başlıcaları şunlardır (2008: 39-40).

- Narsistik (kendini beğenmiş) mobbingci,
- Hiddetli, bağırğan mobbingci,
- İkiyüzlü (jurnalci, ihbarcı) mobbingci,
- Megaloman (kendini büyük gören) mobbingci
- Eleştirici mobbingci
- Hayal kırıklığına uğramış mobbingci

Yukarıda sayılan kişilik tiplerinin çoğu; öfke kontrolü, stres yönetimi, işyeri kültürü eğitimi ve etkili iletişim eğitimi ile giderilebilir niteliktedir. Mobbinge mücadele, yasal mevzuatla zorlamaktan ziyade ısrarlı eğitimlerle gerçekleştirilebilir mahiyettedir çünkü yasal mevzuatla kişiliğin düzeltilmesi olası değildir. Bu nedenle gerek kişiliğin oluştuğu okul eğitiminde gerekse hizmet içi eğitimlerde "iş hayatında insan ilişkileri" odaklı eğitimlere yer verilmelidir. Almanya'da yapılan bir araştırma, işyerinde tacizin Alman ekonomisine 13 milyar Euro zarar verdiğini ortaya çıkarmıştır (Sevinçok, 2016: 15). İsviçre'de yapılan bir diğer araştır-

ma ise işyerinde psikolojik tacizin kişi başına düşen maliyeti 30 bin ile 100 bin Dolar arasında olduğu belirtilmiştir (Sevinçok, 2016: 16). Çalışanların eğitim maliyetinin ise zikredilen rakamların çok altında olacağı gerçektir.

İşyerinde olumsuz kişilik sergileyenlerin diğer çalışanlara karşı tutumlarını değiştirmeleri, uyma (kabullenme), özdeşleşme ve benimseme süreçleri ile gerçekleştirilebilir (İnceoğlu, 2011: 70). Uyma sürecinde birey, motivasyon kaynağının beğenisini kazanmak ya da aksi tepkisine neden olmamak için tutumunu değiştirir. Ancak bu değişim, kişi inandığı için değil sonucu (ödül/ceza) olduğu için kabullenilir. Bu yapay tutum değişimi yanıltıcı olacağı için işverenin ve kişinin iş arkadaşlarının süreci yarım bırakmayarak özdeşleşme aşamasına geçmesi gerekir. Özdeşleşmede kişi egosunu tatmin eden ve olumlu ilişkiler içinde olduğu örnek kişilerin tutumunu benimser. Zira kişiler, ilgi duydukları, benzemek istedikleri kişilerin tutumlarını benimsemeye eğilimlidir. Benimseme aşamasında değişim, kişinin var olan tutum ve değerleri zihnen de kabullenip hayatının bir parçası yapmasıyla tamamlanır (İnceoğlu, 2011: 71). Mobbinge eğilimli veya hâlihazırda mobbing uygulayan kişilerde bu duruma son vermek için söz konusu tutum değişimi sürecini rol mo-

deller oluşturma (Ersöz, 2015: 23), hipnotik dille nasihatte bulunma (Ersöz, 2015: 98-99), benzer olayları örnekleme (Ersöz, 2015:35), hikayeleme (Ersöz, 2015:66) gibi etkili iletişim tekniklerden yararlanmak suretiyle gerçekleştirilmeye çalışılmak üzere olacaktır.

Psikolojik tacizin özünde etkisiz iletişim bulunmakla birlikte, sonrasında da zincirleme şekilde başkaca iletişim sorunlarına neden olmaktadır. Sosyal psikolog Gary Namie'ye göre; psikolojik taciz mağdurlarının yüzde 41'i depresyona girerek içine kapanmakta, kadın mağdurların yüzde 31'i, erkek mağdurlarınsa yüzde 21'i travma sonrası stres bozukluğu tanısıyla tekrar işyerine dönemeyerek çalışma hayatını sonlandırmaktadır (Baykal, 2014: 632). Zincirleme reaksiyonların önüne geçebilmenin en etkin yolu mobbing vakasını başından tespit edip gerekli yönetsel müdahaleyi zamanında yapabilmektir. Bunun içinse diyalog ortamının kurulması, çalışanları sıkı sıkıya kontrole etmekten se iletişim kanallarını açık tutarak işverenin gözetim borcunun yerine getirmesi uygun olacaktır.

Mobbing sadece kişiler arasında değil bir grup ile bir kişi veya bir grup ile başka bir grup arasında da olabilmektedir (Özten ve Beşpınar, 2018: 214). Nitekim TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2011 yılında yayınladığı raporda,

mobbinge örnek olan davranışları da belirterek mobbing kavramını "işyerinde bir kişinin veya birkaç kişinin, istenmeyen kişi olarak ilan ettikleri bir kişiyi dışlayarak, sözlü ya da fiziksel tacizde¹⁴ bulunarak mutlak itaate zorlaması, yıldırması ve bezdirmesi" olarak tanımlamıştır (TBMM, 2011: 6). Baskın bir grubun psikolojik tacizine kalan kişi ya da kişi grupları belirgin şekilde kadınlar veya felsefi/politik görüşü nedeniyle ötekileştirilenler olmaktadır (Özten ve Beşpınar, 2018: 226). Mobbing uygulanan bu kişi ya da grupların genellikle işyerindeki baskın grubun diyalog ve sosyal etkileşim ortamı dışında bırakıldığı ve mobbinge son verilmesi için giriştikleri iletişim kurma çabalarının sonuçsuz bırakıldığı görülmektedir (Özten ve Beşpınar, 2018: 227).

Öte yandan yöneticilerin disiplin saikiyle otoriter davranması, kişilik yönünden sert mizaca sahip olması, çalışanlara katı talimatlar vermesi, etkili iletişim kuramamaları veya bir başarısızlığa tepki vermek nedeniyle öfkelenmeleri mobbing sayılmamaktadır. Mobbinge aşığılama, yıldırma, bezdirme gibi sistematik bir kasıtlı hareket edilmelidir. Berlin Bölge İş Mahkemesinin 15/7/2004 tarihli ve 16 Sa 2280/03 esas sayılı kararı ile Schleswig-Holstein Bölge İş Mahkemesinin 1/4/2004 tarihli ve 3 Sa 542/03 sayılı kararlarında

yöneticilerin başlı başına otoriter kişiliğe sahip olmalarının çalışanın sağlığını bozmasına neden olduğu çalışan tarafından ispatlanmadığı sürece mobbing olarak kabul görmemiştir (Bilgili, 2015:156-157).

3.2. Grev ve Lokavt

Her ne sebeple olursa olsun bir araya gelen bireylere kitle denmektedir (Bon, 2020: 27). Bir kitleye dâhil olan kişiler arasında kitle içi iletişimin gelişmesiyle zihni birlik sağlanmakta ve psikolojik kitleden bahsedilmektedir. (Bon, 2020: 27). Psikolojik kitleler, iletişim ve etkileşimleri güçlü gruplar olarak ortak hareket etme kabiliyetine sahiptir. Bir işyerinde veya iş kolunda istihdam edilen çalışanlar, zihni birlikten ziyade salt geçim sağlama amacıyla bir araya geldiklerinde psikolojik kitle değildirlirler ancak hak talep etme, davalasma, eylem yapma gibi ortak düşüncelerle harekete geçtikleri zaman psikolojik kitleye dönüşmektedirler. Psikolojik kitleyi oluşturan bireyler, kalabalık olmanın verdiği cesaretle daha özgüvenli ve agresiftirler (Bektaş, Erkal ve Çetin, 2019: 598). Çalışanlar da örgütlenerek psikolojik bir kitleye dönüştüklerinde eylemsel tavırlar ortaya koyabilmektedir. Grev, işçi gruplarının; lokavt ise işveren gruplarının psikolojik birlik içinde ortaya koydukları eylemsel tavırlardır.

İşçilerin, topluca çalışmamak

¹⁴ Fiziksel taciz hukuki bağlamda mobbingin kapsamı dışında kalmaktadır.

suretiyle işyerinde faaliyeti durdurmak veya işin niteliğine göre çalışmayı önemli ölçüde aksatmak maksadıyla aralarında anlaşarak veya bir kuruluşun verdiği karara uyarak işi bırakmalarına grev denmektedir (Çelik, 2008: 605). Sanayi toplumlarında sıkça gündeme gelen grev kavramı, bir yandan Anayasal çalışma hak ve hürriyetinin tezahürü iken öte yandan başarısız bir iş yönetiminin tescillenmiş hâlini ortaya koymaktadır. Öyle ki zorunlu tahkimle sonuçlanan grev erteleme kararları bile grev sürecini işçiler yönünden akamete uğrattığı (Dereli, 2019: 52) ve taraflar arasında iletişimi en asgarî seviyeye indirdiği için etkisiz iletişimin çalışma hayatındaki en bariz örneklerinden birini teşkil etmektedir.

Bireysel temel hak olarak işçilere tanınan grev hakkı, içerdiği kolektif nitelik gereği ya işçilerin aralarında anlaşmalarıyla ya da işçi örgütünün kararıyla kullanılmaktadır. Greve karar vermede doğrudan işçilerin mi yoksa işçi kuruluşlarının mı hak sahibi olduğu konusunda ülke mevzuatları farklılık göstermektedir (Demircioğlu ve Centel, 2007: 319). Türkiye'de grev kararını sendikalar alabilmektedir.

Grev müessesesinde etkisiz iletişim, greve kadarki süreç ve grev kararından sonraki süreç olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmelidir. İşçilerin greve gitmesine

neden olan süreç, birtakım iletişim bozukluklarıyla örülüdür. İşçilerle işverenler arasındaki dikey ilişki ekseninde ortaya çıkan anlaşmazlıklar, grev kararına kadar gitgide derinleşmektedir. Oysaki bu süreci müzakere temelli görüşmelerle iyileştirmek mümkündür (Oktar ve Alan, 2018: 36). Anlaşmazlıkların sorumlusu olan taraf her zaman işverenler değildir. İşçi sendikalarının da ölçülü bir yol izlemesi gerekmektedir. Şüphesiz ki sendika liderleri üyelerini istekleri doğrultusunda memnun edebilmek için gereken talepleri ileri sürebilmeli ve taviz koparabilmelidirler; ancak taleplerini üyelerin arzulamadığı bir greve sebep olacak kadar da yüksek tutmamaları, müzakere edilebilir teklifler sunmaları daha doğru olacaktır (Güler, 2017: 290). Zira grevler işçiler için genellikle arzu edilen bir sonuç değildir ve grev süreçlerinde en çok yıpranan taraf işçiler olmaktadır (Dereli, 1968: 186).

Grev kararından sonraki süreçte ise taraflar arasında etkin bir müzakere ortamının temini daha büyük önem kazanmaktadır. ILO'nun "Örgütlenme ve Toplu Görüşme Hakkı Prensiplerinin Uygulanması" hakkındaki 98 sayılı Sözleşmesine aykırı durumlar nedeniyle Türkiye Uluslararası Çalışma Konferansına savunma yapması için sık sık davet edilmektedir (Kutal, 2018: 21). 98 Sayılı ILO Sözleşmesinin 4'üncü maddesine

göre imzacı devletler, işçi ve işveren kuruluşlarının serbest müzakerelere usulünden yararlanabilmeleri ve bu usulün geliştirilmesini teşvik için uygun önlemleri almakla yükümlü tutulmuştur. Bu bağlamda grev süreçlerinde müzakere yollarını tıkayıcı tedbir ve kararlar alınması ağır şekilde eleştiri konusu olmaktadır (Kutal, 2018: 22).

Lokavt; işçilerle işverenlerin bir prensip meselesinde veya çalışma şartlarına temas eden bir norm konusunda anlaşamamaları durumunda işverenlerin kabul etmedikleri koşulları ileri sürerek iş vermeyi reddetmeleri anlamına gelmektedir (Karaca, 1999: 568). Çalışma hayatında en son başvurulacak yollardan biri de şüphesiz lokavttir. Bir üretimin sonlanmasına, bir işyerinin kapanmasına neden olabilen lokavtlar, makroekonomik yönüyle de çok olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İşçilerle işverenler arasındaki anlaşmazlıkta iletişimin tamamen koparak lokavt noktasına nasıl gelebildiğini anlamak için sanayi toplumunun işçi ve işveren profilini doğru analiz etmek gerekmektedir.

İnsan ilişkileri Okulunun kurucusu ve neoklasik örgüt kuramının en önemli ismi kabul edilen Elton Mayo (1880-1949), sosyal kuramında sanayi toplumlarını sosyal düzensizlik sorunu ile karşı karşıya kalmış ve hayata tutunmakta zorlanan topluluklar

şeklinde tanımlamaktadır (Öztaş, 2017:179). Mayo, huzursuzluk, sosyal patlamalar, intihar oranları ve bireylerin yaşadıkları zihinsel ve ruhsal kırılmalardaki artışa dikkat çekerek olumsuz ifadeler içeren tanımını gerekçelendirmektedir. Mayo'ya göre sanayi toplumundaki sorunların sebebi, makinalaşan fiziki ve sosyal çevreye, bireyselleşen insanların uyum sağlamamalarıdır. Sanayi toplumunda akrabalık, komşuluk gibi sosyal ilişkiler, sosyal normlar, sosyal roller tahrip edilmekte ve gitgide ortadan kalkmaktadır. Fabrikalarda istihdam edilen sanayi toplumu insanı, orada da kendisini monoton ve anlamsız işleri tek başına yaparken bulmaktadır. Sanayi toplumun bireyleri, dayanışma içinde olmadığı sürece yalnız ve güçsüzdür. Yalnızlaşma ve bireyselleşme sürecini tersine çevirmek mümkün olmadığına göre yapılması gereken işbirliği ve dayanışma ile sosyal etkileşimi güçlendirmektir (Öztaş, 2017:180).

Mayo, işverenlerin iletişimi azaltan iş uygulamalarının çalışanlarda verimliliğin düşmesine neden olacağını Mika Yarma Test Odası Deneyiyle ortaya koymuştur (Öztaş, 2017:186). İşçi örgütlerinin de diğer örgütler gibi teknik ve beşeri olmak üzere iki yönü vardır (Öztaş, 2017: 191). Örgütün teknik yönüne ağırlık verilip çalışanların beşeri ihtiyaçları ihmal edildiğinde çalışma ortamında yalnızlaşma

ve bireyselleşme meydana gelecektir. Çalışanlar gibi işverenlerin de beşeri ihtiyaçları vardır ve bu nedenle yatay düzlemde diğer işverenlerle ve dikey düzlemde işçileriyle temasta olmak isterler. Söz konusu temasın yetersiz olması ilk aşamada küçük çapta finansal sorunlar doğururken ileriki aşı-

malarda iflase veya işyerinin kapanmasına kadar gidebilmektedir. Nitekim lokavt örnekleri, işçilerle işverenlerin asgarî müşterekte anlaşamamalarından ziyade asgarî müşterekte buluşamamak gibi psikolojik temelli bir sorundan kaynaklanmaktadır (Güler, 2012: 119).

Tablo 8. 2000–2020 Yılları Arasında Grev ve Lokavt Sayıları

Yıllar	Grev Sayısı	Greve Katılan Çalışan Sayısı	Grevde Kaybolan İşgünü Sayısı	Lokavt İlan Eden İşyeri Sayısı	Lokavt Nedeniyle Kaybolan İşgünü Sayısı
2016	21	2.518	98.404	1	1.386
2017	26	3.733	136.941	0	0
2018	13	1.296	60.042	1	1.980
2019	12	767	50.516	0	0
2020	12	544	55.800	0	0
2000	52	18.705	368.475	5	32.760
2001	35	9.911	286.015	0	0
2002	27	4.618	43.885	0	0
2003	23	1.535	144.772	6	110.415
2004	30	3.557	93.161	5	20.826
2005	34	176.824	176.824	2	590
2006	26	2.061	165.666	1	3.894
2007	15	25.920	1.353.558	0	0
2008	15	5.040	145.725	1	16.328
2009	13	3.101	209.913	0	0

2010	11	808	37.762	0	0
2011	9	557	13.273	0	0
2012	8	768	36.073	0	0
2013	19	16.632	307.894	0	0
2014	12	6.880	365.411	10	25.420
2015	27	7.940	128.801	1	168
2016	21	2.518	98.404	1	1.386
2017	26	3.733	136.941	0	0
2018	13	1.296	60.042	1	1.980
2019	12	767	50.516	0	0
2020	12	544	55.800	0	0
Toplam	441	293.715	4.278.911	33	213.767

Kaynak: Çalışma Genel Müdürlüğü, (2021b).

Bir işyerinde dikey düzlemde iletişim ve diyalog kanallarının etkisizleşmesi, çalışma hayatında telafi edilemez zararlara yol açabilmektedir. Aşağıdaki tablo, lokavt kararlarının yıllar itibarıyla mikro ve makro düzeyde verdiği zararları ortaya koymaktadır.

Öte yandan öğretilerde, lokavt kararlarını, hakkını arayan işçiler üzerinde işverenlerin kurduğu tahakküm olarak nitelendirenler de bulunmaktadır (Kutal, 1971: 161). Ekonomik yönden güçlü konumdaki işverenlerin iş vermeyi reddetmelerinin esas yıkımı elbette

işçiler üzerinde olacaktır ancak kitle iletişimi yönünden bakıldığında işverenler için de psikolojik bir hasarın meydana geleceği açıktır.

Etkisiz iletişim sonucu ortaya çıkan, barışçıl değil mücadeleci çözüm yollarını ifade eden grev ve lokavt konularında birer de etkili iletişim örneği dikkat çekmektedir. Grev ve lokavt sözcüleri, 6356 sayılı Kanun'a göre denetim fonksiyonları iletişim fonksiyonlarının önünde tutulmuş olsa da uygulamada bir dizi iletişim faaliyeti ile grev ve lokavt süreçlerinde önemli

bir görevi ifa etmektedirler.

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 73. maddesinin 1. fıkrasına göre grev ilan eden işçi sendikasının kanuni grev kararına uyulmasını sağlamak maksadıyla, herhangi bir şekilde güç kullanmaksızın ve herhangi bir tehditte bulunmaksızın kendi üyelerinin grev kararına uyup uymadıklarını denetlemek için işyerlerinin giriş ve çıkış yerlerinde görevlendirdiği üyelere grev sözcüsü denmektedir (Önsal ve diğerleri, 2020: 115). Grev sözcüsünün görevi her ne kadar grev kararına uyulup uyulmadığını denetlemekle sınırlı tutulsa da sendikanın medya ve işçilerle iletişiminin sağlanmasında faal rol oynadıkları bilinmektedir.

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 73. maddesinin 3. fıkrasına göre lokavt ilan eden işveren sendikasının kanuni bir lokavt kararına uyulmasını sağlamak maksadıyla güç kullanmaksızın ve herhangi bir tehditte bulunmaksızın kendi üyelerinin lokavt kararına uyup uymadıklarını denetlemek amacıyla lokavtın kapsamına giren işyerlerine gönderdiği gözcülere lokavt sözcüsü denmektedir (Önsal ve diğerleri 2020: 116). Lokavt sözcüleri, grev sözcüleri kadar kamuoyunda bilinmese de işverenler arasındaki iletişimin sağlanmasında ve işverenlerin kendilerini işçiler huzurunda ifade edebilme-

lerinde önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedirler.

Çalışma hayatında gerek işçiler gerekse işverenler yönünden en istenmeyen durumlardan biri olan lokavt müessesesi, lokavt sözcüsünün ötesinde etkili iletişimi gerektiren hassas bir süreci ifade etmektedir. Lokavt sürecinde lokavt kararının kaldırılarak çalışma hayatının devam etmesi hedeflenmeli ve bu yönde diyalog geliştirilmelidir. Grev kararı kaldırıldığı hâlde menfaatler çatışmasının devam ettiği durumlarda lokavt kararı kaldırılmayabileceği için (Güler, 2018: 23) iş ilişkisinin sonuna kadar müzakere kapısının açık tutulması yararlı olacaktır.

Öte yandan grev ve lokavt gibi müesseselerin temelinde sendikalaşma kültürü bulunmaktadır. Çalışanların hem sosyalleşmek hem de birlik ruhuyla haklarını aramak için pratik bir formül olan sendikalar (Talas, 1975: 2), işverenler için de bir sosyalleşme ve hak arama yöntemine dönüşmüştür. Buna rağmen çalışma hayatındaki yeni istihdam biçimleri, kararsızlaşma, esnek çalışma ve insan kaynakları yaklaşımlarının farklılaşması gibi sebepler yıllar içerisinde sendikalaşma oranını azalmasına neden olmuştur ve bu negatif yönlü değişim süreci devam etmektedir (Kağnıcıoğlu ve Etcı, 2018: 1791). Özellikle bireysel çalışma/esnek çalışma saatleri, sendikal örgütlenmeyi engellemekte, iş görenler

haklarını korumak için dahi bir araya gelememekte; söz konusu fiziki uzaklık zihni uzaklığa evrilerek işçi sınıfının ayrışmasına neden olmaktadır. İletişimin etkisizleşmesine dayanan bu ayrışma,

sendikal mücadelenin azalacağı öngörüsünü güçlendirmektedir (Özçelik ve Onursal, 2020: 982). Aşağıdaki tablo da Türkiye'de sendikalaşma müessesesinin zayıfladığını göstermektedir.

Tablo 9: 2003-2018 Yılları Arasında Sendikalaşma Oranı.

Yıllar	Toplam İşçi	Sendikalı İşçi	Sendikalaşma Oranı (%)
2003	6.054.225	3.540.516	58,48
2018	16.595.125	3.475.473	20,94

Kaynak: Özçelik ve Onursal, (2020: 983).

Dijitalleşmenin her ne kadar iletişimi kolaylaştıracağı ve hızlandıracağı öngörülmüş olsa da şu ana değin iletişimi ve iletişim kültürünü zayıflatmış; işleri hızlandırıcı birçok dijital enstrüman olmasına ve tüm koşturmacaya rağmen insanların günlük işlerini dahi yetiştirmekte sıkıntı yaşadıkları, psikolojik olarak daha çok yıprandıkları görülmektedir (Friedman, 2018: 213). Dijitalleşmenin çalışma hayatı üzerindeki etkileri sendikalar düzeyinde de tartışılmış olup, 2015 yılında Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonunun (ETUC) yapmış olduğu toplantının sonuç metninde dijitalleşmenin masum bir teknolojik dönüşüm olmadığı, istihdam modelleri üzerinde de doğrudan etkileri olan önemli bir faktöre dönüştüğü vurgulanarak sendikaların toplu işten çıkarılmaları, veri güvenliği, özel hayat ile çalışma hayatı arasındaki çizginin

belirsizleşmesi, teknoloji vasıtasıyla ortaya çıkarılan yeni denetim olanaklarının yol açtığı tehlikeler, sosyal diyalog ve işçilerin yönetime katılmasının temini gibi konularda çalışmalar yapılmasını gerekli kıldığı belirtilmiştir (Yangın, 2020: 1217).

Grev ya da lokavt gibi son çare (*ultima ratio*) başvuru yollarına gerek kalmaması için işyerinde titizlikle iş barışını tesis etmek ve iletişim kanallarını her durumda açık tutmak gerekmektedir. Tarafların birbirlerini anlamaya çalışması, uzlaşma seçeneğini her zaman masada bulundurulması, kurumsal uzlaşma kültürünün geliştirilmesi, ticari itibar gibi maddiyat harici konuların da göz önünde tutulması ve yapıcı-onarıcı bir iletişim dili kullanılması gibi etkili iletişim temelli refleksler, etkisiz iletişimin olumsuz sonuçlarını bertaraf edebilecek güçtedir.

SONUÇ

Çalışma hayatında iletişim, iş organizasyonlarının varoluş amaçlarını gerçekleştirmek, iş faaliyetini sürdürülebilir kılmak ve organizasyonel uyumu sağlayabilmek için her an canlı tutulması gereken bilgi ve duygu akışıdır. Makalede iletişim perspektifinden açıklaması yapılan uygulama örnekleri, çalışma hayatında iletişimin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma hayatında iletişimin önemi dijital teknolojideki gelişmelerle daha da artmıştır çünkü dijitalizmin etkili iletişimi tehdit eden bir yönü bulunmaktadır. İletişimi zorlaştıran dijital tehdide, Covid-19 pandemisi ile birlikte çalışma hayatında istisna olmaksızın çıkıp yeni normal adı altında olağan hâle gelen esnek çalışma, uzaktan çalışma, tele çalışma gibi atipik çalışma modelleri yeni bir tehdit olarak eklenmiştir. Fiziken kişileri birbirinden uzaklaştıran atipik çalışma modelleri, çalışanlar arasında yatay ve dikey ilişkiyi zayıflatarak geleneksel diyalog kültürünün yok oluşuna zemin hazırlamaktadır. Buna karşın nasıl ki sanayi toplumunun temeli makinalaşma ise bilgi toplumunun temeli de dijitalleşmedir. Dolayısıyla dijitalleşmeyi dışlamadan, bilakis dijitalleşmeyi fırsata çevirerek çalışma ortamında iletişimi güçlendirici adımlar atılmalıdır.

Global dünyada çalışanın par-

çası olduğu işyerinin mikro çevresi ile yetinmek zorunda kalmadığı, iş hayatının herhangi bir noktasındaki başka kişilerle ve başka fırsatlarla yaşamını daha anlamlı kılacak ilişki ve etkileşimlere açık olduğu (Özel, 2015: 22), öte yandan iş tasarımlarını teknolojik gelişmelere göre uyarlamak gerektiği (Çetin, 2018: 522) düşünüldüğünde yeni normal adı verilen günümüz şartlarına uygun şekilde çalışma hayatında iletişimi güçlendirecek birtakım önerilerde bulunulabilir:

- Çalışanlar, üniteler/birimler arasında düzenli aralıklarla rotasyona tabi tutulmalıdır. Aynı birimde çok uzun yıllar çalışıyor olmak, bir yandan rehavete ve motivasyon düşüklüğüne yol açarken diğer yandan da çalışanın diğer ünite/birimlerdeki çalışanlarla ilişkisini zaman içinde azaltmakta ve çalışanı içine kapanık hâle getirmektedir. Çalışanların işyerlerindeki diğer tüm çalışanları tanımaması gerekmemektedir ancak birbirleriyle etkileşim içinde olmaları ve bu esnada bilgi ve birikimlerini paylaşmaları iş verimliliğine katkı sağlayacaktır.

- Çalışanları sosyalleştirecek ve motive edecek sportif turnuvalar, yapılan işe mahsus (özellikle inovatif fikir geliştirmeyi teşvik edici) yarışmalar, yerinde görüşme amaçlı ziyaretler, kültürel geziler gibi faaliyetlere yer verilmelidir (Özel, 2015:22). Sosyalleşmenin önyargıları yıkıcı, psikolojik bari-

yerleri kaldıracı ve kişilerin kendilerini ifade etmelerine olanak tanıyıcı fonksiyonları bulunmaktadır. İyi tasarlanmış sosyalleşme imkânları sunulmadıkça etkili iletişimin gerçekleştirilemeyeceği göz önünde tutulmalıdır.

- Çalışanların performansı etkin şekilde takip edilmelidir. Performans düşüklüğü görülen çalışanlarla çözüm odaklı mülakatlar yapılarak tespit edilecek bireysel ya da kurumsal sorunların aşılması için çaba harcanmalıdır.

- Hizmet içi etkili iletişim eğitimleri verilerek çalışanlara etkili iletişimin önemi aşılanmalıdır.

- Geri bildirim mekanizması kurularak çalışanların iş akışı hakkındaki düşünceleri değerlendirilmeye tabii tutulmalıdır.

- Belirli aralıklarla memnuniyet anketleri yapılarak iletişimin etkisiz kaldığı alanlar saptanmalı ve gerekli önlemler zamanında alınmalıdır.

- Çalışanların işe dair öneri ve şikâyetlerini, kimliklerini saklayarak dile getirebilecekleri mekanizmalar hayata geçirilmeli ve bu mekanizmanın kötüye kullanılması engellenmelidir.

- Sorun ve hatalar tespit edildiğinde sorun ve hataların nedenine inen çözüm odaklı bir anlayış benimsenmeli (Gerçik, 2019: 217), palyatif çözümlerden kaçınılmalıdır.

- Çalışanlara yaptıkları işin önemi, kurumun misyonu ve vizyonu gibi konularda tanıtımlar

yapılarak işi sahiplenmeleri sağlanmalıdır. Bu sayede birbirleriyle ilişkilerinde daha dikkatli, yapıcı ve saygılı olacaklardır.

- İşyerinde sevilen ve saygı duyulan çalışanlar takım lideri gibi pozisyonlara getirilerek daha yararlı olmaları sağlanmalıdır. Böylelikle çalışanların duygu, talep ve sorunlarını daha iyi ifade edebilecekleri ve üst mercilere daha etkin aktarabilecekleri pratik bir çözüm yolu geliştirilebilir.

- Yönetim kadrosundakiler, çalışanların talep ve sorunlarını dinleme ve gereğini yapma konusunda daha hassas ve sorumlu davranmaya özen göstermelidir.

- İşyerinde çalışan kişi ya da belli bir grup arasında ayırım yapılmamalı, işveren özellikle ücret yönünden eşitliğe ve adalete önem vermelidir.

- İşyerindeki üniteler/birimler arasında hakkaniyete uygun iş bölümü yapılmalı, ayrıcalıklı üniteler/birimler oluşturulmamalıdır. Aksi durumda mağdur edildiğini düşünen çalışanlar işten ve kurumdan soğuyacak, iş verimi gitgide düşecek ve sonuçta iş barışı bozulacaktır.

- İş tanımları, çalışanların yeterliliklerine göre ve hakkaniyet gözetilerek en isabetli şekilde belirlenmelidir. Bildiği işi yapan çalışanlar daha verimli ve huzurlu olacak; bunun da diğer çalışanlara ve iş ortamına olumlu yansımaları görülecektir.

- Ödüllendirme mekanizması kurularak iş motivasyonu artırılmalı, çalışanlar emek ve özverilerinin bir karşılığı olduğunu bilmelidir. Böylelikle çalışanların iletişimleri daha fazla iş odaklı olacak; dedikodu gibi iş barışını bozucu iletişim aktiviteleri azalacaktır.

- Sürpriz iş ve görevlendirme-lerden kaçınılmalıdır. İş düzenlemesi ve dağılımı belirli bir iş planı çerçevesinde yapılmalı ve düzenli şekilde sürdürülmelidir. Böylelikle çalışanların kişisel planlarında zorunlu değişiklikler yapmaları gerekmeyecek, öfke ve stres gibi iş barışını bozucu duygusal sorunlar yaşanması engellenmiş olacaktır.

- İş akış süreçleri şematize edilerek tüm çalışanlarla paylaşılmalı, işe dâir bilgi kirliliği ve tereddütler engellenmelidir.

- İşyerine özgü kurallar, tüm çalışanların anlayabileceği yalın bir dille hazırlanmalı, dikkat çekici panolar hâlinde veya benzeri başka şekillerde tüm işyerinde paylaşılmalıdır.

- Emir ve talimatlar kafa karıştırıcı anlatımlarla değil, net ifade ve bilgilerle aktarılmalıdır. Gereken-
dikçe emir ve talimat verilmemeli, çok yoğun emir ve talimat verilmesi çalışanlarda bezginliğe sebep olabileceği için sık tekrarlardan kaçınılmalıdır. Çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerde ise emredici dil kullanmalarının önüne geçilerek birbirlerine talimat vermeleri

yasaklanmalı, üslup ve hitap yönünden iş barışının korunmasına titizlik gösterilmelidir.

- Çalışanların özel hayatına saygı duyulmalı, hem yatay hem de dikey ilişkilerde çalışanların özel durumlarını sorgulayıcı diyalog ve imalardan kaçınılmalıdır.

- Dijital gelişmelere paralel olarak iş yükünü arttırıcı değil işi pratikleştirerek azaltıcı bir politika izlenmelidir. Örneğin bazı büyük iş organizasyonlarında elektronik imza ve belge sistemine geçilmiş olmasına rağmen tedbiren geleneksel usuldeki yazışmalara da devam edilmekte, bu da aynı işi iki kere yapmayı gerektirerek iş yükünü arttırmaktadır. Bazı durumlarda da kullanılan paket programların veya işyerine özgü bilişim sistemlerinin yetersiz olması veya kesintiler yaşanması gibi nedenlerle geleneksel usulde basitçe yapılabilecek bir işlem çok daha uzun sürmekte ve yorucu olabilmektedir. Oysaki dijitalleşmenin temel felsefesi işi zorlaştırmak değil pratikleştirmek ve hızlandırmaktır. Dolayısıyla sırf gelişmelere uyum sağlamış olmak için değil işin özelliğine ve gereklerine göre dijitalleşmeye gidilmelidir. Dijitalleşme süreci sağlıklı işlerse çalışanların işi kolaylaşacak, işin geri kalan kısmına ve iş arkadaşlarına daha fazla zaman ayırmaları sağlanacaktır.

- İşverenler dijitalleşmeyi çalışanlara daha fazla iş yüklemek

veya çalışanları daha sıkı takip etmek için bir fırsata çevirmemelidir. Sıkı takip sistemleri (örneğin uzaktan çalışma durumunda çalışanlardan masa başlarındaki hâleriyle sık sık görüntülü konuşma yaparak amirlerine rapor sunmalarının istenmesi gibi), çalışanlarda yılgınlığa sebep olacak, şikâyetlenmeler artacak ve dikey iletişim kanallarında etkisizleşme baş gösterecektir.

Şüphesiz ki iletişim insanî bir

ihtiyaçtır; ancak çalışma hayatında hem insanî hem de kurumsal bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın karşılanması, çalışanların beslenme ihtiyacının veya işyerinde üretilen mal ya da hizmetin pazarlanma ihtiyacının karşılanması kadar önem arz etmektedir. İletişimin hak ettiği değeri gördüğü yerlerde kurum kültürünün gelişmiş olması rastlantı değildir. Nitekim profesyonel çalışma anlayışında rastlantılara yer yoktur ve olmamalıdır.

KAYNAKÇA

Adalet Bakanlığı, (2019), Temel Arabuluculuk Eğitimi-Katılımcı Kitabı, Ankara: Arabuluculuk Dairesi Başkanlığı Yayınları.

Adalet Bakanlığı, (2020), Adli İstatistikler-2019, Ankara: Adli Sicil ve İstatistikler Genel Müdürlüğü Yayınları.

Arabuluculuk Daire Başkanlığı / Adalet Bakanlığı (2021a), İhtiyari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuk İstatistikleri (14.11.2013-20.11.2021), <https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/23112021085023ihtiyari%2020.11.2021.pdf>, (Erişim Tarihi: 27/11/2021).

Arabuluculuk Daire Başkanlığı/Adalet Bakanlığı (2021b), Ticari Uyuşmazlıklarda Dava Şartı Arabuluculuk İstatistikleri (01.01.2019-20.11.2021), <https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/23112021085209ticaret%20%2020.11.2021.pdf>, Erişim Tarihi: (27/11/2021).

Arabuluculuk Daire Başkanlığı/Adalet Bakanlığı (2021c), İş Uyuşmazlıklarında Dava Şartı Arabuluculuk İstatistikleri (01.01.2018-20.11.2021), <https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/23112021085217i%C5%9F%20%2020.11.2021.pdf>, (Erişim Tarihi: 27/11/2021).

Arabuluculuk Daire Başkanlığı/Adalet Bakanlığı (2021ç), Tüketici Uyuşmazlıklarında Dava Şartı Arabuluculuk İstatistikleri (28.07.2020 - 20.11.2021), <https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/23112021085226t%C3%BCketici%2020.11.2021.pdf>, (Erişim Tarihi: 27/11/2021).

Akalın, Ş. H., Toparlı R., Argunşah M., Demir N., Özyetgin A. M., (2011), Türkçe Sözlük, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Akkemik, R. (2019), Arabuluculuk Sınavına Hazırlık Kitabı ve Soru Bankası, (Ed. Y. G. Altun), İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık.

Aktaş, C. (2007). "Enformasyon Toplumu Bağlamında Türkiye", Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi, 4(4), 181-193.

Alankuş, Z. (2021a), Pandemi Sürecinde Pazarlama Stratejileri ve Bill Gates Tipi Pazarlama, Chisinau: Lambert Academic Publishing.

Alankuş, Z. (2021b), Covid-19'un Bölgesinde Dijital Pazarlama ve Yeni Yaklaşımlar, Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi (HİRE), 4 (1), 94-125.

Alparslan, A. M., Bozkurt, Ö. Ç., Özgöz, A. (2015), İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları", MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(3), 66-81.

Altıntaş, A. (2014). Hasta Hakları ve Etkili İletişim, Tıbbi Sosyal Hizmet Dergisi, 2014(3), 6-17.

Arabuluculuk Daire Başkanlığı (2021), Arabuluculuk İstatistikleri, <https://adb.adalet.gov.tr/Home/SayfaDetay/arabuluculuk-istatistikleri07012021034403>, (Erişim Tarihi: 29/05/2021).

Arslan, A. E. (2014). İş Hukuku Boyutuyla Türkiye'de Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Dünyadan Örnekler, Prof. Dr. Ali Rıza Okur'a Armağan, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Araştırmaları Dergisi, 20(1). 285-339.

Artan, T., Kumbasar B. (2017), Sosyal Hizmet Mesleğinde Etkili İletişim, Sosyal Çalışma Dergisi, 1 (2), 51-63.

Aşkın, E. Ö., Aşkın, U. (2018), Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Mobbing: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 9 (24), 255-282.

Ateş, E. K. (2016), Bir Bilim Dalı Olarak İletişim Bilimleri Alanının Türkiye'deki Konusal Kapsam Analizi, The Journal of Academic Social Science Studies, 51 (3), 217-228.

Aytaç, S., Kaya, Ö. (2019), "Ergonominin Çalışma Yaşamındaki Önemi", Karatahta İş Yazıları Dergisi, 2019(14), 1-14.

Baykal, C. (2014), Eski Bir Suç, Yeni Bir Tanım: Mobbing, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, 28(4), 629-634.

Bektaş, M., Erkal, P., Çetin, T. (2019), "Kırık Camlar Teorisinin İşletmelere Uyarlanması: Ölçek Geliştirme Çalışması", Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(3), 596-617.

Bibilik, E. (2008), Memur Sendikacılığı ve Toplu Görüşme Hakkı, Atılım Üniversitesi SBE Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Bilgili, A. (2015), İş Hukukunda Mobbing, Adana: Karahan Kitabevi.

Bon, G. L. (2020), Kitleler Psikolojisi, (Çev. F. Karaküçük), İstanbul: Karbon Kitap Yayıncılık.

Çalık, D., Çınar, Ö. P. (2009), Geçmişten Günümüze Bilgi Yaklaşımları Bilgi Toplumu ve İnternet, XIV. Türkiye'de İnternet Konferansı Bildirileri 12-13 Aralık 2009 Bilgi Üniversitesi, İstanbul.

Çalışma Genel Müdürlüğü-Sendika Üyeliği ve İstatistik Daire Başkanlığı (2021a), Yıllar İtibarıyla İmzalanan Toplu İş Sözleşmeleri 1984-2017, https://www.cs.gb.gov.tr/media/3394/tis-2017_.pdf, (Erişim Tarihi: 01/06/2021).

Çalışma Genel Müdürlüğü-Sendika Üyeliği ve İstatistik Daire Başkanlığı (2021b), Yıllara Göre Grev ve Lokavt Uygulamaları (1984-2015), https://www.cs.gb.gov.tr/media/31747/grev_lokavt.pdf, (Erişim Tarihi: 27/11/2021).

Çelik, N. (2008), İş Hukuku Dersleri, 21. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Çetin, C. (2007), Müzakere Teknikleri, İstanbul: Beta Yayınları.

Çetin, İ. (2014), Teknolojinin İstihdama ve İş Hukukuna Etkisi, Sayıştay Dergisi, 2014(95), 49-75.

Çetin, İ. (2018), "Kamu Mali Yönetiminde 3 E Kuralı", Türk İdare Dergisi, 2018(487), 517-551.

Çetin, İ. (2021), Kamu Yönetiminde Verimliliğin Hukukî Çerçevesi, Türk İdare Dergisi, 2021(492), 107-138.

Demircioğlu, M., Centel, T. (2007), İş Hukuku, İstanbul: Beta Yayınları.

Dereli, T. (1968), Toplu Pazarlık Stratejisi ve Taktikleri, Sosyal Siyaset Konferansları 19. Kitap. 175-200.

Dereli, T. (2019), Grev ve Lokavt Ertelemeleri, Karatahta İş Yazıları Dergisi, 2019 (14), 47-53.

Doğancı, D. E., Çakrak, R. (2016), "Hukuki Düzenlemeler Çerçevesinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İspat Yükü", Karatahta İş Yazıları Dergisi, 2016(6), 77-106.

Dost, S. (2014), Arabuluculuk Ücret Ve Masrafları Hakkında Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme", Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Kasım-Aralık 2014, Sayı:115, 449-476.

Duran, R. L. (1983). "Communication Adaptability: A Measure of Social Communicative Competence", Communication Quarterly, 31(4), 320-326.

Erdoğan, E., Durmuşkaya C. (2017), Çalışma Hayatı Kalitesinin Tanımlanmasına İlişkin Sorunlar: Türkiye İçin Bir Tanım Önerisi, Uluslararası Ekonomik İlişkiler Dergisi, 3 (4), 503-523.

Erdut, T. (2021), Dijitalleşme ve İşgücü Piyasası, Karatahta İş Yazıları Dergisi, 2021 (19), 25-59.

Ergül, H. (2009), Havacılık Ortamlarında İletişim Biçimleri, Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi, 6(1), 99-106.

Ersöz, D. (2015). Pembe Fil: Satış, Pazarlama ve İletişimde Yaratıcılık, İstanbul: Tortuga Yayınları.

Esener, T. (1978), İş Hukuku, Ankara: Sevinç Matbaası.

Fisher, R., Ury W., Patton B. (1991), Getting to Yes: Ngotiating an Agreement Without Giving, Sydney: Century Business.

Friedman, T. L. (2018). Geciktiğin İçin Teşekkür Ederim: Çılgıncasına Hızlı Bir Çağda Ayakta Kalma Rehberi, (Çev. Z. Akın), İstanbul: Boyner Yayınları.

Gerçik, İ. Z. (2019), Dikta değil İkna: İletişim Psikolojisi, 7. Baskı, İstanbul: Küre Yayınları.

Gernigon, B. (2007), Labour Relations in The Public And Para-Public Sector, Working Paper No:2, Geneva: International Labour Office.

Gökçe, T. A., (2008a), Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği, Ankara: Öğreti Yayınları.

Görmüş, A. (2012), "Kamuda Grevsiz Toplu Sözleşmenin ILO Normlarına Uyum ve Grev Hakkı Kapsamında Asgari Hizmetler Yaklaşımı", Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü – Sosyal Bilimler Me-tinleri, 2012(3), 1-31.

Güler, B. K. (2012), Psiko-Sosyal Boyutuyla Grev, Çalışma ve Toplum Dergisi 2012(1), 113-145.

Güler, B. K. (2015), Geçmişten Günümüze Çalışma Psikolojisi, Karatahta İş Yazıları Dergisi, 2015 (3), 1-25.

Güler, Ş. (2017), Toplu İş Sözleşmesi Müzakerelerinde Strateji ve Tak-tikler, Emek ve Toplum Dergisi, 6(15), 280-302.

Güler, Ş. (2018), Sendikanın Üye Kaybı Sebebiyle Yasal Grevin Mah-kemece Sona Erdirilmesinin Yetki Belgesine Etkisi, Karatahta İş Yazıları Dergisi, 2018(12), 21-68.

Güzel, A., Ertan E. (2008), İşyeri Sendika Temsilcisine Yönelik Psikolo-jik Taciz ve Kötüniyet Tazminatı (Karar İncelemesi)", Çalışma ve Toplum Dergisi, 2008 (16), 149-169.

Hindle, T. (2014), Yönetimde Çığır Açan Fikirler ve Gurular, (Çev. Ü. Şensoy), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

İnceoğlu, M. (2011), Tutum Algı İletişim, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kağnıcıoğlu, D., Etcı, H. (2018), Özel Sektörde Çalışan Y Kuşağının Sen-dikal Algısı", Çalışma ve Toplum Dergisi, 2019(3), 1787-1822.

Karaca, N. G. (1999), Grev Hakkı ve Lokavtın İyi Niyet Kurallarına Aykırı Tarzda Kullanılması ve Sonuçları, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), 565-578.

Kaya, Ö. (2019), Ergonominin Çalışma Yaşamındaki Önemi, Karatahta İş Yazıları Dergisi, 2019 (14), 1-14.

Kaymaz, E., Kaymaz, M. D. (2020), İş Hukukunda Barışçıl Çözüm Yolu Olarak Arabuluculuk, Kadim Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(1), 1-29.

Kurt, R. (2018), İş Yargısında Arabuluculuk, Türkiye Barlar Birliği Der-gisi, 2018(135), 405-444.

Kutal, M. (1971), Hukukî Açidan Lokavt, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 1971 (24), 159-190.

Kutal, M. (2018), Grev Ertelemelerinde Yürütme Organının Yetkisinin Sınırlanması, Uluslararası İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Dergisi-IJE-ASS, 1(1), 1-25.

Mutlu, E. (2016), İletişim Sözlüğü, Ankara: Ütopya Yayınevi.

Nazima, A., Reşad, F. (2009), Mükemmel Osmanlı Lügatı, İstanbul: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Oktar, T., Alan, M. M. (2018), Reji Şirketi Cibali Tütün Fabrikası İşçi Grevleri (1883-1925), 9(20), 28-38.

Onat, F. (2010), Çalışanlar İnternette, Sosyal Medyada, Teknolojinin Pazarlama İletişimine Etkileri, (Ed: S. Y. Çakır), 91-122, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Ovacık, M. (1999), Türkçe-İngilizce Hukuk Sözlüğü, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları.

Önsal, N., Ağbaba N., Terzi S. (2020), 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Çerçevesinde Kolektif İş Hukuku-Sorular/Yanıtlar, Ankara: TAEM Yayınları.

Ören, K., Yüksel, H. (2012), Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı, Emek ve Toplum Dergisi, 1(1), 34-59.

Özçelik, T., Onursal, F. S. (2020), Endüstri 4.0'ın İş Hayatı ve Sendikalaşma Üzerine Etkisi, Business And Management Studies An International Journal - BMJ, 8(1), 981-1007.

Özdemir, D. (2015), İşçinin Haklı Fesih Sebebi Olarak Mobbing Üzerine Bir Değerlendirme, Çağ Üniversitesi SBE Özel Hukuk Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Özel, H. (2015), Yorgunluk, Tükenmişlik ve Kapitalizm, Karatahta İş Yazıları Dergisi, 2016(1), 1-25.

Öztaş, N. (2017), Örgüt: Örgüt ve Yönetim Kuramları, 4. Baskı, İstanbul: Otorite Yayınları.

Öztaş, N. (2017), Yönetim: Örgüt ve Yönetim Kuramları, 5. Baskı, İstanbul: Otorite Yayınları.

Özten, E., Beşpınar, F. U. (2018), Türkiye'deki Beyaz Yakalıların Ayrımcılığa Dayalı Mobbing Deneyimleri: Mücadele Yolları ve Öneriler, Sosyoloji Araştırmaları Dergisi, 21(2), 210-252.

Palaz, S. (2016), Psikolojik Taciz ve Yıldırma Davranışları Üzerine Bir Araştırma: Banka Çalışanları Örneği, Karatahta İş Yazıları Dergisi, 2016(5), 19-35.

Peksan, S, Delen, M., Yorgun, S. (2020), "İş Hukukunda Dava Şartı Olarak Arabuluculuk Uygulaması ve Arabulucuların Görüşlerine İlişkin Bir Araştırma", Çalışma ve Toplum Dergisi, 2020(1), 321-346.

Sarıyer, N. (2018), Pazarlama İletişimi Araçları, Konya: Eğitim Yayınevi.

Sevinçok, L. (2016), Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz), Karatahta İş Yazıları Dergisi, 2016(5), 1-18.

Stanford, N. (2014), Organizasyon Kültürü, Çev: Ü. Şensoy, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Subaşı, İ. (2014), 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'na Göre Toplu İş Sözleşmesi, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Hukuk Araştırmaları Dergisi, 20(1), 595-654.

Süzek, S. (2012), İş Hukuku, 8. Baskı, Ankara: Beta Yayınevi.

- Süzek, S. (2017), İş Hukuku, 14. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Şen, S. (2009), Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu, Ankara: Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını.
- Talas, C. (1975), Sendikacılık ve Toplum, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 1975(30), 1-23.
- Tanrıver, S. (2020), "Dava Şartı Arabuluculuk Üzerine Düşünceler", Türkiye Barolar Birliği Dergisi, 2020(147), 111-142.
- TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu (2011), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Ankara: Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları.
- Tınaz, P. (2006), Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2006 (3), 11-22.
- Tınaz, P., Bayram, F., Ergin, H. (2008), Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz, İstanbul: Beta Yayınları.
- Timuroğlu, M. K., Balkaya, E. (2016), Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi-Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(2), 89-113.
- Turner, J. C. (1982), Toward a Cognitive Redefinition of the Social Group, Social Identity and Intergroup Relations, Der: H. Tajfel, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Ulucan, D. (2014), Toplu İş Sözleşmesi Özerkliği ve Yetki Sorunu, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, 20 (1), 581-594.
- Uzelli, D., Korhan, E. A. (2014), Yoğun Bakım Hastalarında Duyusal Girdi Sorunları ve Hemşirelik Yaklaşımı, Florance Nightingale Hemşirelik Dergisi, 22(2), 120-128.
- Uzuntaş, A. (2013), Etkili İletişim: Anlatabilmek ve Anlayabilmek, Kastamonu Eğitim Dergisi, 21(1), 11-30.
- Ülker, K. (2018), Avusturya'da Türk İşçileri ve Uyum Sorunu, Karatahta İş Yazıları Dergisi, 2018 (11), 109-114.
- Üstünsel, G. (2011), Etkili İletişim Becerileri ve Beden Dili, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.
- Yangın, D. D. (2020), "Endüstri 4.0, Dijitalleşme ve İş Hukukunun Geleceği-Dijital Platformların Ortaya Çıkardığı Hukuki İlişkiler Çerçevesinde Değerlendirilmesi", İstanbul Hukuk Mecmuası, 78(3), 1209-1237.
- Yazıcı, S., Utkugün C. (2021), Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarına Göre Etkili İletişim Becerisine Sahip Bir Öğretmende Bulunması Gereken Özellikler, Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (1), 248-264.
- Yenisey, K. D. (2017), İş İlişkinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatına

İlişkin Yargıtayın 2016 Kararının Değerlendirilmesi, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi Semineri, İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık.

Yılmaz, E. (1996), Hukuk Sözlüğü, Ankara: Yetkin Yayınevi.

Zwitter, A. (2019), Büyük Veri Etiği, İletişim Hakkı ve Yeni Medya, (Çev. Ş. K. Özaydın), 161-173, Ankara: Um:Ag Vakfı Yayınları.