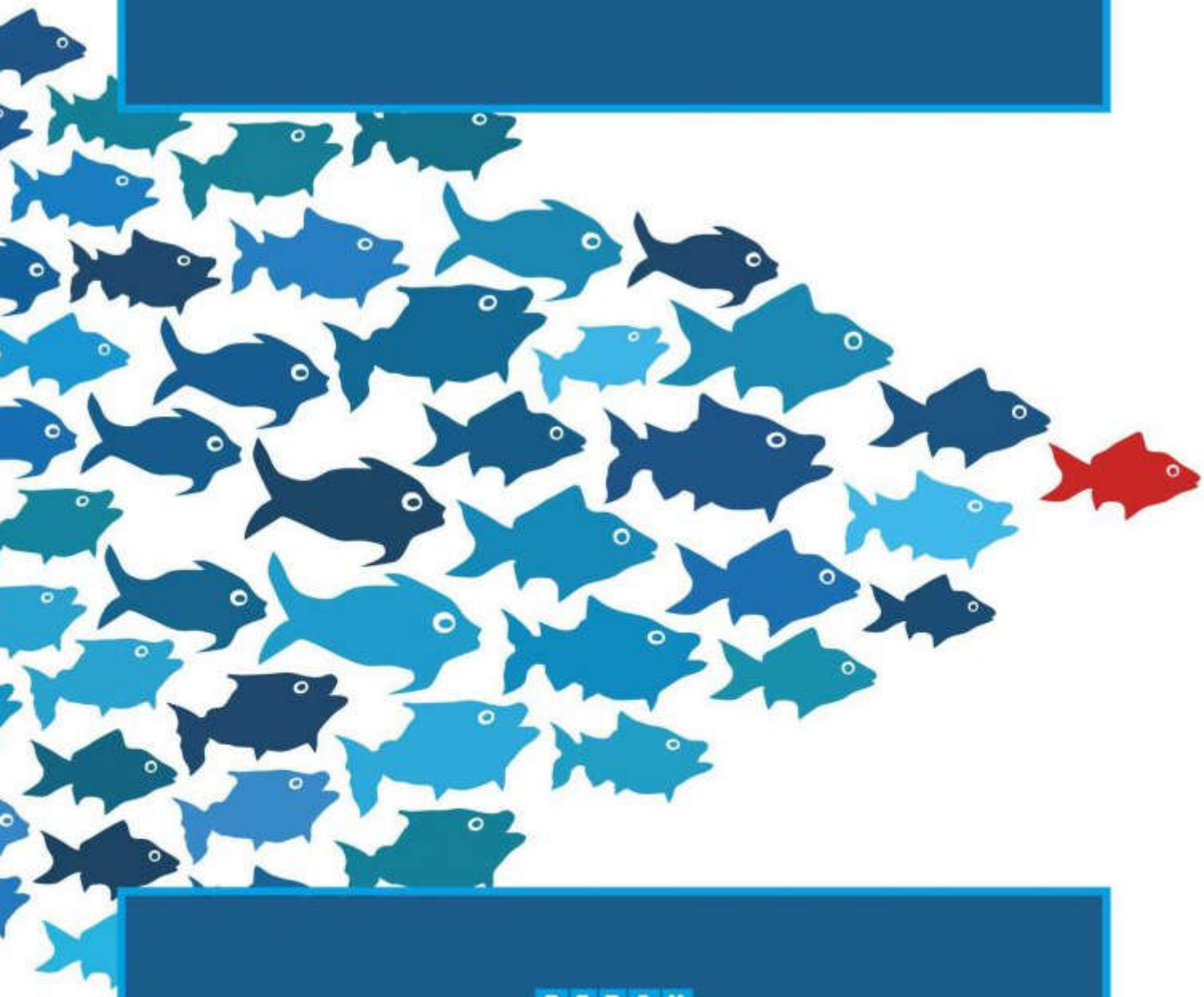
**Editörler:**
Prof. Dr. **Derman KÜÇÜKALTAN**
Doç. Dr. **Şule AYDIN TÜKELTÜRK**
Yrd. Doç. Dr. **Güney Çetin GÜRKAN**

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA GÜNCEL KONULAR



DETAY YAYINCILIK

# Örgütsel Davranışta Güncel Konular

**Editörler:**
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN
Arel Üniversitesi

Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK
Batman Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Güney Çetin GÜRKAN
Trakya Üniversitesi

# Örgütsel Davranışta Güncel Konular

DETAY YAYINCILIK

Ankara, 2015

**DETAY YAYINLARI** : **636**

1. Baskı : Mart 2015
**ISBN** : **978-605-4940-87-5**
Yayıncı Sertifika No : 13188
Matbaa Sertifika No : 26649

**© Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.**

*Her hakkı saklıdır. Yazarından ve yayınevinden yazılı izin alınmaksızın bu kitabın fotokopi veya diğer yollarla kısmen veya tamamen çoğaltılması, basılması ve yayınlanması yasaktır. Aksine davranış, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu gereğince, 5 yıla kadar hapis ve adli para cezaları ile fotokopi ve basım aletlerine el konulmasını gerektirir.*

Dizgi : Detay Yayıncılık
Kapak Tasarım : Detay Yayıncılık
Baskı ve Cilt : Bizim Büro Matbaacılık ve Basımevi
1. Sanayi Caddesi Sedef Sokak No: 6/1 İskitler-Ankara

**Kütüphane Bilgi Kartı**
Küçükaltan Derman, Şule Aydın Tükeltürk ve Güney Çetin Gürkan
Örgütsel Davranışta Güncel Konular, 1. Baskı
ISBN: 978-605-4940-87-5, viii + 278 sayfa, kaynakça var, dizin yok

DETAY YAYINCILIK

**GENEL DAĞITIM ve İSTEME ADRESİ**
**DETAY ANATOLIA AKADEMİK YAYINCILIK LTD. ŞTİ.**
Adakale Sokak No: 14/1-5 Kızılay/ANKARA
Tel : (0.312) 434 09 49 • Faks: (0.312) 434 31 42
Web: www.detayyayin.com.tr • e-posta: detayyay@gmail.com

# ÖNSÖZ

Hızla değişen, küreselleşen ve uyum sağlamayan her oyuncuyu en kısa zamanda oyunun dışına iten iş dünyası geçen yüzyılın ortalarından beri insan faktörünün göz ardı edilemeyeceğini fark etmiş ve bütün çabasını doğru insan kaynağını istihdam etmeye ve onları en uygun şekilde yöneterek stratejik anlamda rekabet avantajı elde etmeye yöneltmiştir. Günümüzde insan kaynağının değerini en güzel ifade eden kavram "entelektüel sermaye" dir. İnsanın değerli bir varlık olduğunu ve yönetilmesinde de birçok bileşenin göz önüne alınmasını gerektirdiğini benimseyen örgütler, daha verimli ama bununla birlikte daha fazla iş tatminli çalışanlara sahip olabilmek için birçok yöntem geliştirmişlerdir.

Çalışanların adil muamele gördükleri, örgüt içinde mümkün olan en özerk şekilde çalışabildikleri, kendilerini o örgütün vatandaşı olarak kabul ettikleri, örgüt ve yöneticilerinden destek gördükleri ve emeklerinin de göz ardı edilmediği bir örgüt yapısını oluşturabilmek kuşkusuz sağlıklı bir çalışma yaşamını beraberinde getirmektedir. Bunların yanında, psikolojik anlamda baskı altında hissetmedikleri, açıkça düşüncelerini ifade edebildikleri, eşit yükselme olanaklarına sahip oldukları, kayırma ve mobbinge maruz kalmadıklarını düşündükleri örgütlerde çalışmak da her çalışanın hedefleri arasındadır. İşte bu düşünceden hareketle, birçok araştırmacı yazarın katkı sağladığı bu kitap ile örgütsel davranış yazınında klasik konularla birlikte, yazında kendine yer bulan güncel kavram ve konulara ait bilgilerin derli toplu bir şekilde sunulması amaçlanmıştır.

Bölümlere 12 ayrı üniversiteden 26 akademisyen katkı sağlamıştır. Bu eserin hazırlanmasında katkısı olan tüm akademisyenlerimize, Detay Yayınevi sahibi Hüseyin Yıldırım'a ayrı ayrı teşekkür ederiz. Amacımız, işlenen konuların sadece akademik camiaya değil, uygulayıcılara da katkı sağlayacak şekilde irdelenip, sunulmasıdır. Yararlı olması dileğiyle, Mart 2015

Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN
İstanbul Arel Üniversitesi

Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK
Batman Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr.Güney ÇETİN GÜRKAN
Trakya Üniversitesi

# İÇİNDEKİLER

**1. Bölüm** İŞKOLİKLİK ..... 1
Mustafa Doğan

**2. Bölüm** ÖRGÜTLERDE PRESENTEEISM SORUNU ..... 15
Ömer Çoban

**3. Bölüm** ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL EMEK ..... 33
Işıl Usta ve Orhan Akova

**4. Bölüm** ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ..... 53
Rüya Ehtiyar

**5. Bölüm** ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ..... 77
Eylem Şimşek ve Hakkı Aktaş

**6. Bölüm** İŞYERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG) ..... 97
Merve Koçoğlu

**7. Bölüm** NEPOTİZM ..... 113
Eda Özgül Katlav ve Nilüfer Şahin Perçin

**8. Bölüm** ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI ..... 125
Berrin Güzel ve Ceren İşçi

**9. Bölüm** ÖRGÜTSEL ADALET ..... 145
Zeynep Aslan ve Aziz Gökhan Özkoç

**10. Bölüm** ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ..... 163
Asım Saldamlı ve Kadriye Ay

**11. Bölüm** PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ..... 183
İlknur Taştan Boz ve İpek Kışlalı

**12. Bölüm** CAM TAVAN SENDROMU ..... 199
İlke Oruç ve Şehnaz Demirkol

**13. Bölüm** TÜKENMİŞLİK (BURN OUT) ..... 217
Gülsel Çiftçi ve Mehmet Sarıışık

**14. Bölüm** YABANCILAŞMA ..... 231
Sezer Cihan Günaydın Çalışkan

**15. Bölüm** PSİKOLOJİK SERMAYE ..... 251
Şule Aydın Tükeltürk ve Serol Karalar

**16. Bölüm** ÇALIŞANI ÖZGÜRLEŞTİRME ..... 265
Esma Görkem Ersoy

14. Bölüm

# YABANCILAŞMA

Sezer Cihan GÜNAYDIN ÇALIŞKAN[1]

## 1.GİRİŞ

21. yy küreselleşme ve teknolojideki hızlı değişimlerle birlikte işletmelerin rekabet avantajlarını arttırabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri, çalışma ilişkilerinde ve yönetim modellerinde yeni paradigmaların ortaya çıkmasına neden olmuş, örgütlerine bağlı ve örgütleri ile özdeşleşme düzeyleri yüksek, üst düzey bir performans ile çalışma motivasyonuna sahip, çalışmaya tutkun, işleri ile özdeşleşebilen, yetenekli bireyler ve çalışanlara sahip olmak günümüzde örgütler açısından belki de en önemli ve yeri doldurulamaz bir sermaye haline gelmiştir. Günümüz örgütsel davranış yazınında bir yandan çalışanların sahip oldukları ümit, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik bileşenlerinden oluşan pozitif psikolojik sermayeyi arttırma gereksinimleri tartışılır iken, geçmişi 200 seneye dayanan bir başka davranışsal dinamik, bireyler, örgütler ve toplumlar açısından sebep olduğu maliyetler ve verimlilik karşıtı etkileri ile hala güncelliğini koruyabilmektedir. Bu kavram, Hegel tarafından ilk defa felsefi açıdan ele alınan ve Marx tarafından da kapsamlı bir şekilde tanımlanan ve çağdaş toplumların büyük bir sorunu olmaya devam eden "yabancılaşma" kavramıdır. Öyle ki "toplumun yabancılaşması", "kültürün yabancılaşması", "insanın kendine yabancılaşması", "siyasetin yabancılaşması", "dilin yabancılaşması", "dinin yabancılaşması" gibi günlük dilde bile birçok şekli ile konuşulan yabancılaşma olgusu, ne yazık ki post-modern yönetim paradigmalarının tartışıldığı bir dönem de dahi hiç de yabancısı olmadığımız bir konu olarak dikkatleri çekmeye devam etmektedir.

Örgütsel Davranış alanında güncel konu ve kavramların tartışıldığı kitabın bu bölümünde, özellikle çalışanın işe yabancılaşması kavramı merkeze alınarak, yabancılaşmanın tanımı, kapsamı, boyutları, birey, grup ve örgüt düzeyinde yabancılaşmayı ortaya çıkaran faktörler, yabancılaşma ile ilişkili diğer örgütsel davranış değişkenleri ve yabancılaşmanın yönetim, organizasyon ve örgütler açısından doğurduğu sonuçlar ele alınmaktadır.

---

[1] Yrd.Doç.Dr., Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, segynaydin @yahoo.com

## 2. YABANCILAŞMA KAVRAMI

Çağdaş toplumların büyük bir sorunu olan yabancılaşma kavramının tam bir tanımını yapmak oldukça zordur. Genel olarak "bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine uyumunun azalması, çevresi üzerinde denetimini kaybetmesi ve giderek çaresiz kalarak yalnızlaşması" ve ya "kişinin kendini bir topluma ve gruba ait hissetmemesi olarak tanımlanabilir (Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008). Yabancılaşma sanayi toplumuna geçiş ile birlikte ortaya çıkmış, 21. yy da ise artan küreselleşme olgusu ile kendisini daha çok hissettirir hale gelmiştir. Yabancılaşma kavramını ilk kez felsefi bir kavram haline getiren Hegel'dir. Hegel'de yabancılaşma, insanın fiziki ve ruhi varlığı arasındaki ayırım sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşma ruhun kendi yarattığı maddi dünyadan duygusal anlamda uzaklaşması ve farklılaşması sonucu ortaya çıkmaktadır. Hegel bu durumu *"ruhun yabancılaşması"* şeklinde tanımlar. Yabancılaşan insan, kendisini hisseden ve düşünen bir varlık olarak görememektedir. Hegel yabancılaşmaya insanın gelişebilmesi için gerekli bir evre olarak bakmaktadır. Yabancılaşma insan ruhunun daha sonra yeniden birleşmek üzere toplumsal kurumlardan ayrılması ve bireyselleşmesi olarak tanımlamaktadır.

Yabancılaşma kavramını etraflıca tartışıp tanımlayarak ilk kullanan Karl Marx (1818-1883)'dır. Marx'a göre yabancılaşma, *"insanı, kendi etkinliğinin ürünlerine, etkinliğinin kendisine, içinde yaşadığı doğaya, kendine, kendi özsel doğasına, insanlığına, öteki insanlara yabancılaştıran eylemdir"* (Marx, 2003). Marksist bakış açısına göre, çalışanın işe yabancılaşmasının temel nedeni **kapitalist üretim ilişkilerinde** yatmaktadır. Kapitalist üretim ilişkilerinin var olduğu yapıdaki iş süreçlerinde işçi, emeğini belirli bir ücret karşılığında satmakta ve harcadığı emek üzerinde kontrol sahibi olamamaktadır. Bu durum, çalışanı üretim sürecinin bir nesnesi haline getirmektedir. Marx bu durumu **emeğin nesnelleşmesi** şeklinde tanımlar. İş süreçlerinin çalışanın iradesi dışında belirlenmesi ve gelişmesi, onun işte öz/içsel ihtiyaçlarını karşılayamamasına ve kendi özüne ait olanı bastırmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla Marksist bakış açısına göre kapitalist üretim ilişkileri veri iken, çalışanın işini anlamsız bulması son derece doğaldır. Bu durum ise çalışanın işe yabancılaşmasını kaçınılmaz kılabilmektedir (Shantz vd., 2013: 8; Özbek, 2011: 233). Marksist teoriye göre, işe yabancılaşma çalışanın içsel ihtiyaçlarının engellenmesi dolayısı ile yaptığı işten ayrışmasıdır. Marx'a göre işyeri içerisinde yabancılaşma şu koşullarda meydana gelmektedir: çalışanın ürettiği ürünün anlamına ve ürünle ilgili çalışmasına ilişkin bir bağ kuramaması; çalışanın üretimine katıldığı ürünün gidişatına ne ölçüde katkı yaptığı konusunda bilinçli olmaması; çalışanın hareketlerinin bir dış güç tarafından kontrol edilmesi; işin küçük parçalara ayrılması ve işçinin

zekâsını ve yeteneklerini çok sınırlı bir şekilde kullanabilmesine izin verilmesi (Özbek, 2011).

Yabancılaşma kavramını doğrudan kullanmamakla birlikte, sosyolog Emile Durkheim (1858-1917) da, "anomi (normsuzluk, kuralsızlık)" kavramı ile yabancılaşma kavramına vurguda bulunmuştur. Durkheim'ın düşüncelerinde yabancılaşma, bireyin içinde yaşadığı toplumun kolektif bilincinden kopması ile ortaya çıkar. Durkheim bu durumu **"anomi"** kavramı olarak tanımlamaktadır (Durkheim, 2002). Anomik durumlar toplumsal değişimle birlikte toplumsal sosyal ilişki kalıplarının değişmesini ifade etmektedir. Daha önce stabil, durağan, tahmin edilebilir ve düzenli olan ilişkiler, giderek problematik ve kaotik bir hal almaya başlar. İnsanlar yeni davranış kalıpları oturana kadar neyi ne şekilde ve hangi kurallara bağlı olarak yapacakları konusunda bir **"kuralsızlık"** ve **"çelişki"** yaşamaya başlarlar. Örneğin, ekonomik krizler sonucu mal varlığının kaybedilmesi, eskiden bulunulan sosyal grup içerisinde yer alma ama buna gücü yetememe durumu anomik bir durumdur. Aynı şekilde birden bire zenginleşip eski sosyal konumundan kopmak zorunda olmak anomik bir durumdur. Anomi aslında, Marx tarafından ortaya konulan yabancılaşma kavramını ifade etmektedir.

Yabancılaşma kavramının gelişimine, özellikle işin içeriğinin ve iş dizaynının işe yabancılaşmayı tetikleyen bir unsur olduğuna Adam Smith (1723-1790) de, "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde işbölümünün bazı olumsuz etkileri üzerinde durarak, katkıda bulunmaktadır. Smith, işbölümünün işçileri "ahmak ve bilgisiz" duruma getirdiğini söylemektedir (West, 1964:26). Tüm yaşamını az sayıda ve basit işlemleri yerine getirerek geçirmek zorunda kalan bireyin kendi buluş yeteneğini geliştirme fırsatına uzak kaldığını, belirli bir topluluğun aktif üyesi olduğunu unuttuğunu ve bu topluluğun çıkarlarına ilgisiz kaldığını belirtmektedir (Esin, 1982:17).

Yabancılaşma kavramının gelişimine katkı sağlayan bir diğer sosyal bilimci de, Erich Fromm'dur. Fromm (1991) , çağdaş toplumda yabancılaşmanın her yeri kapladığı düşüncesindedir. Fromm, kapitalizmin bireye getirmiş olduğu yeni özgürlüğün, bireyi daha yalnız, daha soyutlanmış hale getirdiğini söylemektedir. Yazara göre kapitalist sistemin üretim şekli nedeniyle insan, korkak ve yabancılaşmış bir hale gelmektedir. Çünkü bu sistem, bireyin onların karşısında kendini aciz ve çaresiz hissettiği, giderek büyüyen ekonomik ve bürokratik devler yaratmaktadır. Bu durumda da bireyler toplumsal oluşumlara aktif olarak daha az oranda katılabilmektedir. Bu sistem içinde korkak bir hale gelen insanın tek çaresi de tüketmektir. Bu yolla insan pasifliğe yöneltilmekte ve dünyada hiçbir şeyi aktif olarak yaşayamamaktadır (Fromm, 2004:66–67). Fromm,

kapitalist toplum içerisinde yalnızca ekonomik ilişkilerin değil, *insanlar arasındaki kişisel ilişkilerin de yabancılaşmış* olduğunu söyler. Fakat Fromm'a göre bu tüketim ve yabancılaşma ruhunun belki de en önemli ve en yıkıcı örneği, bireyin *kendi benliği ile olan ilişkisinde* görülmektedir.

Buraya kadar bahsedilen kavramsallaştırmalarda "yabancılaşma" olgusu özellikle kapitalist üretim ilişkileri bağlamında yapısal bir sorun olarak ele alınmaktadır. Yabancılaşmayı sadece kuramsal boyutta ele almanın ötesinde, görgül çalışmalar yaparak yabancılaşmanın somut bir biçimde ölçülmesi sorununun gündeme geldiği yönetim ve organizasyon yazınında ise, özellikle Amerikalı toplumbilimciler bu alanda öncülük yapmışlardır. Bu araştırmacıların başında Seeman (1959; 1967) ve Blauner (1964) gelmektedir. Blauner (1964) ve Seeman (1959) yabancılaşma olgusuna Marksist yaklaşımın aksine, yapısal olmaktan çok sosyo-psikolojik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. *Yönetim ve organizasyon yazınında da yabancılaşma daha çok bu tanım çerçevesinde incelenmektedir.* Blauner (1964) "işe yabancılaşmayı", ***"işin; özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi bireyin insan olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamaması"*** durumu olarak tanımlamaktadır. Seeman (1959) ise, toplum içinde hareket eden *bireyin kişisel acıdan yabancılaşmasını* incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Seeman, yabancılaşma kavramını sınırlandırarak bireye etkilerini aşamalarla göstermiştir. Bu bakış açısına göre "yabancılaşma" çalışanın işinden duygusal ve bilişsel olarak koptuğu ***bireysel bir psikolojik durumdur.*** Yabancılaşmada bireyin sübjektif değerlendirmeleri de önem taşımaktadır.

Seeman(1959)'ın yabancılaşma kavramını tanımlarken ortaya koydukları boyutlar: güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşmadır.

Seeman tarafından yapılan bu sınıflandırma yabancılaşma kavramının ölçümlenmesinde günümüzde de oldukça kabul görmektedir. Bazı yazarlar tarafından tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmış olmasına rağmen (Banai ve Reisel, 2007; Hirschfeld vd. 2000; Hirschfeld ve Feild, 2000; Howard ve Cordes, 2010; Maadi vd. 1979) özellikle örgütsel davranış yazınında Seeman'ın 5 boyutlu kavramsallaştırması esas alınarak çeşitli ölçüm araçları geliştirilmiştir. Bu boyutları kısaca açarak incelemek, yabancılaşma kavramının anlaşılmasında önem taşımaktadır.

*Güçsüzlük (Powerlessness):* Güçsüzleşme, bireyin, kendi ürünleri ve üretim sürecinde kullandığı araçların sonuçları üzerine kontrol hakkının olmaması durumudur. Çalışanın yaptığı iş ve çevresel faktörler üzerinde kontrol sahibi olamaması durumunda kendini göstermektedir. Blauner (1964) ve West'e (1988)

göre "güçsüzlük" biçimindeki yabancılaşma ürünün kendisinden ayrılma, genel yönetsel politikaları etkilemede yetersizlik, çalışma koşulları üzerindeki denetim yetersizliği, doğrudan doğruya çalışma süreci üzerindeki denetim yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.

*Anlamsızlık (Meaninglessness):* Anlamsızlık, bireyin neye, hangi genel doğrulara inanacağını ve bağlanacağını bilememesi halidir. Çalışanın yaptığı işe bir anlam verememesi, iş çıktılarını değersiz ve önemsiz görmesiyle ortaya çıkan psikolojik bir durumdur.

*Normsuzluk (Normlessness):* Toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşmak için toplum tarafından onaylanmayan davranışların benimsenmesi durumudur. Çalışanın örgütün kurallarına uyum göstermek istememesi, kuralların anlamsız ve işe yaramaz olduğunu düşünmesi şeklinde ifade edilebilinir.

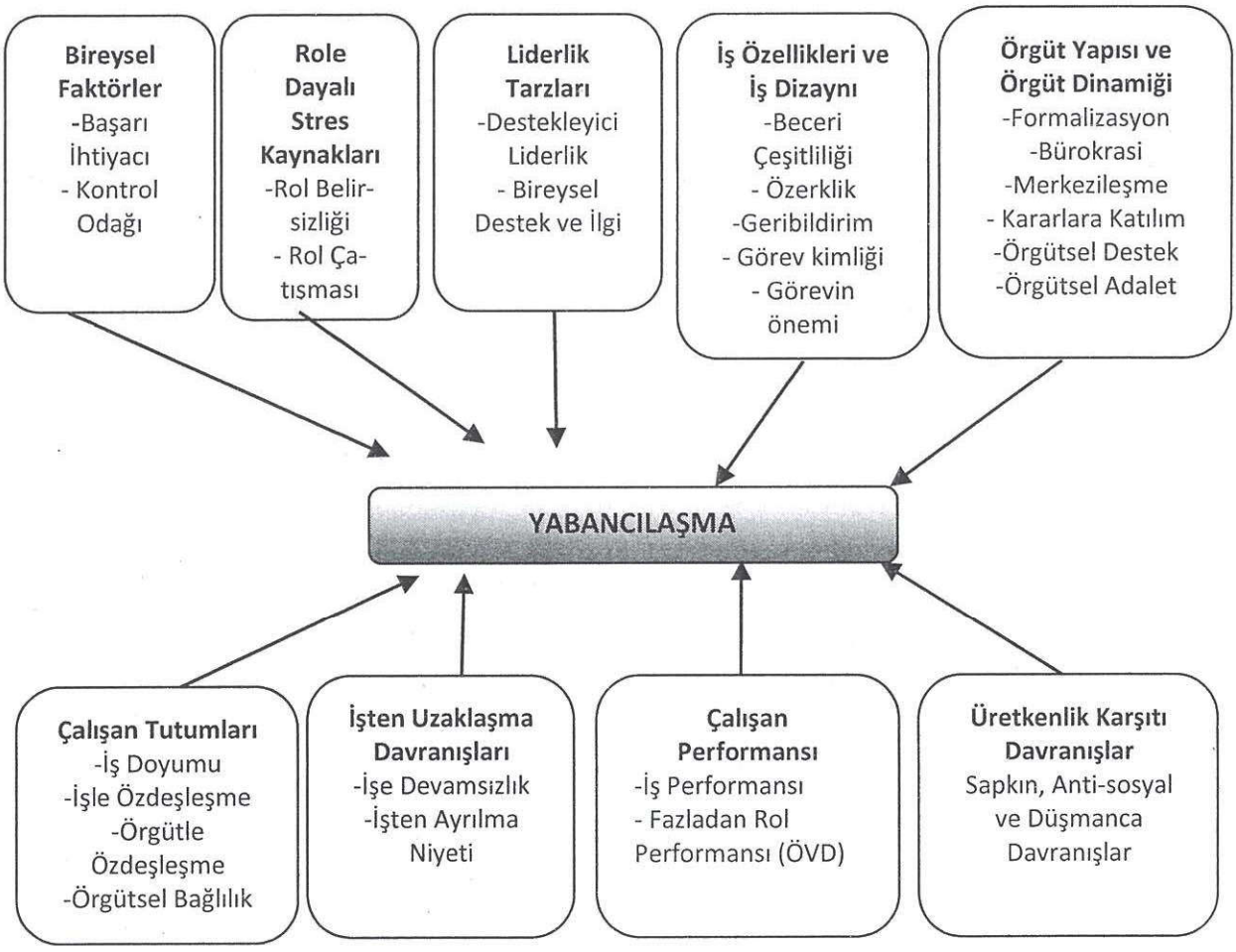
*Yalıtılmışlık (Isolation):* Yalıtılmışlık, bireyin genel anlamda bulunduğu fiziksel çevreden ya da diğer insanlarla ilişkide bulunmaktan kaçınması ya da bu ilişkiyi en aza indirgemesi durumudur. Örgüt ile özdeşleşememe, çalışanın ait olma ihtiyacının tatmin olmaması durumunda, örgütün hedeflerine karşı duyarsız kalması gibi durumlar ile ortaya çıkar.

*Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement):* Kuralsızlık ve toplumsal izolasyon beraberinde kültürel çözülmeyi de getirmektedir. Bununla beraber, kendini toplumun değerlerinden uzaklaşmış hisseden birey, bir tür değişim geçirmekte ve kendine yabancılaşmaktadır. İnsanın belirli bir davranışının geleceğe yönelik beklentileri ile çakışmaması, kendi varlığına yabancılaşması ile sonuçlanır. Kendine yabancılaşma, insanın yaptığı davranışların, geliştirdiği değer, norm, gereksinme ve isteklerine dayanmamasıdır; davranışların bunlara uymamasıdır. Kendinden soğumuş ya da kendine yabancılaşmış bireyler, yaptıkları işlerden ya da oynadıkları rollerden hemen hemen hiçbir kişisel doyum almazlar. Eylemlerini yönlendiren dışsal ödüllerdir.

Bu doğrultuda işe yabancılaşmanın kapsamlı bir tanımı yapılacak olunursa; *"işine yabancılaşan çalışan öncelikle kendini iş süreçleri üzerinde kontrol duygusunu kaybetmiş ve güçsüz bırakılmış bir birey olarak hissetmekte; daha sonra yapmakta olduğu işleri neden ve niçin yapıyorum diyerek sorgulamaya başlamakta, anlamsız ve değersiz bulmakta; çalıştığı örgüt ya da kurum içerisindeki kuralları, normları ve davranış kalıpları ve kendi değerleri arasında bir çelişki yaşamakta; zamanla içinde bulunduğu kurumdaki diğer bireylerden duygusal ve bilişsel anlamda ayrışmakta ve yalnızlığa itilmekte ve sonuçta da yapmakta olduğu işin kendisini ifade etmesine izin vermediğini düşünerek kendi benliğine ve özüne yabancılaşmasına giden bir süreci yaşamaktadır".*

## 3. İŞE YABANCILAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Çalışanların işe yabancılaşmalarını etkileyen faktörler ve önceller olarak yazında yapılan çalışmalarda; bireysel değişkenler düzeyinde bireyin başarı güdüsü ve kontrol odağı; liderlik tarzları olarak destekleyici liderlik ve ilgi odaklı liderlik, iş karakteristikleri bazında geribildirim, beceri çeşitliliği, yapılan işte özerklik duygusu, görev kimliği ve yapılmakta olan görevin önemi; örgüt düzeyinde formal ve bürokratik örgüt yapıları, örgütsel destek, kararlara katılım, role dayalı stres kaynakları, rol belirsizliği, rol çatışması gibi değişkenler incelenmiştir (Mottaz, 1981; Chiaburu, Thundiyil ve Wang, 2013). Bu değişkenler ile yabancılaşama arasındaki ilişkiler tek tek ele alınmadan önce bütüncül bir bakış açısı ile yabancılaşmaya etki eden faktörler ve sonuçları Şekil 1 de özetlenmektedir.




**Şekil 1. Yabancılaşmanın Öncelleri ve Ardılları**

**Kaynak:** (Chiaburu, Thundil ve Wang, 2013, "Alienation and Its Correlates: A Meta-analysis", isimli makaleden adapte edilmiştir.)

### 3.1.Yabancılaşmaya Etki Eden Bireysel Faktörler

Yazında kişilik faktörleri ve bazı bireysel değişkenlerin bireylerin yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda bazı bireysel değişkenlerin yabancılaşma ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunların ilki "başarma güdüsü (ihtiyacı)"dır. Başarma ihtiyacı yüksek, ya da başarı ile güdülenen bireyler; hedeflerine ulaşma konusunda yüksek bir çaba gösterme eğiliminde olan, sorumluluk duyguları gelişmiş, kendilerine orta düzey zorlukta hedefler belirleyen, rekabetçi ortamlardan hoşlanan ve yüksek düzeyde performans geribildirimine ihtiyaç duyan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, başarı ihtiyacı ile yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuş (Banai, Reisel, & Probst, 2004; Hirschfeld ve Feild, 2000; Hirschfeld.vd, 2000) bu sonuç Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2013) tarafından yabancılaşamaya etki eden faktörlerin incelendiği meta-analiz çalışmasında desteklenmiştir. Aynı şekilde, kontrol odağı içten olan bireylerin (başlarına gelen olayların kendi kontrolünde olduğuna inanan bireyler) in de yabancılaşma düzeylerinin daha düşük olduğu yapılan görgül çalışmalarla da desteklenmektedir. Bu bağlamda, öz güven düzeyi yüksek, görev ve sorumlulukların üstesinden gelebileceğine ait inançları başka bir deyişle öz-yeterlilikleri yüksek, başarma güdüsüne sahip ve içten kontrol odağına sahip bireyler, yabancılaşmanın ortaya çıkardığı güçsüzlük, yalıtılmışlık, kuralsızlık, anlamsızlık kendine yabancılaşma gibi durumları daha az düzeyde yaşamaktadırlar.

### 3.2.Stres Uyarıcıları (Role Dayalı Stres Kaynakları) ve Yabancılaşma

Araştırmalar, çalışanların yapmakta oldukları rol (iş, görev) den kaynaklanan bazı stres arttırıcı faktörlerin yabancılaşma düzeylerini arttırdıklarını ortaya koymaktadır. Bu stres faktörleri "rol belirsizliği" ve "rol çatışması" dır. *"Rol belirsizliği"* yaşayan çalışanlar işleri nasıl, ne şekilde ve hangi nedenle yapacakları konusunda bir çelişki yaşamaktadırlar (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970). Yaşanılan bu çelişki ve gerginlik çalışanın kendisini işine psikolojik olarak uzak ve rahatsız hissetmesine, yapmakta olan işe anlam verememesine ve belli bir süre sonra kendini işinden yalıtılmış hissetmesine, bir başka deyişle işe yabancılaşmasına zemin hazırlamaktadır. *"Rol çatışması"* ise, Rizzo, House ve Lirtzman (1970) tarafından, çalışanın işi ile ilgili yöneticilerinden farklı ve zıt istekler alması, bir görevi yerine getirmek için kurum politikalarının dışına çıkmak zorunda kalması, yapmakta olduğu iş, bir kişi tarafından kabul edildiği halde diğerleri tarafından onaylanmaması şeklinde işe vuruk olarak tanımlanmaktadır. *Çalışanlar tarafından algılanan rol çatışmaları da yarattığı psikolojik baskı, gerginlik ve çelişki nedeniyle işe yabancılaşmada bir öncel olarak ele alınmaktadır.* Türk yazınında en son, akademisyenlerin işe yabancılaşma düzeylerinin role dayalı

stres kaynaklarından nasıl etkilendiğinin incelendiği bir çalışmada, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan akademik personelin bulundukları ortamdan yalıtılmış, kuralsız, güçsüz hissettiklerini ve yapmakta oldukları işleri anlamsız bulduklarını, öğrencilerine karşı daha donuk ve ilgisiz bir tutum sergilediklerini, işini kendi dışında tekdüze bir etkinlik olarak algılamakta olduklarını doğrulamaktadır; bu durum öğretme-öğrenme sürecinin etkinliğini azaltmaktadır (Çalışkan vd. 2014).

### 3.3.Liderlik Tarzları ve Yabancılaşma

Örgütsel davranış yazınının temel ve merkezi konularından biri olarak liderlik, örgütsel performans, verimlilik ve çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkileri gibi birçok farklı değişkenle birlikte incelenmiş ve incelenmekte olan bir konudur. En basit tanımı ile liderlik, bir grubu hedeflerine ulaşabilmesi için etkileme ve yönlendirme sanatı olarak tanımlanabilir (Adair, 1988). Yabancılaşma yazınında özellikle, "destekleyici liderlik" ve "bireysel ilgi ve destek sağlayan liderlik" davranışlarının çalışanların yabancılaşma düzeylerini azaltmada olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir. ***Destekleyici liderler***, çalışanlarını hedeflere ve bilginin kullanımına etkili bir şekilde yönlendirerek, rol belirsizliklerini ve çatışmalarını azaltmakta, çalışanlarına duygusal anlamda destek olmakta ve uygun araçları sunmaktadır (House ve Mitchel, 1974; Banai ve Reisel, 2007). Aynı zamanda ***dönüşümcü liderlik modelinin*** de temel bileşenlerinden birisini oluşturan **bireysel destek** davranışlarında, lider astların bireysel gereksinmelerini dikkate alır ve astların temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, astlara öğrenme; fırsatları oluşturacak biçimde yapılır. Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). Yazında daha önce yapılan çalışmalar çalışanların işe yabancılaşmalarının engellenmesinde "sosyal destek mekanizmaları"nın düzenleyici etkilerinin olduğunu vurgulamaktadır (Chiaburu, Thundiyil ve Wang, 2013). Her iki liderlik tarzı da, astların rol belirsizliklerini azaltarak, onları gerekli duygusal ve görevsel kaynakları sağlarlar. Gerekli duygusal kaynaklarla donatılan çalışan ise, işine ve çalıştığı kuruma daha az yabancılaşacaktır.

### 3.4.İşin Özellikleri, İş Dizaynı ve Yabancılaşma

Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen iş karakteristikleri modeli yapılmakta olan işin içeriği ve özelliklerinin çalışanın iş doyumu üzerindeki

etkisini inceleyen örgütsel davranış yazınının en temel modellemelerindendir. Bu modelde herhangi bir işte beş temel özellik bulunabileceğini belirtmektedirler. Bu özelliklerden ilki **beceri çeşitliliğidir** (skill variety). Bu kavram bir işin, işi yapan kişinin çeşitli becerilerini kullanmasına izin verip vermemesiyle ilgilidir. Örneğin yapılmakta olan işin farklı zihinsel ve fiziksel becerilerin bir arada kullanılmasına imkan vermesi gibi. İkinci özellik **görev kimliğidir** (task identity). Yapılacak bir işin ne derece baştan sona kadar ilgili kişi tarafından yapılıp yapılmadığı ile ilgilidir. Örneğin, üretim bandında çalışanlar bir işin sadece bir kısmını yaparken, takım halinde televizyon üretenler bir televizyonu başından sonuna kadar kendileri üretirler. Üçüncü özellik görevin ya da **işin önem derecesidir** (task significance). Bu kavram, yapılan bir işin başkalarının yapmakta olduğu işe ne derece katkı sağladığı ile ilgilidir. İşlerinde bu üç özellik bulunan kişiler psikolojik olarak bir "anlamlılık" (meaningfulness) hissederler ve Hackman ve Oldham'a göre yüksek bir motivasyon düzeyi ile çalışırlar. Dördüncü iş özelliği ise bir kimsenin işinde yaşadığı **"özerklik veya serbestlik"** (autonomy) ile ilgilidir. Bu, daha çok bir çalışanın görevini hiç kimseden yönerge almadan yapması, yapmakta olduğu iş ile ilgili kararları kendisinin alması ile ilgilidir. İş Özellikleri Modelinin son iş özelliği **"geribildirim"** dir (feedback). Bu kavram, çalışanın yaptığı bir işin doğruluyla ilgili olarak işin doğrudan kendisinden bilgi almasıyla ilgilidir. Özerklik, hissedilen sorumluluk duygusunu, geribildirim ise sonuçlara ait bilgi sahibi olma düzeylerini arttırarak, iş doyumu, işin kalitesi ve işe devam ve işte kalma gibi tutum ve davranışları etkilemektedir (Bilgiç, 2008). Banai ve Reisel (2003)'in belirttiği gibi, çalışanların yaptıkları işin özellikleri ve çevresi ile ilgili algıları, pozitif psikolojik duygu ve tutumları ortaya çıkarmaktadır. Özerklik, beceri çeşitliliği, geribildirim, anlamlılık içeren işler çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini azaltmaktadır.

### 3.5.Örgüt Yapısı, Örgüt Dinamiği ve Yabancılaşma

Bireysel faktörler ve işin özelliklerinin yanı sıra örgütlerin yapısı gibi çevresel faktörlerin de çalışanların yaptıkları işe yabancılaşmaları üzerinde etkileri vardır (Podsakoff vd. 1986). Örgüt yapısı açısından çalışanın işe yabancılaşmasına etki eden faktörlerden birisi **formalizasyondur**. Formalizasyon, örgütlerdeki yazılı kural, politika, prosedürlerin kullanım derecesini ve kurallara sıkı sıkıya bağlı bir örgüt yapısını ifade eder. Bu örgütlenme içerisinde tüm iş tanımları yazılı ve çizilidir, görev tanımları ve işin ne şekilde yapılacağı katı bir şekilde belirlenmiştir. Bazı araştırmalarda, katı görev tanımları ve formalizasyonun rol belirsizliğini azaltarak çalışanların stres düzeylerini aza indirgediği tespit edilmişken (Podsakoff vd. 1986); bazı çalışmalarda çalışanın yapmakta olduğu iş üzerinde kontrol yetisini kaybederek kendini güçsüz hissetmesine yol açacağı

belirtilmektedir (Organ & Greene, 1981). Yabancılaşma açısından ele alındığında ise, Kanungo (1982)'un da belirttiği gibi, çalışanın yapmakta olduğu iş ile ilgili özerklik, kontrol ve güce sahip olması yabancılaşma düzeyini azaltmakta önemli bir etki sağlamaktadır. Bu nedenle, aşırı kontrole ve katı bir formal yapılanmaya dayalı örgütlerde çalışanın özerklik duygusunun sınırlanması onu güçsüzleşmeye ve yabancılaşmaya daha yatkın hale getirmektedir. **Merkezileşmiş örgüt yapıları** da çalışanların işe yabancılaşmaları üzerinde benzer bir etkiye sahiptir. Karar alma yetki ve otoritesinin yöneticilerde ya da belli bir gurubun elinde olduğu merkezi örgüt yapılarında (bürokratik örgüt yapıları), çalışan yapmakta olduğu iş ile ilgili planlama ve karar alma yetkisine sahip değildir, kararlara katılım hakkının olmaması da çalışanın özerklik duygusunu azaltarak kendini güçsüz hissetmesine neden olmaktadır. Kararlara katılım düzeyinin yüksek olduğu ve personel güçlendirme politikalarının uygulandığı örgütler de ise çalışan yapmakta olduğu işi daha çok sahiplenmekte, kendini çalışmaya tutkun hissetmekte, işini daha çok anlamlı bulmakta ve sonuçta daha az yabancılaşma yaşamaktadır. Bu bağlamda karar alma gücü ve yetkisinin üst yönetimde toplandığı katı hiyerarşik ve merkezi yapılar, katı bir denetim ve kontrol mekanizmasının yer aldığı bürokratik örgüt yapıları çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini arttırmaktadır.

Örgütsel dinamikler açısından ise, **örgütsel adalet algısı, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimin kalitesi** gibi değişkenlerin de çalışanların yabancılaşmaları üzerinde etkileri olduğu görülmektedir. Algılanan Örgütsel Destek (ÖAD), çalışanların örgütlerinin onların katkılarına değer verdiklerine, onların iyiliğini düşündüklerine ne derece inandıklarıdır (Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro, 1990). Araştırmalar örgütün verdiği ödülleri adil olarak gören, kararlarda söz sahibi olan ve amirlerini destekleyici gören insanların kuruluşlarını da destekleyici olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır. Aynı şekilde yöneticileri ile birebir etkileşimlerinde güvene dayalı, kaliteli bir algı içerisinde olan çalışanlar da, yabancılaşmayı daha az yaşabilirler. Örgüt içerisinde sadece yöneticiler ile değil, çalışma arkadaşları gibi yatay anlamda ve gayri resmi guruplardan da alınan sosyal destek de çalışanların kendilerini bulundukları ortama ve örgüte yabancı hissetmemelerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu tarz sosyal destek mekanizmalarının varlığı, bireyin çalışma hayatında yaşadığı stres, güçsüzlük ve anlamsızlık ve çelişkiler ile mücadele ederken, bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynaklarını daha etkin kullanmasına ve dolayısı ile yabancılaşma olgusu ile mücadele etmesine zemin hazırlayacaktır.

## 4. YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI

İşe yabancılaşma birçok çalışan tutumu ve iş çıktısı üzerinde etkilidir (Seeman, 1967). Bunlardan en temeli çalışanın yapmakta olduğu işe yönelik en genel tutumunu ifade eden iş tatminidir. **İş tatmini,** kişinin işinden ve işinde edindiği deneyimlerden olumlu olarak etkilenmesi ve bunun sonucunda işinden zevk alması ya da kişinin işine ve çalıştığı kuruma karşı gösterdiği davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini, çalışanın yaptığı işten beklentilerine ve değerlerine ulaşması sonucu ortaya koyduğu pozitif duygusal tepkidir. Yapılan araştırmalarda, çalışanın işe yabancılaşma düzeyindeki artışın, yapmakta olduğu işe karşı bilişsel, duygusal ve davranışsal anlamda tatminsizliğe yol açtığı bulgulanmıştır (Brief & Weiss, 2002).

İşe yabancılaşmanın etkili olduğu diğer önemli çalışan tutumları arasında işe ve bulundukları örgüte yönelik bağlılık ve özdeşim kurma tutumları gelmektedir. **Örgütsel bağlılık**, çalışanın örgütün hedefleri ile uyuşması ve o örgütün bir üyesi olarak kalmak konusundaki istekliliği şeklinde tanımlanmakta olup, Meyer ve Allen (1991) tarafından duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık, minnet bağlılığı türleri ile sınıflandırılmaktadır. **Örgütle özdeşleşme**, bireyin kendi benlik algısı içerisinde çalıştığı örgütü temel alması ve örgütün inançları ve değer yargıları ile yüksek düzeyde bir benzeşim içerisinde bulunması, örgütsel değerleri içselleştirmesidir. Örgüt içerisinde bireyin kendisini merkezde, özel ve vazgeçilmez olarak algılaması söz konusudur. Yapılan araştırmalar, işe yabancılaşma düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütle özdeşleşme düzeylerinin düşük olduğunu bulgulamaktadır.

İşe yabancılaşmanın yukarıda belirtilen çalışan tutumları dışında, **işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti** gibi işten uzaklaşma davranışları üzerinde de etkileri olduğu yapılan çalışmalar ile bulgulanmıştır (Çalışkan vd., 2014). İşyeri devamsızlıkları nedensiz yere işe gelmeme şeklinde tanımlanmaktadır. İşe yabancılaşma çalışanın bilişsel ve duygusal olarak işten ayrışması ve uzaklaşmasını ifade etmektedir, birey kendisini içinde bulunduğu ortamdan yalıtılmış hissedecek ve örgüt normları ve kurallarına uyum göstermek istemeyecektir, bu bağlamda işe yabancılaşmanın devamsızlık davranışlarını tetiklemesi beklenilen bir sonuçtur. İşe yabancılaşma aynı zamanda bir başka işten uzaklaşma davranışı olan işten ayrılma niyeti ve davranışları üzerinde de etkili olmaktadır. İşine yabancılaşan çalışanlar bulundukları örgüt ya da kurum ile bağlarını koparmış ve ait olma duygusunu yitirmiş bireyler olarak o işletmeden ayrılma niyeti içerisinde hareket etmektedirler (Chiaburu vd., 2013).

Bütün bu değişkenlerin yanı sıra, işe yabancılaşma, çalışan performansının göstergeleri olan, **iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik**

**karşıtı davranışlar üzerinde de etkili olmaktadır.** İşe yabancılaşmış çalışanların iş performansı düşmekte, rol performansları dışında fazladan rol davranışları ve koruyucu yurttaşlık davranışları azalmakta ve çalışanlarda bulundukları kuruma karşı düşmanca ve üretkenlik karşıtı davranışlarında artış söz konusu olmaktadır (Armstrong-Stassen, 2006; Campbell, 1990; Organ, 1988). Daha çok örgütsel adalet algısının düşük olduğu kurumlarda ortaya çıktığı gözlemlenen **üretkenlik karşıtı davranışlar**, kasıtlı olarak bireyin çalıştığı kuruma zarar vermek amacı ile gerçekleştirdiği davranışlardır (Sackett, 2002). *Zarar verme, hırsızlık, sabotaj, çatışma, iş yavaşlatma, zaman/kaynakların savurgan kullanılması ve dedikoduların yaygınlaşması* biçiminde olmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt üyeleri arasında **ayrımcılık, misilleme, duygusal istismar** gibi anti sosyal davranışlardır. Bu davranışlar örgütsel norm ve değerlere ters düşen davranışlardır. Örgüt üyeleri tarafından bilinçli ve planlı olarak gerçekleştirilmektedir. Çalışanın kendisini örgütten soyutlaması ve örgüte olan kini, tutum ve davranışlarına da yansımaktadır (Demirel, 2009). İşe yabancılaşma örgüte ait olma duygusunu kopardığı ve bireyleri örgüt kurallarına karşı normsuzlaştırdığı için, bu tür üretkenlik karşıtı davranışları arttırmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışları artırmakla birlikte, yabancılaşma çalışanların rol tanımları dışında fazladan performans davranışları sergileme ihtimalini de aza indirgemektedir, bu bağlamda işe yabancılaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığı söylenebilinir. Yabancılaşmış çalışanlar, başkalarına (örgüt içerisinde yöneticileri ve diğer çalışanlara) yardım etmek, yöneticileri ve çalıştıkları kurum adına sorumluluk almak, örgütün imajını zedeleyecek davranışlardan kaçınarak erdemli davranmak gibi) birçok gönüllü yurttaşlık davranışında bulunmamaktadırlar.

## 5. ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMA YÖNETİMİ

Örgütler ve bireyler açısından işe yabancılaşmayı ortadan tamamen kaldırmak mümkün olmamakla birlikte, işletmelerde ortaya çıkabilecek yabancılaşma sorunları yönetimsel bazı önlemler alınarak aza indirgenebilir. Yabancılaşma yönetimi, "işletmelerde ortaya çıkabilecek olası bir yabancılaşmaya karşılık, yabancılaşmaya neden olabilecek çeşitli etmenlerin belirlenerek değerlendirilmesi ve ortaya çıkabilecek zararın en az kayıpla atlatılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir" (Büyükyılmaz, 2007).

Yabancılaşmanın yönetilmesi için yukarıda tartışılan yabancılaşmaya etki edebilecek birey, grup ve örgüt düzeyindeki tüm unsurların yöneticiler tarafından izlenmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. *İşletmeler içerisinde çalışan bireylerin, dikey ve yatay anlamda kurdukları etkileşimler sonucunda ortaya çıkan davranış kalıplarından oluşan örgütsel dinamik, birçok değişkeni içeren bir bütündür. Bu*

*dinamik içerisinde bir noktada meydana gelen olumsuzluk ve kırılmalar bütün sistemi etkilemekte ve negatif çalışan tutum ve davranışlarını tetiklemektedir. Sonuçta örgütsel verimlilik ve performans da negatif yönde etkilenmektedir.* Bu nedenle işe yabancılaşma olgusu da tüm öncelleri ile bütüncül bir açıdan ele alınmalı ve analiz edilmelidir.

İşe yabancılaşma ve negatif etkilerini en aza indirgeyebilmek için öncelikle role dayalı stres kaynaklarını (rol belirsizliği ve rol çatışması) minimuma indirgeyecek düzeyde işleri ve yapıyı dizayn etmek gerekmektedir. İşin yapısından ve içeriğinden kaynaklanabilecek yabancılaşma sorununun öne geçilmesini engellemek için yapılabilecek yönetimsel müdahaleler ve iş dizaynı yöntemleri şu şekilde sıralanmaktadır (Büyükyılmaz, 2007):

**İş Genişletme:** Bir işgörenin tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine, onun birkaç işi öğrenerek, bir arada yapması anlamına gelmektedir. Bu yolla iş monotonluğu azaltılabilir ve çalışanın psikolojik yorgunluğu giderilebilir.

**İş Değiştirme:** İşgörene farklı zamanlarda farklı işler yapabilmesi için yetenek kazandırmaya dayanır. Bu yolla işgören değişik işler yapmakta, birçok işi öğrenmekte, farklı alanlarda beceri kazanmakta, ürünün ortaya çıkmasında kendi payını daha iyi hissedebilmektedir.

**İş Zenginleştirme:** İşin derinliğine genişletilmesi anlamına gelmektedir. Çalışana kendi performansı ile ilgili planlama ve yürütme, kontrolünde ise otonomi ve sorumluluk sağlar. Böylece çalışanın kişisel gelişimi desteklenmekte, iş deneyimi ve işten tatmin düzeyi arttırılmaktadır.

**İşin Yeniden Tasarımı:** İş yerinin fiziki koşullarının her yönüyle iş ve işgören açısından uygun şekilde tasarımı ve düzenlenmesi, dinlenme ve çalışma saatlerinin ayarlanması, işgörene işinde kendini gerçekleştirme olanağının verilmesi, çalışanın işe olan bağlılığını arttırarak, iş tatmin düzeyini yükseltmektedir.

Yabancılaşmayı ortaya çıkaran en önemli nedenlerin başında katı, bürokratik ve merkezileşmenin çok olduğu örgüt yapıları gelmektedir. Aiken ve Hage daha 1966 tarihinde yapmış oldukları çalışmalarında, işe yabancılaşma ve topluma yabancılaşma ile örgüt içi aşırı formalizasyon ve merkeziyetçilik arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve ABD'de bulunan 16 büyük işletmenin 314 çalışanı üzerinde uyguladıkları anket ile aşırı merkeziyetçi ve formalizasyona dayalı örgüt yapılarında işe ve topluma karşı daha fazla yabancılaşma yaşandığını tespit etmişlerdir. Bu işletmelerde yabancılaşmayı ortaya çıkaran unsurlar olarak, çalışanlara kararlara katılma hakkının tam anlamı ile verilmemesi birinci sırada yer almaktadır. Örgütlerde meydana gelen çatışma ve yabancılaşma so-

runlarının kavramsallaştırılarak, bu olguların rasyonel yönetim imkânlarının araştırılması ve yönetime katılmanın bu konudaki belirleyici rolü ve etkisinin ne olabileceğinin tespit edildiği bir başka çalışma kapsamında da, hizmet ve imalat sektöründe faaliyet göstermekte olan beş işletmedeki toplam 434 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, örgütlerde meydana gelen yabancılaşma sorunlarının yönetilmesinde, **"yönetime katılma"** en etkili ve en demokratik araç olarak bulgulanmaktadır ( Kanungo, 1992; Murat, 2001; Büyükyılmaz, 2007).

Bu nedenle işletmelerde çalışanların kendi işleri ve yapılış şekilleri hakkında söz ve seçim hakkına sahip olabilecekleri, katılımcı yönetim modellerinin ve personel güçlendirme uygulamalarının yapılması da yabancılaşma düzeyini azaltacaktır. İşletme içinde yönetime katılımın tam anlamıyla gerçekleştirilmesi durumunda, çalışan performansında, verimliliğinde ve memnuniyetinde artış olacağı açıktır. Bunun nedeni yönetime katılım sonucu, otonominin artması, çalışanın anlamlılık seviyesinin yükselmesi ve yabancılaşmanın azalması şeklinde sıralanabilecek, çalışan için gerekli üç temel ihtiyacının karşılanıyor olmasıdır. Yapılan birçok istatistiksel araştırma da bu gerçeği doğrulamaktadır. Çalışanın yönetime, karar verme sürecine yüksek bir oranla katılımı, çalışanın motivasyonunu, işe, işletmeye karşı tutumunu, başarma anlayışını, yaptığı işin anlamlılığını olumlu yönde etkileyecektir.

Yönetim ve çalışan arasındaki yetki paylaşımını kapsayan diğer bir kavram da personeli güçlendirmedir. Yönetime katılma işgörenlerin, örgütlerin karar alma sürecine katılmaları anlamına gelirken, güçlendirme işgörenlerin daha fazla katılımını öngören bir anlayış ve tekniktir. Personeli güçlendirme genel olarak bilgi paylaşımı, eğitim ve geliştirme temellerine sahip olup, üst yönetimin gücünü, yetkisini paylaşma arzusuna dayanan bir yönetim anlayışıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003:140).

Personeli güçlendirmenin bir takım temel unsurları bulunmaktadır (Murat, 2001:119–122). Bu temel unsurlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

**Karar Verme Yetkisi:** Personeli güçlendirme çalışanların, bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararların reddedilmesi söz konusu olmaksızın karar verme yetkisine sahip olmasını öngörmektedir.

**Sorumluluk Alma:** Güçlendirilen çalışanın, tüm örgütün hayatını sürdürmek için gerekli olan süreçlerin yönetim sorumluluğunu üstlenmesini anlamına gelmektedir.

**Ortak Hedeflere Yöneltme:** İşletme çalışanlarının içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yöneltilmesi faaliyetidir.

**Yetenek:** Çalışanın yaptığı işin içerdiği tüm görevleri yerine getirebilmesi, sorumluluğunu üstlendiği süreçleri kendi yönetebilmesi için çok miktarda yeteneğe sahip olması gerekmektedir.

Yabancılaşma yönetimi konusunda dikkat edilecek bir başka nokta da, stres yönetimi uygulamalarını devreye sokmak olabilir. En çok karşılaşılan örgütsel stres kaynakları; aşırı iş yükü, rol çatışması, etkisiz, saldırgan ve yetersiz amirler, çalışanın yaptığı işe uygun olmaması, kişilerarası ilişkilerin yetersizliği, iş belirsizliği, yetersiz destek, başarısızlık korkusu ve yaş, cinsiyet, etnik yapı ve din konularıyla ilgili önyargılar şeklinde sıralanabilir (DeFrank ve Ivancevich, 1998:56; Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:64). Stresin bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmada kullanılabilecek yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Genel olarak stresi azaltmak veya yok etmek amacıyla kullanılabilecek bireysel yöntemler; egzersiz yapma, dengeli beslenme, davranışsal kendini kontrol, dinleme ve motivasyon, düzenli tatil ve sağlık kontrolü, hobiler bulma şeklindedir. Stres yönetimi konusunda örgüt düzeyinde yapılan çalışmaları ise örgütsel programlar oluşturmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:67–68). Bu programlar:

**İyileştirme programları:** bireylerin zihinsel ve fiziksel durumlarını geliştirmeyi amaçlayan programlardır.

**Çalışanlara yardım programları:** Gevşeme yöntemleri, biyolojik geri besleme, algılama becerilerinin geliştirilmesi gibi yöntemleri kapsamaktadır.

**Stres danışmanlığı:** Bir çalışanla duygusal bir sorunu azaltmak amacıyla karşılıklı görüşme yapılmasıdır.

**Stres yönetimi asistanlığı:** Hem üst yönetimi hem de çalışanları tehdit eden ve onların giderek yabancılaşmasına neden olan stresle başa çıkmak için işletme içinde oluşturulan bir birimi içermektedir.

Yurt dışında ve bazı çok uluslu işletmelerde çalışanların yaşadıkları stres düzeyini azaltabilmek ve onlara stresle mücadele yöntemleri konusunda destek olmak adına çalışan destek programları uzun senelerdir uygulanmakla birlikte ülkemizde birçok işletme bu tarz uygulamalardan maalesef yoksundur ya da yeterli ve etkin bir düzeyde uygulayamamaktadır.

İşletmelerde yaşanan çatışmalar da, çalışanların bulundukları kuruma ve yaptıkları işe giderek yabancılaşmalarında etkili olmaktadır. Örgütlerde kişiler arası, gruplar arası düzeyde yaşanan çatışmalar çoğunlukla, insanların birbirlerini yeterince tanımamalarından kaynaklanmakta, bilinmeyen konular hakkında insanın daima endişe ve korku duyması nedeniyle, en küçük olayların bile kolayca çatışma biçimine dönüştüğünü görülmektedir (Büyükyılmaz, 2007). Bu

nedenle de aralarında çatışmanın muhtemel olduğu bireylerin birbirlerini daha yakından tanımalarına olanak verecek olan örgüt geliştirme tekniklerine başvurulması, çatışmaların önlenmesi açısından işletmelere yarar sağlayabilecektir. Belirsizliklerin ortadan kaldırılması için örgütlerde dikey ve yata y anlamda etkin iletişim politikalarının devreye sokulması büyük önem taşımaktadır. Çalıştıkları kurumda yoğun düzeyde çatışma yaşayan bireyler, belli bir süre sonra bulundukları kuruma ve yaptıkları işe yabancılaşırlar. Akkirman (1998:6–9) yüksek düzeyli çatışmalar yaşanan örgütlerde örgüt yönetiminin kullanabileceği stratejileri şu şekilde belirtmiştir: Üst hedefler belirleme, yüksek düzeyli çatışmaların zararlarını açıkça ortaya koyma, grup içindeki farklılıkların üzerinde durulması, taraflar arasındaki olumsuz kalıp-yargılarını ortadan kaldırmak, karşılıklı etkileşim ve iletişim ödüllendirmesi, yapısal değişiklikler yapmak, üçüncü bir tarafın yargısı, örgüt geliştirme tekniklerinin uygulanması, rekabeti teşvik etmek, bireyler ve gruplar arasında çıkar ilişkilerinin ve farklılıkların üzerinde durulması, aykırı düşünen insanların bulunması.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel Davranış alanında güncel konu ve kavramların tartışıldığı kitabın bu bölümünde, tümdengelimci bir bakış açısı ile öncelikle yabancılaşma kavramının nasıl ortaya çıktığı, kuramsal alt yapısı, yabancılaşmanın sosyo-psikolojik ve birey üzerindeki etkileri, işe yabancılaşma kavramı, işe yabancılaşmaya etki eden faktörler ve işe yabancılaşmanın örgütler açısından doğurduğu sonuçlar ele alınmıştır. Aynı zamanda turizm sektörü ve hizmet sektöründe işe yabancılaşma olgusunu tetikleyen örgütsel ve psikolojik faktörler ortaya konularak, yabancılaşma yönetiminin nasıl yapılması gerektiği konusunda yöneticilere bazı ipuçları verilmiştir. Yabancılaşma olgusu sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan modern toplumlardaki bireyin ve işletmeler içerisinde de çalışanların yaşam kalitesini etkileyen sorunlardan biri olmaya devam etmektedir. İşletmelerin verimlilik, etkinlik ve örgütsel performans düzeylerinin arttırılmasında kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken olgulardan birisidir. Yarattığı bireysel, örgütsel ve toplumsal olumsuz etkiler nedeni ile yöneticiler tarafından kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken bir gösterge olarak varlığını korumaktadır. Yabancılaşmanın öncelleri, ardılları ve yönetimi konusunda yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının bilgi sahibi olması kontrol edilebilirliğini arttıracak ve olumsuz etkilerini hafifletecektir.

## KAYNAKÇA


ADAIR, John (1988), **Effective leadership**. Pan Books: London.

AIKEN, M., ve HAGE, J. (1966), "Organizational Alienation: A Comparative Analysis", **American Sociological Review,** 31: 497–507.

AKKİRMAN, A.D. (1998), "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 13 (2): 1–11.

ARMSTRONG-STASSEN, M. (2004), "The Influence of Prior Commitment on the Reactions of Layoff Survivors to Organizational Downsizing", **Journal of Occupational Health Psychology,** 9(1): 46–60.

ARMSTRONG-STASSEN,M.(2006), "Determinants of How Managers Cope with Organisational Downsizing", **Applied Psychology: An International Review,** 55:1-26.

BANAI, M. B., REISEL, W.D., ve PROBST, T. M. (2004), "A Managerial and Personal Control Model: Redictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary", **Journal of International Management,** 10(3): 375–392.

BANAI, M. ve REISEL, W. (2003), "A Test of Control— Alienation Theory Among Cuban Workers", **Management Research,** 1: 243–252.

BANAI, M. ve REISEL, W. (2007), The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation. **Journal of World Business,** 42: 463–476.

BİLGİÇ, R. (2008), "İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme", **Türk Psikoloji Yazıları,** 11 (22): 66-77.

BLAUNER, R. (1964), **Alienation and Freedom, The Factory Worker and His Industry,** Chicago: University of Chicago Press.

BRIEF, A. P. ve WEISS, H. M. (2002), "Organizational Behavior: Affect in the Workplace", **Annual Review of Psychology,** 53, 279–307.

BÜYÜKYILMAZ, O. (2007), İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

CAMPBELL, J. P. (1990), "Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology", In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** 1: 687–732, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

CHIABURU, D.S.,THUNDIYIL.,T. ve WANG, J. (2013), "Alienation and Its Correlates: A Meta-analysis", **European Management Journal,** Article in press.

CHIABURU, D.S., DIAZ, I. ve DE VOS, A. (2013), "Employee Alienation: Relationships with Careerism and Career Satisfaction", **Journal of Managerial Psychology,** 28: 4–20.

ÇALIŞKAN, S.C., ATAN, Ö. ve SANI, F.O. (2014), "İşe Yabancılaşmanın Role Dayalı Stres Kaynakları ve Destekleyici Liderlik Tarzı ile Etkileşimi ve Sonuçları: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma", **13.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı,** 1: 161-164.

DEMİREL, Y. (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 8(15): 115-132.

DeFRANK, R. ve IVANCEVICH, J.M. (1998), "Stres On The Job: An Executive Update", **Academy of Management Executive,** 12 (3): 55–66.

DURKHEIM, Emile (2002), **İntihar,** (Çev.Özer Ozankaya), Cem Yayınevi: İstanbul.

DURKHEIM, Emile (2006), **Toplumsal İşbölümü,** (Çev. Özer Ozankaya), Cem Yayınevi: İstanbul.

EISENBERGER, R., FASOLO, P. ve DAVIS-LAMASTRO, V. (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", **Journal of Applied Psychology,** 75:51–59.

ESİN, P (1982), **İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika,** Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 502.

FROMM, Eric. (1991), **The Sane Society,** 2. Baskı, Routledge Classics: London.

FROMM, Eric. (2004), **Çağdas Toplumların Geleceği,** (Çev, Aydın Arıtan ve Kaan H. Ökten), Arıtan Yayınevi: İstanbul.

GÜMÜŞTEKİN, G.E ve ÖZTEMİZ, A.B. (2004), "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama," **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 23: 61–85.

HACKMAN, J. R. ve OLDHAM, G. (1980), **Work redesign.** Addison-Wesley Publishing Company: USA.

HIRSCHFELD R. R. ve FEILD H. S. (2000), "Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work", **Journal of Organizational Behavior,** 21(7): 789-800

HIRSCHFELD, R. R., FEILD, H. S. ve BEDEIAN, A. G. (2000), "Work Alienation as An Individual-Difference Construct for Predicting Workplace Adjustment: A Test in Two Samples", **Journal of Applied Social Psychology,** 30: 1880–1902.

HOUSE, R. J., ve MITCHELL, T. R. (1974), "Path Goal Theory of Leadership", **Journal of Contemporary Business,** 3: 81–97.

HOWARD, L. W. ve CORDES, C. L. (2010), "Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal", **Journal of Business & Psychology,** 25(3): 409–428.

JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F.ve ILIES, R. (2004), "The Forgotten Ones: A Re-examination of Consideration, Initiating Structure, and Leadership Effectiveness", **Journal of Applied Psychology,** 89: 36–51.

KANUNGO, Rabindra N. (1982), **Work Alienation: An Integrated Approach.** New York: Praeger.

KANUNGO, R.N. (1992), "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business," **Journal of Business Ethics,** 11(5): 413–422.

MAADI, S. R., KOBASA, S. C.ve HOOVER, M. (1979), "An alienation test", **Journal of Humanistic Psychology,** 19: 73–76.

MARX, Karl (2003),**Yabancılaşma,** (Der.: Barıs̱ta Erdost), 2. Baskı, Sol Yayınları, Ankara.

MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1: 61–89.

MICHAELS, R. E., DUBINSKY, A. J., KOTABE, M. ve LIM, C. U. (1996), "The Effects of Organizational Formalization on Organizational Commitment and Work Alienation in US, Japanese and Korean Industrial Salesforces", **European Journal of Marketing**, 30(7): 8–24.

MOTTAZ, C. J. (1981), "Some Determinants of Work Alienation", **The Sociological Quarterly**, 22(4): 515–529.

MURAT, G. (2001), "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personeli Güçlendirme", **Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(16): 113–126.

OFLUOĞLU, G ve BÜYÜKYILMAZ, O. (2008), "Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçerisinde Farklı Alanlarda Görünümleri", **Kamu-İş**, 10:1.

ORGAN, D. W. (1988), **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Press: USA.

ORGAN, D. W. ve GREENE, C. N. (1981), "The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach", **Administrative Science Quarterly**, 26: 237–252.

ÖZBEK, M.F. (2011), "Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 16(1): 231-248.

PODSAKOFF, P. M., WILLIAMS, L. J. ve TODOR, W. D. (1986), "Effects of Organizational Formalization on Alienation Among Professionals and Nonprofessionals", **Academy of Management Journal**, 29:820–831.

RIZZO JR, HOUSE RJ, LIRTZMAN S. (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 15: 150–64.

SACKETT, P. R. (2002), "The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance", **International Journal of Selection and Assessment**, 10: 5–11.

SEEMAN, M. (1959), "On The Meaning of Alienation," **American Sociological Review**, 24(6): 783–791.

SEEMAN, M.(1967), "On The Personel Consequences of Alienation in Work," **American Sociological Review**, 32 (2): 273–285.

SHANTZ, A., Alfes, K., & Truss, K. (2013), "Alienation from Work: Marxist Ideologies and 21st century Practice", **International Journal of Human Resource Management**, Accepted for publication.

WEST, Edwin G. (1964), "Adam Smith's Two Views on The Division of Labour," **Economica**, 31 (121): 23–32.

YÜKSEL, Ö. ve ERKUTLU, H. (2003), "Personeli Güçlendirme – Empowerment," **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(1): 131–142.