

Örgütsel Yabancılaşma 8

İbrahim Fırat¹

Özet

Modern örgütsel yapılar, hızla değişen çevresel koşullar, teknolojik gelişmeler ve artan rekabet baskısıyla birlikte daha karmaşık hâle gelmekte; bu da çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini derinden etkilemektedir. Bireyler, yalnızca işlerine değil, aynı zamanda örgütlerine, iş arkadaşlarına ve hatta kendi rollerine karşı anlam, aidiyet ve kontrol duygularını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, örgütsel yabancılaşma olarak tanımlanan, çok boyutlu ve dinamik bir süreci ifade etmektedir.

Bu bölümde, öncelikle yabancılaşma kavramının genel çerçevesi çizilmiş; Seeman'ın beş boyutlu modeli temel alınarak güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, toplumsal izolasyon ve kendine yabancılaşma gibi türleri açıklanmıştır. Ardından, örgütlerde yabancılaşma kavramı ele alınarak, örgütsel süreçlerde bireyin kendini dışlanmış hissetmesinin nedenleri tartışılmıştır. Bu bağlamda, yönetim tarzı, iş bölümü, bilgi akışı, örgüt büyüklüğü gibi örgütsel etmenlerin yanı sıra ekonomik istikrarsızlık, toplumsal çözülme, politik güvensizlik ve teknolojik dönüşüm gibi çevresel faktörlerin etkileri de incelenmiştir.

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında, yabancılaşma duygusunun örgüt içi moral bozukluğu, tükenmişlik sendromu, işe devamsızlık ve performans düşüklüğü gibi tehlikeli sonuçlara yol açabileceği vurgulanmıştır. Aynı zamanda, bu sürecin çalışanlarda etik dışı davranış eğilimlerini de tetikleyebileceği ifade edilmiştir.

Bu kapsamda, yabancılaşmanın önlenmesi ve yönetilmesine yönelik stratejik önerilere yer verilmiş; insan kaynakları uygulamaları, iş şekillendirme, liderlik yaklaşımları ve katılımcı yönetim gibi müdahale araçlarının önemi ortaya konmuştur. Bununla birlikte, yabancılaşmanın tamamen ortadan kaldırılamayacağı ancak uygun müdahale ve önleyici stratejilerle etkisinin azaltılabileceği de vurgulanmaktadır. Bu nedenle örgütlerin, çalışan refahını ve sistemsel dengeyi korumak adına bu olguyu sürekli izlemeleri kritik

1 Dr. Öğr. Üyesi, Batman Üniversitesi, ibrahimfirat4673@gmail.com, 0000-0001-6102-7176

önemdedir. Bu yönüyle çalışma, örgütlerde görünmeyen ancak etkisi giderek artan tehlikeli bir davranış biçimi olan yabancılaşmanın anlaşılması ve yönetilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular, yöneticiler ve politika geliştiriciler için hem önleyici hem de iyileştirici müdahale olanakları sunmaktadır.

1. Örgütsel Yabancılaşma (Organizational Alienation)

Modern örgüt yapılarında giderek artan değişim hızı, teknolojik dönüşümler ve sosyo-ekonomik baskılar, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerinde köklü değişimlere neden olmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde, bireylerin işlerine, örgütlerine ve hatta kendilerine karşı geliştirdikleri duygusal ve bilişsel kopuş, “örgütsel yabancılaşma” kavramını hem teorik hem de pratik düzlemde kritik bir tartışma alanı haline getirmiştir. Yabancılaşma yalnızca bireyin içsel dünyasında yaşadığı bir psikolojik çözülme değil, aynı zamanda örgütsel iklimi ve işleyişi tehdit eden; devamsızlık, sabotaj, görev ihmali ve düşük performans gibi tehlikeli davranışlarla sonuçlanabilen ciddi bir risk alanıdır. Bu bölümde, örgütsel yabancılaşmanın tarihsel kökenlerinden yola çıkılarak, kavramsal çerçevesi, temel boyutları, ortaya çıkmasına neden olan örgütsel ve çevresel etmenler ile yönetimine yönelik çözüm stratejileri kapsamlı biçimde ele alınmıştır.

1.1. Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, sosyal bilimlerde köklü bir geçmişe sahip olmakla birlikte, özellikle son yıllarda işletmelerde çalışanların örgütlerine karşı geliştirdiği yabancılaşma eğilimi, dikkat çeken ve giderek daha fazla araştırılan bir olgu haline gelmiştir. Bu durumun temelinde, küresel rekabetin etkisiyle organizasyon yapılarında ve yönetim yaklaşımlarında yaşanan hızlı, köklü ve sürekli değişimlerin yer aldığı görülmektedir. Bu değişim süreci, çoğu zaman çalışanların yeni koşullara uyum sağlamasını zorlaştırmakta; bireyler, değişen roller karşısında kendilerini yetersiz, değersiz ve etkisiz hissetmeye başlamaktadır. Sahip oldukları bilgi ve becerilerin güncelliğini yitirmesi (obsolete hale gelmesi), bireylerde işe ve kuruma yönelik anlam kaybına ve güçsüzlük duygularına yol açmaktadır. Bu tür duygusal ve bilişsel kopuşlar ise çalışanın işe olan bağlılığını zayıflatarak motivasyonunu azaltmakta, verimliliğini düşürmekte ve nihayetinde örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Koçel, 2020: 470). Bu bağlamda örgütsel yabancılaşma, yalnızca bireysel düzeyde yaşanan bir psikolojik çözülme değil, aynı zamanda örgüt içindeki işleyişi ve sağlıklı örgütsel iklimi tehdit eden tehlikeli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yabancılaşan çalışan, örgütle olan duygusal ve bilişsel bağını yitirdiğinde; pasif direnç, görev

ihmali, devamsızlık, düşük performans, çatışmacı tutum ve hatta sabotaj gibi örgüt açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilecek davranışlara yönelebilir. Bu yönüyle örgütsel yabancılaşma, modern iş yaşamında görünmeyen ancak etkileri derin olan bir risk alan olarak değerlendirilmelidir.

Bu bölümün temel amacı, örgütlerde ortaya çıkan yabancılaşma olgusunun kaynaklarını ve nedenlerini belirlemek, aynı zamanda bu sorunun önlenmesi, yönetilmesi ve etkilerinin azaltılmasına yönelik çözüm yolları sunmaktır. Bu doğrultuda önce yabancılaşma kavramı teorik çerçevede ele alınacak; ardından örgütsel bağlamda yabancılaşmanın temel özellikleri, boyutları ve türleri detaylandırılacaktır. Devamında, örgütlerde yabancılaşmaya yol açan başlıca etmenler incelenecek ve bu durumun çalışanlar ile örgütsel yapı üzerindeki yansımaları değerlendirilecektir. Son olarak, örgütlerde yabancılaşmayı yönetme, önleme ya da işlevsel hale getirme sürecinde kullanılabilecek yöntem ve stratejiler üzerinde durulacaktır.

Günümüz dünyasında birey, modern yaşamın sunduğu hızlı değişim ve yeniliklerin etkisiyle, hem iş yaşamından hem de kendi iç dünyasından farkına varmaksızın uzaklaşmaktadır. Teknolojik ilerlemeler, sosyal beklentiler ve yaşam tarzlarındaki dönüşüm bir yandan cazip ve ilgi çekici görünürken, diğer yandan bireyin öz benliğiyle, temel değerleriyle ve toplumsal aidiyetiyle olan bağlarını zayıflatmakta, hatta zamanla koparmaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan *yabancılaşma* olgusu; bireyin kendisine, benimsediği değerlere, içinde yaşadığı topluma ve çalıştığı kuruma karşı duygusal ve bilişsel bir mesafe geliştirmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda bireyin kendine, değerlerine ve içinde bulunduğu sosyal ya da örgütsel çevreye yabancılaşması, yalnızca günümüz koşullarının bir sonucu değil, köklü bir düşünsel geçmişe sahip bir olgudur. Kökeni İyonya felsefesine kadar uzanan yabancılaşma kavramı, Latince’de “ruh hastası” anlamında kullanılan *alinea* sıfatından türetilmiştir (Akyıldız ve Dulupçu, 2003: 28). Latince sözlüklerde kavramın isim hali olan *alienatio*, “yabancılaşma” ya da “yabancılaştırma” anlamında kullanılmaktadır. Türkçeye ise Farsça kökenli “yaban” sözcüğünden türeyerek girmiştir (Kiraz, 2011: 148). “Yaban”, boş veya ıssız yer anlamının ötesinde, aidiyet duygusunun kaybını ve bireyin çevresine karşı geliştirdiği mesafeyi de çağrıştırmaktadır. Bu etimolojik gelişim, kavramın özünde taşıdığı yalnızlık, kopuş ve aidiyetsizlik duygularını güçlü bir biçimde yansıtmaktadır.

Genel olarak yabancılaşma; bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresiyle olan uyumunun zayıflaması, çevresi üzerindeki denetim duygusunun azalması ve bu sürecin bireyde yalnızlık, çaresizlik ve kopuş hissini beslemesi olarak tanımlanabilir. Birey, zamanla içinde yaşadığı toplumdan uzaklaşarak, bu topluma ve onun kültürel değerlerine karşı bir tür yabancılaşma veya

düşmanlık geliştirebilmektedir. Yabancılaşma yalnızca bireyin çevresiyle olan ilişkilerini değil, aynı zamanda kişinin kendisine, başkalarına ve sosyal dünyaya dair duygu ve algılarını da etkiler (Şimşek vd., 2020: 118).

Kavramın kökeni ve genel tanımı ortaya konduktan sonra, yabancılaşma olgusunun birey ve örgüt düzeyindeki yansımalarını anlamlandırabilmek adına, bu yapının temel özelliklerine odaklanmak yerinde olacaktır.

1.1.1. Yabancılaşmanın Özellikleri

Yabancılaşma olgusuna ilişkin literatürde farklı yaklaşımlar geliştirilmiş olup, bu yaklaşımlar kavramın çok boyutlu ve dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Aşağıda, yabancılaşmanın temel özelliklerine dair bazı belirlemeler sıralanmıştır (Şimşek vd., 2020: 118):

- Yabancılaşma, bir kişinin kendisine, başkalarına veya içinde bulunduğu çevreye karşı duygusal ve zihinsel bir kopuş yaşamasını ifade eder. Yabancılaşma, bir kişinin ya da nesnenin başka bir kişiden ya da şeyden uzaklaşması, kopması veya bağının zayıflaması durumunu ifade eder.
- Yabancılaşma insanın doğasında vardır. İnsanın varoluşsal yapısında zaman zaman ortaya çıkabilen doğal bir durumdur.
- Yabancılaşma ilk yaşamlarda üretilmiştir. İnsanlık tarihinin erken dönemlerinden itibaren gözlemlenebilen bir olgudur.
- Yabancılaşma, bireyin sosyal çevresiyle olan ilişkilerinden doğrudan etkilenir ve bu ilişkilerle sıkı bir bağ içindedir.
- Yabancılaşmanın modern biçiminde, kişiler ve yer aldıkları çevre arasında hızlandırılmış farklı güçlerin etkisinde olup hızlı değişim, teknolojik gelişmeler ve sosyal baskılar gibi çeşitli dinamiklerden beslenmektedir.
- Yabancılaşma sürecinde kişiler arası ilişkilerde artan rekabet, kıskançlık, güvensizlik, itaatsizlik ve saldırgan tutumlar gibi olumsuz davranışlar gözlemlenebilir.

Bu temel belirlemelere ek olarak, literatürde bazı kuramsal yaklaşımlar da yabancılaşma olgusunun özgün yönlerine dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımlar, bireyin yabancılaşma sürecini hem bireysel hem de örgütsel bağlamda anlamlandırmak açısından önemlidir.

Seeman (1959), yabancılaşmanın önemli bir özelliğini bireyin çevresi üzerindeki kontrol duygusunun zayıflamasıyla ilişkilendirir. Ona göre birey, çevresini etkileyemediğine ya da kontrolünün sınırlı olduğuna inandığında güçsüzlük hissi yaşamaya başlar.

Korman (1976), yabancılaşmayı rol belirsizliği ve rol çatışmasıyla ilişkilendirir. Örgütlerde rollerin açık ve tutarlı biçimde tanımlanmaması ya da birbiriyle çelişen beklentiler oluşturulması, bireyin kendisini sistemin dışında ve kontrolsüz hissetmesine neden olarak yabancılaşma duygusunu pekiştirir.

Ashforth (2001), bireyin örgütsel kimliğiyle olan bağının zayıflamasını yabancılaşmanın önemli bir göstergesi olarak değerlendirir. Kişi, çalıştığı kurumun değerleri, amaçları ve kültürüyle özdeşleşemediğinde, aidiyet duygusu zayıflar ve duygusal kopuş baş gösterir.

Maslach ve Leiter (1997) ise yabancılaşmayı, tükenmişlik ve duygusal kopuşla birlikte ele alır. Onlara göre, yabancılaşan çalışan, yaptığı işe anlam yükleyemez, ilgi düzeyi azalır ve bu durum duygusal tükenmişlik düzeyini artırır.

Son olarak Giddens (1991), modern toplumun hızla değişen yapısının ve bireyler arası yoğun rekabetin yabancılaşmayı derinleştirdiğini belirtmektedir. Teknolojik gelişmeler, bireyin sosyal çevresinden uzaklaşmasına ve giderek yalnızlaşmasına zemin hazırlamaktadır.

1.1.2. Yabancılaşma Türleri

Yabancılaşma sınıflandırmasının en bilineni ve kapsamlı olanı Seeman'ın (1959) yabancılaşma boyutları/türlerini oluşturan beş durumluk sınıflandırmasıdır (Şimşek vd., 2008: 314; Şimşek vd., 2020: 119). Seeman (1959), yabancılaşmayı çok boyutlu bir olgu olarak ele almış ve bireylerin toplumla ve çevreleriyle olan ilişkilerindeki kopuşları beş temel boyut altında sınıflandırmıştır:

- a) Güçsüzlük (Powerlessness): Bireyin, olayların kendini sürüklediği veya olaylara gerçek benliğini yansıtamadığı duygusuna kapılmasıyla gündeme gelebilen güçsüzlük olgusu, insanların kendi kaderlerini kontrol etmekte karşılaştıkları başarısızlık derecesi ile de yakın bir ilişki içindedir.

Bireyin çevresini etkileyemediği veya kontrol edemediği his durumunu ifade etmektedir. Burada birey, kendi yaşamı veya çevresindeki olaylar üzerinde etkisinin kalmadığını düşündüğünde güçsüzlük hissi yaşar. Özellikle örgütlerde karar alma süreçlerinden dışlanan çalışanlar, işlerine ve kuruma karşı yabancılaşmaya başlar. Örneğin, alt düzey bir çalışan, yöneticilerin kararlarına katkı sunamıyorsa, kendisini sistemin etkisiz bir parçası gibi hissedebilir.

- b) Anlamsızlık (Meaninglessness): Anlamsızlık, grup tecrübesini tam olarak paylaşmada karşılaşılan başarısızlıklar, yani bireyin neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilmemesi hali olup, bireylerin toplumu ve çevresinde olup bitenleri anlayamaması ile ilgilidir.

Bireyin yaptığı işte veya içinde bulunduğu sistemde anlam bulamaması durumunu ifade etmektedir. Burada birey, yaptığı eylemlerin bir anlam ifade etmediğini düşündüğünde veya bu eylemlerin sonucu üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını hissettiğinde yabancılaşma yaşar.

- c) Normsuzluk (Normlessness): Davranışı yönltecek ilke ve ölçümler bulamamak ve amaca ulaşabilmek için toplumca onanmamış yollara başvurmak şeklinde ifade edilebilir. Toplumun davranışını düzenleyen değer ve düzgülerin kişiye anlamlı gelmemesi, yani toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için toplum dışı davranışlara yönelmesi kuralsızlığı doğurmaktadır.

Toplumsal normların belirsizleşmesi veya bireyin bu normlara güvenini yitirmesi durumunu ifade etmektedir. Normsuzluk durumu toplumda veya örgütte kuralların geçerliliğini yitirdiği, belirsizliklerin arttığı ya da bireylerin toplumsal beklentilere olan güvenini kaybettiği durumlarda ortaya çıkar. Bu durum, bireyin yönsüzlük ve yalnızlık hissetmesine neden olur. Örneğin, bir kurumda liyakat yerine kayırmacılık varsa, birey “çaba göstermek” gibi normlara olan inancını yitirir.

- d) Toplumsal İzolasyon/ Tecrit (Isolation): Toplumsal (sosyal) izolasyon hali kişinin topluma alınmadığı, toplumdan atıldığı duygusuna sahip olduğu anda gündeme gelip, başkalarıyla anlamlı ilişki, etkileşim ve iletişim kuramamasına yol açmaktadır. Yabancılaşmış kişi kendisini arkadaşlarından ayrılmış, devamlı onlarla bir ilişki içerisinde bulunmayan ve onlara bağlı olmayan bir “yalnız ada” gibi görebilmekte ve bir tecrit olgusunu kabul etmiş görünmektedir. Kişinin ilgisi zayıf ise, yaşamını anlamsız buluyor, kendisini diğer insanlara göre herhangi bir şey yapmayan biri olarak görüyor ve “ben kimim?” sorusuna cevap vermek kendisi için zor geliyorsa; bu duruma bireysel açıdan izole olmuşluk ve yabancılaşma doğmuş demektir.

Toplumsal izolasyonun kısacası bireyin toplumun değerleriyle bağ kuramaması durumunu ifade etmektedir. Bireyin, toplumun genel değerlerinden veya grubun kültürel normlarından uzaklaştığını hissetmesidir. Bu izolasyon, dışlanma ya da marjinalleşme hissi yaratır. Örneğin, bir çalışan, ekip içinde iletişim kuramıyor ve fikirleri dikkate alınmıyorsa sosyal olarak dışlanmış hissedecektir.

- c) Kendine yabancılaşma/ Öz soğuma (Self-estrangement): Kendine yabancılaşma, kişinin bir süreç içinde öz benliğine soğuması ile ilgilidir. Bir kişi, yaşamdan herhangi bir tat alamıyor ve sosyal yapıya uyum zorluğu çekiyorsa öz soğuma ortamına sürüklenmiş demektir.

Kendine yabancılaşma kısacası bireyin içsel ihtiyaçlarıyla örtüşmeyen davranışlar göstermesi; otantik benliğinden uzaklaşması durumunu ifade etmektedir. Burada birey, yaptığı eylemlerle kendi değerleri, arzuları veya kimliği arasında bir uyumsuzluk hissettiğinde ortaya çıkar. Birey kendi davranışını “kendisine ait” görmez ve otantiklik duygusunu yitirir.

1.2. Örgütlerde Yabancılaşma

Örgütlerde yabancılaşma, bireylerin örgütsel süreçlerde kaybettikleri aidiyet, kontrol ve anlam duygusunun bir yansımasıdır. Bu olgu, iş yaşamındaki motivasyon eksikliği, performans düşüşü ve etik dışı davranışlar gibi tehlikeli sonuçlara zemin hazırlayan kritik bir psikososyal sorundur.

1.2.1. Örgütlerde Yabancılaşma Kavramı ve Kapsamı

Yabancılaşma, örgüt bağlamında bireylerin işlerine, örgüte ve sosyal çevrelerine karşı geliştirdiği duygusal, bilişsel ve davranışsal kopuşu tanımlar. Bu durum; çalışanın yaptığı işten anlam çıkaramaması, örgütsel amaçlarla özdeşleşememesi ve karar süreçlerinden dışlanmış hissi gibi deneyimlerle kendini gösterir (Nair ve Vohra, 2010). Bu nedenle örgütsel yabancılaşma, yalnızca bireysel psikolojik sorun değil; aynı zamanda örgütün kültürü, yapısı ve yönetim biçimiyle de doğrudan ilişkilidir.

Seeman (1959), yabancılaşmayı “güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, sosyal izolasyon ve kendine yabancılaşma” olmak üzere beş boyutta açıklayarak insanın hem doğasıyla hem de toplumsal bağlarıyla kurduğu bağlantılarda kopuşları tanımlar. Bu çok boyutlu yaklaşım, örgütlerde görülen yabancılaşmayı anlamamıza büyük katkı sağlar.

Örgütler, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere bir araya gelen insan topluluklarından oluşur ve bu ortak amaç, bireyler arasında karşılıklı bir bağımlılık ilişkisi yaratabilir. Ancak birey, özellikle de çalışan, çoğu zaman kendi oluşturmadığı bir iş dünyasında var olmaya çalışır. Bu dünyada, başkalarının koyduğu kuralları, aldığı kararları ve geliştirdiği fikirleri benimseyip uygulamak ya da uygulamak zorundadır. Böyle bir ortamda çalışandan beklenen tutum, kişisel duygu ve düşüncelerini geri planda bırakması; işe ve ilişkilerine öznel katkılar sunmaktan kaçınmasıdır (Şimşek vd., 2008: 317). Ne var ki, günlük örgütsel yaşam yalnızca yazılı kurallar

ve resmi yapılarla sınırlı değildir. Biçimsel olmayan ilişkiler, dostluklar, gruplaşmalar, çıkar çatışmaları, kıskançlıklar ve anlaşmazlıklar örgüt içinde dinamik ve zaman zaman öngörülemeyen etkileşimler yaratabilir. Bu ortamda çalışanlar, yalnızca üretim yapan birer araç gibi görüldüklerini hisseder, beklentilerinin karşılanmadığını düşünür ve özellikle yöneticilerin katı tutumlarıyla karşılaştıklarında yabancılaşma ya da saldırganlık gibi çeşitli tepkiler geliştirebilirler. Ayrıca iş yerinde yaşanan doyumsuzluklar, şikâyetlerin dikkate alınmaması, keyfi uygulamalar ve adaletsizlik algısı, çalışanlarda örgüte karşı güvensizlik ve düşmanlık duygularını tetikleyebilir. Bu durum, zamanla bireyde yalnızlık hissini artırabilir, yönetimsizliğe neden olabilir ve işe olan bağlılığı ciddi biçimde zayıflatabilir (Şimşek vd., 2020: 119-120).

Örgüt üyeleri, örgütsel yapıdan ya da çevresel faktörlerden kaynaklanan yabancılaştırıcı herhangi bir biçim, uygulama veya unsurla karşılaştığında, bu durum “örgütsel yabancılaşma” ya da “örgütsel ilişkilerin yabancılaşması” olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde yabancılaşma, bireylerin örgütsel yapılara yönelik beklentilerinden, değer sisteminden, kurallardan ve sosyal ilişkilerden uzaklaşmaları anlamına gelir (Şimşek vd., 2008: 318). Yani birey, içinde bulunduğu örgütün normatif yapısıyla duygusal, bilişsel veya davranışsal uyumunu kaybettiğinde, örgütsel yabancılaşma durumu ortaya çıkmaktadır.

1.2.2. Örgütlerde Yabancılaşmanın Temel Etmenleri

Örgüt, beşerî ve fizikî kaynakların belirli amaçlar doğrultusunda sistematik biçimde bir araya getirildiği açık bir sistem olarak tanımlanır (Güney, 2004: 184). Açık sistem özelliğine sahip olan örgütler, hem içsel (örgütsel) hem de dışsal (çevresel) faktörlerden etkilenmeye açıktır (Şimşek vd., 2006). Bu doğrultuda, örgütlerde yabancılaşma üzerinde etkili olan etmenler de dolaylı ya da doğrudan olmak üzere iki düzeyde değerlendirilebilir. Söz konusu etmenler genel olarak **örgütsel** ve **çevresel** olarak sınıflandırılmakta olup, bireyin örgüte yönelik yabancılaşmasını tetikleyen bu faktörlerin kısaca açıklanması kavramın anlaşılmasına katkı sağlayacaktır (Şimşek vd., 2020: 120-121).

a- Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Etmenler

Örgütsel yapı ve işleyişte yer alan çeşitli unsurlar, bireylerin örgüte yönelik aidiyetlerini zayıflatmakta ve yabancılaşma sürecini hızlandırabilmektedir. Bu bağlamda bazı temel örgütsel etmenler şu şekilde özetlenebilir (Şimşek vd., 2006; Şimşek vd., 2008: 318-319; Demirel ve Ünal, 2011; Şimşek vd., 2020: 120):

- Yönetim tarzı: Katı, otoriter ya da katılımcılıktan uzak yönetim anlayışları, çalışanların karar süreçlerinden dışlanmasına ve güçsüzlük hissine kapılmasına neden olabilir.
- Geçmiş deneyimler: Örgütte yaşanan olumsuz olaylar, adaletsizlikler veya çatışmalar, çalışanların örgüte karşı mesafe geliştirmelerine yol açabilir.
- Örgüt büyüklüğü (denetim alanı, yetki devri, uzman personel, merkezileşme veya merkezileşmeme): Aşırı merkezileşme, sınırlı yetki devri veya geniş denetim alanları, çalışanların kendilerini sistemin önemsiz bir parçası gibi hissetmelerine neden olabilir.
- Bilgi akışı: Düzensiz, tek yönlü veya kapalı bilgi sistemleri çalışanlarda dışlanmışlık duygusu yaratabilir.
- Grup özellikleri (grupların toplumsal yapıları, gruplarda rol yapıları, grup normu, grup içi dayanışma, gruplarda liderlik): İş yerinde yer alan sosyal grupların normları, roller ve liderlik biçimleri, bireyin grupta bütünleşmesini zorlaştırabilir.
- Modüler ilişkiler (örgüt bağı vb. nedenlerle kurulan yapmacık, geçici ve yüzeysel ilişkiler): Yüzeysel, kısa vadeli ve zorunlu nedenlerle kurulan ilişkiler, çalışanlar arasında güven ve aidiyet bağının gelişmesini engelleyebilir.
- Üretim biçimi/şekli (üretim yöntemine göre, mamullerin cinslerine göre, üretim miktarına göre, üretim sırasında izlenen yola göre): Üretim süreçlerinin mekanik, monoton veya bireysel katkıya kapalı olması, çalışanın işine yabancılaşmasına neden olabilir.
- İş bölümü: Aşırı uzmanlaşma ya da tekrarlayan görevler, bireyde anlamsızlık duygusu yaratabilir.
- Çalışma koşulları: Fiziksel çevrenin elverişsizliği, düşük ergonomi veya sosyal imkânların yetersizliği, örgütsel bağlılığı zayıflatabilir.
- Gürültü: Yüksek ses, kalabalık ortam veya dikkat dağıtıcı unsurlar, bireyin işine odaklanmasını ve kendini işine ait hissetmesini zorlaştırabilir.

b- Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Etmenler

Örgütlerin çevresine ait unsurlar da çalışanların örgüte yönelik aidiyetini ve bağlılığını doğrudan etkileyebilir. Bu çevresel etmenler, bireylerde yabancılaşma hissinin dış kaynaklı tetikleyicileridir. Örgütlerde yabancılaşmaya neden olan çevresel etmenler aşağıdaki gibi özetlenebilir

(Şimşek vd., 2006; Şimşek vd., 2008: 320-322; Demirel ve Ünal, 2011; Şimşek vd., 2020: 120-121):

- Ekonomik yapı: Ekonomik politikalarda yaşanan yetersizlikler, para ve sermaye piyasalarında görülen dalgalanmalar ile enflasyonun yarattığı baskılar, çalışanların gelecek kaygısını artırarak örgüte olan bağlılıklarını zayıflatabilir ve yabancılaşma hissini tetikleyebilir.
- Teknolojik yapı: Teknolojik ilerlemelere rağmen bireylerin bu yeniliklerden yeterince faydalanamaması veya dışlanmış hissetmesi, örgütte kendini değersiz ya da geride kalmış hissetmesine neden olabilir. Bu durum, bireyde örgütsel yabancılaşma duygusunu güçlendirebilir.
- Toplumsal ve kültürel yapı: Toplumda hızla değişen değer yargıları, yaşam tarzları ve beklentiler; bireyin geleneksel normlarla modern yaşam arasında sıkışmışlık hissetmesine neden olabilir. Ayrıca, kültürel uyumsuzluklar, aile yapısındaki sorunlar ya da bireyin özel yaşamında yaşadığı çatışmalar, örgüte yönelik ilgisini ve aidiyet duygusunu olumsuz etkileyerek yabancılaşma sürecini hızlandırabilir.
- Sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme: Plansız sanayileşme ile birlikte gelişen çarpık kentleşme, özellikle kırsal kesimden büyük şehirlere göç eden bireylerde sosyal çözülmeye ve aidiyet kaybına yol açabilmektedir. Yoğun gürültü, çevresel kirlenme ve ekolojik dengenin bozulması gibi olumsuz koşullar, bireyin yaşam kalitesini düşürerek örgütsel bağlarını zayıflatabilir ve yabancılaşma duygularını artırabilir.
- Politik ve hukuki yapı: Siyasal iktidarların işlevlerini yerine getirmekte yetersiz kalması, politik sistemdeki yozlaşma, merkezi ya da yerel yönetimlerin etkisizliği ve hukuki düzenlemelerdeki adaletsizlik algısı, bireylerde güvensizlik yaratabilir. Bu tür toplumsal yapı bozulmaları, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını dolaylı olarak zedeleyerek yabancılaşmayı derinleştirebilir.
- Sendikal örgütlenme: Sendikal yapının zayıf olması, toplu iş sözleşmelerinde yaşanan anlaşmazlıklar ya da sürpriz şekilde alınan grev ve lokavt kararları, çalışanlarda güvensizlik ve belirsizlik duygularını artırabilir. Bu durum, bireyin kendini örgütten dışlanmış hissetmesine ve örgütsel yabancılaşmanın pekişmesine neden olabilir.
- Kitle iletişim araçları: Medyada artan bilgi kirliliği, basın-yayın organlarında yer alan yanıltıcı ya da çelişkili iletiler ve bireyin bu araçlara erişimde yaşadığı zorluklar, toplumsal gerçeklik algısında kopmalara neden olabilir. Medyaya karşı gelişen ilgisizlik veya duyarsızlık, bireyin

dünyayla kurduğu bağlantıyı zayıflatırken örgütsel bağlarını da dolaylı olarak etkileyerek yabancılaşma duygusunu besleyebilir.

1.3. Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi

Örgütlerde yabancılaşmanın bireysel ve kurumsal düzeyde doğurabileceği tehlikeli sonuçlar göz önüne alındığında, bu olgunun yalnızca tanımlanması değil, aynı zamanda etkin biçimde yönetilmesi de kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmektedir. Bu doğrultuda önce bu olgu açıklanmış ardından bu olgunun yönetimine değinilmiştir.

1.3.1. Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Olgusu

Yabancılaşmanın örgütsel düzeyde yaratabileceği olumsuzlukları bertaraf edebilmek için, öncelikle bu olgunun yönetilebilir bir süreç olarak ele alınması gerekmektedir.

Örgütlerde yabancılaşmayı yönetmek, yalnızca bireysel motivasyon ve bağlılık kaybını engellemekle kalmaz; aynı zamanda örgütsel verimlilik, yenilikçilik ve performans açısından da stratejik bir zorunluluk oluşturur. Çalışanlar işlerine anlam yükleyemediğinde ya da süreçlere olan ilgilerini kaybettiğinde, bu durum örgütün sosyal ve teknik işleyişinde ciddi bozulmalara yol açabilir (Ghaleb, 2024).

Sanayileşmenin ilk evrelerinde gözlemlenen yabancılaşma, günümüzde bilgi toplumu dinamikleriyle birlikte farklı biçimlere bürünmüştür. Yabancılaşma olgusu; tarihsel dönem, sosyo-kültürel yapı ve ekonomik gelişmişlik düzeyine göre değişkenlik göstermekle birlikte, tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmayan bir gerçeklik olarak varlığını sürdürmektedir. Ancak bu durum, yabancılaşma ile mücadele etme çabalarının ertelenmesini ya da göz ardı edilmesini gerektirmez. Aksine, hem mevcut yabancılaşma biçimlerini hem de gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel riskleri tanımlayabilmek, örgütsel sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, yöneticilere düşen temel sorumluluk, yabancılaşmayı azaltmaya ve mümkünse ortadan kaldırmaya yönelik stratejiler geliştirmek ve bu doğrultuda etkili müdahale yöntemleri belirlemektir (Şimşek vd., 2020: 121).

1.3.2. Yabancılaşmanın Önlenmesi, Çözümlemesi veya İşlevsel Hale Getirilmesine Yönelik Öneriler

Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi sorunun nasıl önlenebileceği, çözümlenebileceği ya da bazı durumlarda işlevsel bir şekilde dönüştürülebileceğine dair stratejik önerilere bu kısımda yer verilecektir.

Yabancılaşma olgusunun örgütsel bağlamda etkili bir biçimde yönetilebilmesi, yalnızca sorunun tespitine değil, aynı zamanda çözümüne yönelik stratejik yaklaşımların geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların örgütle kurduğu ilişkiyi güçlendirecek, işin anlamını ve bireysel bağlılığı artıracak yöntemlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Aşağıda, literatürde önerilen bazı çözüm yollarına yer verilmiştir (Toffler, 1989: 191-201; Reward, 1989: 59; Şimşek vd., 2006; Şimşek vd., 2020: 121-122):

Her şeyden evvel, örgütlerde insan kaynakları yönetiminin etkin ve stratejik biçimde yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, işe alım ve yerleştirme süreçlerinde bireylerin kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi, pozisyonla uyumlu adayların belirlenerek uygun görevlere yönlendirilmesi gerekmektedir. Khan vd. (2019)'a göre, örgütsel eğitim ve öğrenme imkânları, mentorluk programları ve iş kaynaklarının artırılması gibi insan kaynakları uygulamaları, çalışanların iş-yaşam dengesini, özerklik duygusunu ve örgütsel aidiyeti artırarak yabancılaşmanın olumsuz etkilerini hafifletir. Bu yöntemler, çalışanın örgütsel sisteme yeniden dâhil olması için güçlü bir zemin oluşturur.

Bunun yanı sıra örgütlerde yabancılaşma sürecinin etkin biçimde yönetilebilmesi için birtakım stratejik adımların kurumsallaşması gereklidir:

- Yabancılaşma olgusunu yönetmeye yönelik programlar ve stratejik yaklaşımlar geliştirilmelidir.
- Yabancılaşma belirtilerini önceden tespit edebilmek amacıyla erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir. Öngörü yeteneği gelişmiş ve çevresel sinyalleri doğru okuyabilen bir yönetici, örgüt içindeki yabancılaşma belirtilerini erken aşamada tespit ederek müdahale mekanizmaları oluşturmalıdır.
- Hem örgütsel hem de çevresel düzeyde yabancılaşmaya neden olabilecek faktörler, uzman ekiplerce düzenli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Toplumsal dönüşümlerin hızla yaşandığı bir ortamda, işletme yönetiminin en öncelikli gereksinimlerinden biri, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve politik çevreye dair hassas ve kapsamlı bilgiye sahip olmaktır. Yöneticilerin; toplumsal baskılar, potansiyel krizler, demografik değişiklikler, aile yapısındaki dönüşümler ve politik istikrarsızlık gibi faktörleri erkenden sezerek bu doğrultuda stratejik kararlar alması kritik önem taşımaktadır.
- Çalışanların psikolojik dayanıklılığını desteklemek adına stres yönetimi uygulamaları önceliklendirilmelidir.

- Çalışanların karar süreçlerine katılımını sağlayacak mekanizmalar oluşturularak katılımcı yönetim anlayışı kurumsallaştırılmalıdır.
- Örgüt içindeki çatışmaların yapıcı biçimde ele alınabilmesi için etkili çatışma yönetimi süreçlerine öncelik verilmelidir.
- İş ortamında moral ve motivasyonu artırıcı uygulamalara önem verilmeli, çalışanlara yönelik teşvik edici yaklaşımlar benimsenmelidir.
- Çalışanlar ve yönetim arasında ortak zeminde buluşabilecek, adil ve kapsayıcı bir sosyal politika oluşturulmalıdır.
- Son olarak, iş ortamının fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan daha doyurucu hâle getirilmesiyle çalışma yaşamının genel kalitesi artırılmalıdır.

Silah (2005: 215-217)'e göre, çevresel ve örgütsel faktörlerin yol açtığı yabancılaşma, çalışanların iş tatmini düzeyinin düşmesine ve iş yaşam kalitesinin zedelenmesine neden olmaktadır. Bu durum, örgütlerin iş yaşamına yönelik bazı yapısal önlemler almasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda; katılımcı yönetim uygulamaları, işin genişletilmesi, rotasyon yoluyla iş değiştirme, işin zenginleştirilmesi ve iş tasarımının yeniden yapılandırılması gibi stratejiler geliştirilmiştir.

İş şekillendirme (iş genişletme, iş zenginleştirme, görev rotasyonu, işin yeniden tasarımı), çalışanların iş tanımlarını kendi ilgi, yetenek ve değerlerine göre kişiselleştirmelerine olanak tanıyarak yabancılaşmayı önleyici güçlü bir strateji sunar. Özellikle çalışanların görev ve ilişkilerde özerklik kazanması, işin anlam kazanmasını ve işten kopuşun azalmasını sağlar. İranlı hemşirelerle yapılan bir çalışmada, iş şekillendirme uygulayan bireylerin işten ayrılma düzeylerinin anlamlı ölçüde düştüğü gözlemlenmiştir (Zohourparvaz ve Vagharseyyedin, 2023). Bu uygulama, çalışanların örgütün içinde duygusal ve bilişsel olarak yer almasını destekleyerek olumlu psikolojik sonuçlar doğurmaktadır. Aydın, Çınar ve Basım (2022)'in çalışmasında da algılanan yönetici desteğinin, iş şekillendirme sürecini güçlendirerek işten yabancılaşmayı azaltmada önemli bir moderatör görevi gördüğü bulgusuna yer verilmektedir. Çalışmada algılanan destek arttıkça iş şekillendirme davranışları yükseliyor ve çalışanların iş yabancılaşması azalıyor şeklinde net sonuçlar ortaya koymuştur. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanların kişisel katkılarını anlamaya yönelik destekleyici tutumları, yabancılaşmayı azaltan sistemde kritik bir rol oynadığı ifade edilebilir.

Boora ve Singh (2020)'in çalışmasında dönüştürücü liderlik tarzının, çalışanlarda yabancılaşma ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde zayıflattığı bulgusuna varılmıştır. Araştırmada, dönüştürücü liderlik

algısının artışıyla yabancılaşma düzeyinin düşmesi ve bunun da tükenmişliğe dönüşen stresin azalması arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, liderliği yabancılaşmanın önlenmesinde etkin bir araç olarak gösterdiği söylenebilir.

Tüm bu öneriler, örgütlerde yabancılaşmanın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için hem önleyici hem de iyileştirici stratejilerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

1.4. Sonuç

Örgütsel yabancılaşma, yalnızca bireysel düzeyde yaşanan bir uyumsuzluk ya da motivasyon kaybı değil; aynı zamanda örgütsel iklimi, iş süreçlerini ve nihayetinde kurumların sürdürülebilirliğini tehdit eden sistemik bir risk faktörüdür. Güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, sosyal izolasyon ve kendine yabancılaşma gibi çok boyutlu yapısıyla çalışanların işlerine karşı yabancılaşması, pasif direnişten sabotaja, düşük performanstan etik dışı davranışlara kadar çeşitli tehlikeli sonuçlara zemin hazırlamaktadır. Özellikle otoriter yönetim tarzı, yetersiz iletişim, liyakat dışı uygulamalar, fiziksel koşulların elverişsizliği ve çevresel baskılar gibi pek çok faktör, bu süreci derinleştirmektedir. Ancak yabancılaşma, yalnızca tespit edilmesi gereken bir sorun değil, aynı zamanda etkili biçimde yönetilmesi gereken bir örgütsel önceliktir. Bu bağlamda örgütsel yabancılaşmanın yönetimi, yalnızca bireyin psikolojik iyilik hâlini gözetken bir insani sorumluluk değil; aynı zamanda örgütlerin stratejik bir önceliği olmalıdır. Etkili insan kaynakları politikaları, işin anlamını ve çalışanın rolünü merkeze alan iş şekillendirme uygulamaları, dönüştürücü liderlik tarzı ve çalışan katılımını esas alan yönetsel yaklaşımlar, yabancılaşmayı azaltma sürecinde kritik rol oynamaktadır. Bu bölümde sunulan kuramsal çerçeve ve çözüm önerileri, örgütlerin yabancılaşma olgusunu proaktif bir yaklaşımla ele alarak, bu sorunun önüne geçmelerine katkı sağlayacak bütüncül bir perspektif sunmayı hedeflemektedir.

Kaynaklar

- Akyıldız, H., & Dulupçu, M. A. (2003). Kavramsal ve diyalektik süreç olarak yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 27–48.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Aydın, E., Çınar, E., & Basım, H. N. (2022). Can job crafting be a remedy for struggling with work alienation? The moderator effect of perceived supervisor support. *Journal of East European Management Studies*, 27(1), 64–86. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-1-64>
- Boora, S., & Singh, D. (2020). Transformational leadership and emotional exhaustion: Mediation by work alienation. *International Journal of Management*, 11(7), 1117–1124. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.7.2020.099>
- Demirel, G., & Ünal, A. (2011). Meslek yüksekokullarında turizm eğitimi alan öğrencilerin örgütsel yabancılaşma eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Pınarhisar MYO örneği. II. Uluslararası VI. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu Bildirileri. Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi.
- Ghaleb, B. D. S. (2024). The concept of alienation and alienation in organizations. *Pancasila International Journal of Applied Social Science*, 2(2), 206–223. <https://doi.org/10.59653/pancasila.v2i02.714>
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Polity Press.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Khan, M. A. S., Jianguo, D., Mann, A., Saleem, S., Boamah, K. B., & Usman, M. (2019). Rejuvenating the concept of work alienation through Job Demands–Resources model and examining its relationship with emotional exhaustion and explorative and exploitative learning. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 931–941. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S204193>
- Kiraz, S. (2011). Yabancılaşmanın kökeni üstüne. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 147–169.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (Genişletilmiş 18. baskı). Beta Yayınları.
- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review*, 1(2), 50–63.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Nair, N., & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600–615. <https://doi.org/10.1108/00251741011041373>

- Reward, D. (1989). We must reinforce an employee's freedom to fail. *Business Horizons*, 32(5), 5–7.
- Secman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783–791. <https://doi.org/10.2307/2088565>
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (6. baskı). Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Diken, A. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahlioğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşma yönetimi araştırması. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri* (ss. 569–587). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Toffler, A. (1989). *Uyumlu şirket* (Y. Güneri, Çev.). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Zohourparvaz, M. S., & Vagharseyyedin, S. A. (2023). Work alienation and its relationship with job crafting and job embeddedness among a group of Iranian nurses during the coronavirus disease 2019 pandemic. *Journal of Research in Nursing*, 28(6–7), 434–444. <https://doi.org/10.1177/17449871231175739>