



**T. C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE END. İLİŞ. ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ÇALIŞMA SOSYOLOJİSİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTTE DEĞİŞİME KARŞI  
GELİŞEN DİRENCİ KIRMA POLİTİKALARI**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Feyza ÇANKAYA YÜCEL**

**BURSA 2011**





**T. C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE END. İLİŞ. ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ÇALIŞMA SOSYOLOJİSİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTTE DEĞİŞİME KARŞI**  
**GELİŞEN DİRENCİ KIRMA POLİTİKALARI**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**


**Feyza ÇANKAYA YÜCEL**


**Danışman**  
**Prof. Dr. Veysel BOZKURT**

**BURSA 2011**


T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi Bilim Dalı'nda 700713008 numaralı Feyza Çankaya Yücel'in hazırladığı "Örgütsel Değişim ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politikaları" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 1.6./02/ 2011. günü 13..-14 .....saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının.....(başarılı/başarısız)olduğuna..... (oy birliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

  
Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt

  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi  
Doc. Dr. İbrahim İsgöçer

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi  
Prof. Dr. Füzen BERKAY

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

...../...../ 20.....

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Feyza Çankaya Yücel  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Bilim Dalı : Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : XIV + 162  
Mezuniyet Tarihi : .... /.... /2011  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Veysel Bozkurt

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTTE DEĞİŞİME KARŞI GELİŞEN DİRENCİ KIRMA POLİTİKALARI

Bu çalışmada, toplumsal ve ekonomik hayatta önemli roller üstlenen örgütlerin, değişim süreciyle ilgili bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel değişim kavramsal çerçevede genel hatlarıyla anlatılmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel değişimin karşısındaki en büyük engel olan direnç ve direncin örgütleri nasıl etkilediği, başarılı bir örgütsel değişim için direncin kırılmasında kullanılacak politika ve yöntemler ve değişim sürecinde liderlik özellikleri, kavramsal çerçevesiyle detaylı bir şekilde anlatılmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, değişim yaşamış kamu, özel ve sivil toplum örgütlerinin yönetici ve liderlerinin deneyimlerinden faydalanılarak, değişim süreci ve değişime karşı gelişen direncin kırılması için uygulanan politika ve yöntemler, içerik analizi yöntemiyle irdelenmektedir. Çalışma nitel araştırma tekniklerinden literatür tarama, görüşme ve gözlem metotları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, örgütsel değişimin kavramsal çerçevesine göre oluşturulan standartlaştırılmış açık uçlu soru formu yardımıyla yapılmış ve bulgular kavramsal çerçeveye sadık kalınarak içerik analizi yöntemiyle yorumlanmıştır. Çalışma, örgütler için değişimin bir zorunluluk olduğunu, değişimin önündeki en büyük engelin, örgüt üyeleri tarafından geliştirilen direnç olarak görüldüğünü ve örgüt uygulamalarında başarının, istikrar ve tutarlılıkla sağlanabileceğini ortaya koymaktadır.

### ANAHTAR SÖZCÜKLER

Örgüt, Değişim, Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, Direnç, Direnci Kırma Politikaları

## ABSTRACT

Name and Surname : Feyza ankaya Yücel  
University : Uludağ University  
Institution : Social Science Instituton  
Field : Department of Labor Economics and Industrial Relations  
Branch : Sociology of Management and Labor  
Degree Awarded : Master  
Page Number : XIV + 162  
Degree Date : .... /.... / 2011  
Supervisor : Prof. Dr. Veysel Bozkurt

### ORGANIZATIONAL CHANGE AND POLICIES FOR BREAKDOWN OF RESISTANCE TO CHANGE IN ORGANIZATION

**In this study, knowledge about the change process of organizations which assume important roles in social and economical life is included. In the first chapter of the study, organizational change is explained in conseptual outline with general aspects. In the second chapter of the study, resistance, which is the most effective barrier against organizational change and how resistance affects the organizations and policies/methodologies for breakdown of resistance for a successful organizational change and conseptual outlines of leadership charachteristics for a change process are particularly defined. In the third chapter of the study, implemented policies and methodologies for change process and breakdown of resistance to change are explicated with the help of experiences of leaders and managers who managed the change process in their organizations active in public, private and non governmental organization sectors, by content analysis methodology. Study is realized by usage of all qualitative research techniques, literature exploring, intercourse and observation methodologies. During the intercourses, an open-end question form, which is standardized according to conseptual outline of organizational change, is used and indications are commented by content analysis methodology closely due to conseptual outline. Study presents that change is a must for organizastions and most effective barrier to change seems to be resistance created by organization members and success in organizayional implementations is provided by stability and consistency.**

#### KEY WORDS

**Organization, Change, Organizational Change, Change Management, Resistance, Policies For Breakdown of Resistance**

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, örgütsel değişim sürecine ilişkin çalışanların algılarını ölçme üzerine odaklanarak başlamıştır. Çalışma ilerledikçe ve özellikle uygulama aşamasında, çalışanların sadece algılarının ortaya çıkarılmasının olgu bilim geleneğine uygun fakat kuram oluşturma konusunda eksik kaldığı görülmüştür. Çalışmanın yönetim sosyolojisi bilim dalında yapıyor olması da göz önüne alınarak, çalışanların direnç olarak ortaya çıkan değişim algılamalarının, nasıl değiştirileceği üzerine kuram oluşturulması yoluna gidilmiştir.

Araştırma sürecinde karşılaşılan en büyük zorluk, örgüt yöneticilerinin ve liderlerinin yaşadıkları değişim deneyimlerini anlatmak için vakit bulamamaları olmuştur. Liderlerin ve yöneticilerin, görüşmeler için en az iki saat zaman ayırmak zorunda kalmaları, görüşme sayısının sınırlı kalmasına sebep olmuştur. Buna rağmen araştırma örnekleme, literatürdeki tüm örgüt çeşitlerini kapsadığından, araştırma evrenini temsil edebilecek nitelikte ve yaşanan deneyimler derinlemesine anlatılmaktadır.

Bilimsel bir çalışma yapmanın her türlü zorluğuna rağmen kâinata, emek verilmiş ve hevesle bir çözüm önerisi sunmak, kişisel bir tatmin sağlasa da yalnız başına başarılı bir süreç olmamaktadır. Bu sebeple, aşağıdaki kişilere teşekkürlerimi ve özürlerimi bildirmeyi, her ne kadar tam olarak ödeyemesem de, kendi adıma bir borç olarak görüyorum.

Araştırma süreci içinde hiç hesapsız hayatıma giren kızım Nil'den ve aniden ebedi hayata uğurladığım babaannemden, onlara yeterince zaman ayıramadığım için özür diliyorum.

Araştırma sürecinde sürekli beni daha iyiye zorlayarak bilimsel gelişmemi destekleyen danışmanım Prof. Dr. Veysel Bozkurt'a; doğduğumdan beri "oku, oku, oku" diyerek hayatı okumak olarak algılatan annem Ayten Çankaya'ya; gerek bilgi ve deneyimi gerekse manevi desteğiyle, her vazgeçişimde beni tekrar hayata geri getiren eşim Tolga Yücel'e; noktalama işaretleri ile ilgili bilgisiyle bana destek olan emekli öğretmen, kayınvalidem Binay Yücel'e ve tezin her aşamasında, yardımlarıyla yuksuzluğumu paylaşan arkadaşım Eda Kılıç'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca, deneyimleri, heyecanları ve iyi niyetleriyle, isimlerinin alfabe'deki bir harf olarak geçmesine razı olan ve çalışmada uygulamalarına yer verilen örgütlerin yönetici ve liderlerine, kısaca araştırmamın gölge kahramanlarına minnetlerimi sunuyorum.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>xiv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## 1.BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

<b>1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÖĞELERİ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Örgüt Kavramı .....	3
1.2. Değişim Kavramı.....	3
1.3. Örgütsel Değişim Kavramı.....	5
1.4. Örgütsel Değişimin Özellikleri .....	7
<b>2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI</b> .....	<b>8</b>
2.1. Örgütsel Değişimin Genel Amaçları.....	8
2.1.1. Etkinliği arttırmak.....	8
2.1.2. Verimliliği arttırmak.....	8
2.1.3. İş motivasyonu ve tatmin düzeyini arttırmak .....	9
2.2. Örgütsel Değişimin İnsan Unsuruna İlişkin Amaçları .....	9
2.3. Örgütsel Değişimin Örgütün Yapısal Unsurlarına İlişkin Amaçları .....	10
2.4. Örgütsel Değişimin Örgütün Teknolojik Unsurlarına İlişkin Amaçları .....	10
2.5. Örgütsel Değişimin Diğer Amaçları .....	10
2.6. Örgütsel Değişimin Amaçları ve Örgütsel Değişimin Niteliği Arasındaki İlişki	10
2.7. Örgütsel Değişimin Amaçları Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler .....	11
<b>3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SEBEPLERİ</b> .....	<b>12</b>
3.1. Örgütsel Değişimin Dışsal Sebepleri.....	12



3.1.1. Tüketiciler (Müşteriler) .....	13
3.1.2. Rekabet .....	13
3.1.3. Teknoloji .....	13
3.1.4. Toplumsal sebepler.....	14
3.1.5. Yasal sebepler .....	14
3.1.6. Uluslararası çevreden gelen zorlayıcı sebepler .....	15
3.1.7. Ekonomik krizler .....	15
3.1.8. Girdilere ilişkin sebepler .....	15
3.1.9. Doğal çevre faktörleri .....	15
3.2. Örgütsel Değişimin Örgüt İçi Sebepleri .....	15
3.2.1. Örgütsel yetersizlikler .....	15
3.2.2. Küçülme ve büyüme politikaları.....	16
3.2.3. Örgütsel değerlerin değişimi .....	16
3.2.4. Alternatif çalışma yöntemleri .....	16
3.2.5. Tepe yönetici değişimleri.....	16
3.2.6. İşgücü yapısı .....	16
<b>4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ .....</b>	<b>16</b>
4.1. Örgütsel Değişim Türleri .....	16
4.1.1. Planlı ve plansız değişim.....	17
4.1.2. Makro ve mikro değişim .....	17
4.1.3. Ani ve zamana yayılmış değişim .....	17
4.1.4. Proaktif ve reaktif değişim .....	17
4.1.5. Pasif ve aktif değişim .....	17
4.1.6. Evrim ve devrim niteliğinde değişim .....	17
4.1.7. Örgütsel değişime iki farklı yaklaşım- e teorisi ve ö teorisi .....	18
4.2. Örgütsel Değişim Modellerinin Gelişimi .....	20
4.3. Örgütsel Değişim Modellerinin Boyutları .....	21
4.4. Planlı Örgütsel Değişim modelleri .....	21
4.4.1. Lewin'in üç aşamalı değişim modeli .....	21
4.4.2. Lippit, Watson ve Westley'in değişim modeli .....	23
4.4.3. Eylem araştırma süreç modeli .....	24
<b>5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ .....</b>	<b>26</b>
5.1. Değişim Yönetimi Aşamaları .....	27
5.2. Örgütsel Değişim Sürecinin Yönetilmesinde Soru Sorma Yaklaşımı .....	28
5.2.1. Değişim için hazırlık evresi .....	28

5.2.2. Değişimin yönetilmesi .....	30
5.2.3. Kendini değerlendirme .....	32
5.3. Değişimi Yönetme Sürecinin Özellikleri.....	33
5.4. Değişim Yönetiminde Başarı .....	34
5.4.1. Başarılı bir değişim yönetiminin aşamaları .....	34
5.4.2. Başarılı bir değişim yönetimi uygulama planının özellikleri .....	34
5.4.3. Başarılı değişim yönetimi stratejileri .....	35
5.5. Örgütsel Değişim ve Yapısal Hareketsizlik Teorisi .....	36
5.6. Örgütsel Değişimin Vizyonu .....	37
5.7. Değişim Karşısında Çalışanların Öz Güdülenmesi .....	38
<b>6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KÜLTÜREL BAKIŞ.....</b>	<b>39</b>
<b>7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KARŞISINDAKİ ENGELLER.....</b>	<b>41</b>
<b>8. TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA YAŞANAN TOPLUMSAL VE EKONOMİK DEĞİŞİMLER .....</b>	<b>42</b>
8.1. Türkiye'de Yönetim Anlayışında Değişim .....	42
8.2. Örgütlerin Değişimini Etkileyen Küresel Değişimler .....	43
8.2.1. Endüstri devriminin ortaya çıkışı.....	43
8.2.2. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş .....	43
8.3. Ekonomi Literatürüne Giren Örgütsel Değişim Örnekleri .....	44

## 2. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ VE DİRENCİ KIRMA YÖNTEM VE POLİTİKALARI

<b>1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ .....</b>	<b>46</b>
<b>2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KARŞI GELİŞEN DİRENCİN NEDENLERİ .....</b>	<b>48</b>
2.1. Çalışanların Direnç Göstermesine Sebep Olan Bireysel Nedenler .....	48
2.1.1. Kişisel nedenler.....	48
2.1.2. Gerçek korkular .....	48
2.1.3. Bilinmeyen korkusu, güvenlik ihtiyacı.....	49
2.1.4. Alışkanlıklarından vazgeçme korkusu .....	49
2.1.5. Değişim hakkında bilgi sahibi olamama .....	49
2.1.6. Başarısız olma endişesi .....	49
2.1.7. Yeni şeyler öğrenme zorluğu.....	50

2.1.8. Dar görüşlülük .....	50
2.1.9. Daha önceki kişisel tecrübeler .....	50
2.1.10. Değişimi anlamama .....	50
2.1.11. İşi kaybetme korkusu ve çıkar kaybı .....	50
2.1.12. Ümidin azalması .....	51
2.1.13. Mevcut çalışma grubunu kaybetme korkusu .....	51
2.1.14. Otorite kaybı .....	51
2.1.15. Kişisel düşmanlık .....	51
2.2. Çalışanların Direnç Göstermesine Sebep Olan Örgütsel Nedenler .....	51
2.2.1. Sosyal nedenler .....	52
2.2.2. Yönetici ve çalışanların değişime direnci algılama farkları .....	52
2.2.3. Örgüt kültürü .....	53
2.2.4. Aşırı örgütsel bağlılık .....	53
2.2.5. Zaman .....	53
2.2.6. Ek Çaba .....	53
2.2.7. Değişimi gerçekleştirilenlere duyulan güvensizlik .....	53
2.2.8. Çalışanların bir şeyin gözden kaçtığına inanması .....	53
2.3. Değişim Karşısında Çalışanların Çelişkili Tutumları .....	54
2.4. Değişime Direncin Genel Özellikleri .....	54
<b>3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLAR VE ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ DUYGUSAL ETKİLERİ .....</b>	<b>55</b>
3.1. Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Duygusal Etkileri .....	55
3.2. Örgütsel Değişimin Örgüt Üzerindeki Duygusal Etkileri .....	57
3.3. Örgütsel Değişim ve Stres .....	58
<b>4. DİRENÇ TÜRLERİ .....</b>	<b>58</b>
4.1. Pasif Direniş .....	59
4.2. Aktif Direniş .....	59
4.3. Teknik Direniş .....	60
4.4. Politik Direniş .....	60
4.5. Kültürel Direniş .....	60
4.6. Sistemsel Direniş .....	60
4.7. Davranışsal Direniş .....	60
4.8. Ani ya da sonradan oluşan Direnç .....	60
<b>5. ÇALIŞANLARIN, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KARŞI OLASI TUTUM VE DAVRANIŞLARI .....</b>	<b>61</b>

5.1. Çalışanların Örgütsel Değişim Karşısındaki Olası Tutumları .....	61
5.2. Çalışanların Örgütsel Değişim Karşısındaki Olası Davranışları-Değişime Direnc Ölçeği .....	62
<b>6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KARŞI GELİŞEN DİRENCİ KIRMANIN ANA ÇERÇEVESİ .....</b>	<b>63</b>
6.1. Örgütsel Davranış Değişikliği Yaratmak.....	63
6.2. Örgütü Tanımak ve Anlamak .....	64
6.3. Örgütsel Savunma Davranışını Görmek.....	65
6.4. Değişime Direnenlerin Sıklıkla Savunduğu Yaklaşımları Yönetmek .....	65
6.5. Örgütsel Değişime Direncin Olumlu Yönlerini Fırsata Çevirmek.....	68
<b>7. ÖRGÜTTE, DEĞİŞİME KARŞI GELİŞEN DİRENCİ KIRMA POLİTİKA VE YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>68</b>
7.1. Direnci Azaltıcı Faaliyetler .....	68
7.2. Direnci Azaltma Politikaları .....	69
7.3. Örgütsel Değişime Direnci Kırma Yöntemleri.....	70
7.3.1. Katılım.....	70
7.3.2. İletişim .....	71
7.3.3. Eğitim.....	73
7.3.4. Kolaylaştırma, destek ve teşvik (ödül) .....	74
7.3.5. Bilgi verme .....	75
7.3.6. Telkin .....	76
7.3.7. Manipülasyon.....	76
7.3.8. Pazarlık ve anlaşma.....	76
7.3.9. Zorlama, tehdit ve baskı .....	76
7.3.10. Çalışanların değişim algısını iyileştirmek .....	77
7.3.11. Empati .....	77
7.3.12. Amaç bütünlüğü sağlamak.....	77
7.3.13. Takım çalışmasına özendirmek ve güven ortamı yaratmak.....	78
7.3.14. Direncin kırılması için kullanılan yöntemlerin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken yaklaşımlar .....	80
7.3.15. Örgütsel değişimin başarısı için dirence karşı sahip olunması gereken bakış açıları .....	81
<b>8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE LİDERLİK .....</b>	<b>82</b>
8.1. Değişim Sürecinde Liderin Davranış Şekilleri.....	83

8.2. Değişim Liderinin Yönetim Tarzları .....	84
8.3. Etkili Liderin Özellikleri.....	85
8.4. Değişim Liderinin Özellikleri.....	86
8.5. Değişim Liderini Bekleyen Tuzaklar .....	86
<b>9. DEĞİŞİME DİRENCİ KIRMA SÜRECİNDE, ÖRGÜT İÇ İLETİŞİMİNİN YÖNETİLMESİ .....</b>	<b>86</b>
9.1. Örgütlerde, İç İletişimin Gelişmesinde ve Stratejik Hale Gelmesinde Etkili Olan Eğilimler .....	88
9.2. Örgüt İç İletişiminde Olması Gereken Özellikler .....	89
9.3. İç İletişim Stratejisinin Uygulanması.....	90
9.4. İç İletişimle, Çalışanlarda, Değişimi Destekleyen Davranış Değişikliği Yaratmak .....	92
9.4.1. Kurumsal değişim iletişimi modeli.....	94
9.4.2. İç iletişim yöntemiyle çalışanların değişim algısını yönetmek.....	96

### 3. BÖLÜM

#### UYGULAMA ÖRNEKLERİYLE, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTTE DEĞİŞİME KARŞI GELİŞEN DİRENCİ KIRMA POLİTİKALARI

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KONUSU, EVRENİ, ÖRNEKLEMİ, YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMA SORULARI.....</b>	<b>100</b>
<b>2. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>100</b>
2.1. Bulgular.....	102
2.1.1. Örgütleri değişime zorlayan sebepler .....	102
2.1.2. Örgütlerde yaşanan değişimin niteliği .....	107
2.1.3. Örgütsel değişimin önündeki engeller.....	111
2.1.4. Değişim sürecinde örgüt içinde gelişen direncin özellikleri.....	115
2.1.5. Örgütsel değişime karşı gelişen direnci kırma politika ve yöntemleri.....	120
2.1.6. Örgütsel değişimin önündeki direnç engelini aşmak için uygulanan politikaların başarısı ve değişimin sürdürülebilirliği .....	131
2.2. Değerlendirme.....	136
<b>SONUÇ.....</b>	<b>139</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>146</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>159</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>162</b>

## KISALTMALAR

<b>Kısaltma</b>	<b>Bibliyografik Bilgi</b>
AR-GE	Araştırma-Geliştirme
b.	Basım
C.	Cilt
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
ed.	Editör
haz.	Hazırlayan
ISO	International Organization for Standardization
Iss.	Issue
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
No.	Number
pp.	Page to page
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
S.	Sayı
TDK	Türk Dil Kurum
ty.	Basım tarihi yok
USA	United States of America
v.dğr.	Ve diğerleri
Vol.	Volume

## TABLolar

<b>Tablo 1:</b> E ve Ö Değişim Teorilerinin Belli Başlı Etmenleri .....	19
<b>Tablo 2:</b> Değişime Karşı Tepkiler.....	59
<b>Tablo 3:</b> Değişim Uygulamalarında İzlenebilecek Başlıca Yöntemler .....	78
<b>Tablo 4:</b> Değişime Karşı Direniş Azaltma .....	79
<b>Tablo 5:</b> Araştırma Örneğini Oluşturan Örgütlerin Dağılımı. ....	101
<b>Tablo 6:</b> Örgütsel Değişim Sebeplerine Göre Araştırma Örneğinin Dağılımı. ...	103
<b>Tablo 7:</b> Örgütsel Değişimin Amaçlarına Göre Araştırma Örneğinin Dağılımı. .	106
<b>Tablo 8:</b> Örgütsel Değişim Sınıflandırması ve Araştırma Örneğindeki Dağılımı.	107
<b>Tablo 9:</b> Örgütsel Değişimin Önündeki Engeller ve Araştırma Örneğindeki Dağılımı.....	111
<b>Tablo 10:</b> Örgütsel Değişim Karşısındaki Direnç Unsurları ve Araştırma Örneğindeki Dağılımı. ....	119
<b>Tablo 11:</b> Dirence Kırmaya Yönelik Politika ve Yöntemlerin Araştırma Örneğindeki Dağılımı.....	130
<b>Tablo 12:</b> Örgütler ve Başarı Değerlendirmeleri .....	135

## ŞEKİLLER

<b>Şekil 1:</b> Örgütlerde Değişim Hedefleri .....	11
<b>Şekil 2:</b> İşletme Çevre İlişkisi. ....	13
<b>Şekil 3:</b> Örgütsel Değişim Modelleri. ....	20
<b>Şekil 4:</b> Değişim Modellerinin Boyutları .....	21
<b>Şekil 5:</b> Kurt Lewin'in Değişim Modeli. ....	22
<b>Şekil 6:</b> Planlı Örgütsel Değişimin Üç Aşaması: Lewin'in Modelinin Uygulaması.....	23
<b>Şekil 7:</b> Değişim Yönetimi Modeli .....	25
<b>Şekil 8:</b> Değişimin Başarısını Etkileyen Faktörler .....	46
<b>Şekil 9:</b> Örgütsel Değişime Duygusal Tepki Aşamaları.....	57
<b>Şekil 10:</b> Değişimden Etkilenenlerin Değişime Karşı Tutum ve Davranışları .....	61
<b>Şekil 11:</b> Değişime Direnç Ölçeği . ....	63
<b>Şekil 12:</b> Çeşitli Değişikliklerin Yapılmasında Zaman ve Güçlük İlişkisi .....	63
<b>Şekil 13:</b> Iceberg Örgüt.....	63
<b>Şekil 14:</b> Rodney Gray'in Kurumsal Değişim İletişimi Modeli.....	94
<b>Şekil 15:</b> Synopsis Communication İletişim Merdiveni.....	97



## GİRİŞ

Değişim, teknolojik gelişmeler sayesinde, adeta büyük bir örtü gibi tüm dünyayı sarmaktadır. Dünyanın küresel bir köy haline geldiğini defalarca vurgulayan çalışmalar, hem bir benzerliğe hem de sürekli bir değişime dikkat çekmektedirler. Her ne kadar değişim, anlam olarak "hareket"i temsil etse de, günümüzde, gerek bireysel ve toplumsal gerekse ekonomik ilişkilerde tek "sabit değer" olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle örgütleri etkileyen en önemli değişim, sanayi devrimiyle ortaya çıkmıştır. Makineleşme ve seri üretim, hem örgütleri ve çalışanları hem de toplumları etkisi altına almıştır. Yaşanan dünya savaşları ve en sonunda Berlin Duvar'ının yıkılmasıyla sona eren soğuk savaşın ardından dünyada, iki kutuplu sistemden, sınırların kalktığı, ulus devletlerin çoğaldığı, ulusları birbirine bağımlı hale getiren entegrasyonların özendirildiği ve yeni dünya düzeni adı verilen bir sistem hâkim olmuştur. Berlin Duvar'ının yıkılmasıyla yeni dünya düzeninin kurulmasına sebep olan ve tüm dünyayı etkisi altına alan değişimlerin, yüzlerce yıl içerisinde gerçekleşmesine rağmen, yeni dünya düzeninin kurulmasıyla ortaya çıkan bilgi çağı, bilgi toplumu ve bilişim toplumu gibi gelişmeler, yirmi yıllık süreçte ve çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bütün bu gelişmeler, toplumsal ve ekonomik hayata bağımlı olarak sistemin bir parçası olan örgütleri derinlemesine etkilemektedir.

Örgütlerin değişimini konu olan bu çalışma, teknolojinin ve bilgiye ulaşma hızının örgütler için çok önemli olduğunu ve değişimi başarmanın, teknoloji ve bilgiyi doğru kullanarak gerçekleştirilebileceğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, günümüz çalışanlarının "bilgi işçisi" olduğu ve örgüt faaliyetlerinde birinci derecede etkili olan bu çalışanların, teknoloji ve bilginin doğru kullanılarak yönetilmesinin, örgütsel başarıyı direk olarak etkilediği gözlenmektedir.

Çalışma, yöneticilerin ve liderlerin, özellikle değişim dönemlerinde kullandıkları yönetim yaklaşımlarına ve metotlarına ilişkin bilgiler içermektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgüt, değişim, örgütsel değişim kavramları ve değişim yönetimi uygulamaları kavramsal çerçevede incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel değişimin başarısını etkileyen en önemli konu olan direnç kavramı ve direncin kırılması için uygulanması gereken politikalar kavramsal çerçevede incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırma evreni Türkiye olmak üzere, örneklem olarak seçilmiş, değişim yaşamış on dört örgüt yöneticisi ve/veya liderleriyle yapılan

görüşmeler çerçevesinde ortaya çıkan örgütsel değişim ve değişime karşı gelişen direnci kırma deneyimleri, ilk iki bölümdeki kavramsal çerçeve ile karşılaştırılarak analiz edilmektedir.

Çalışma nitel araştırma tekniklerinden literatür tarama, görüşme ve gözlem metotları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Literatür taramada, konu ile ilgili daha önce yazılmış tezler, makaleler, dergiler, kitaplar ve internet kaynakları kullanılmıştır. Görüşme tekniği, literatür tarama bölümünde ortaya çıkan araştırma soruları temel alınarak hazırlanan mülakat formu çerçevesinde uygulanmıştır. Gözlem tekniği ise, görüşmeler sırasında lider ve yöneticilerin tavırları çerçevesinde yorum yapmak suretiyle kullanılmıştır.

Literatürde, daha önce yapılmış örgütsel değişim araştırmaları oldukça fazla olmasına rağmen, yönetici ve liderlerin deneyimlerinin görüşme yoluyla derinlemesine incelendiği içerik analizine rastlanmamaktadır. Önceki çalışmalar, liderin yönetim şekli ve uygulamalarıyla, değişim ve direncin kırılması arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmış fakat bu ilişkinin nasıl kurulduğu ve öğelerinin ne olduğunu ortaya koymamıştır. Çalışmada nitel yöntemlerden görüşme tekniğinin kullanılmasının sebebi, sadece neden sonuç ilişkisinin kurulmasını sağlamak yerine bu ilişkinin detaylı bir şekilde karşılaştırmalı olarak ortaya konmasını sağlamaktır.

Gerek değişim kavramının gerekse yönetim biliminin çok boyutluluğu sebebiyle, örgütsel değişim ve değişime karşı direncin kırılması sorunsalı, sosyoloji, psikoloji, işletme, uluslararası ilişkiler, iktisat ve tarih gibi disiplinler bir arada kullanılarak, disiplinler arası bir yaklaşımla irdelenmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM**

#### **1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÖĞELERİ**

Örgütsel değişim kavramını anlamak için tümevarımcı bir yaklaşımla, örgüt, değişim ve örgütsel değişim kavramlarının ne olduğunun tek tek ortaya konması gerekmektedir.

##### **1.1. ÖRGÜT KAVRAMI**

İki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek, ortak bir amaca ulaşabilmek için çabalarını birleştirdikleri, iş bölümü ve koordinasyonun sağlandığı düzene örgüt denmektedir. Örgütü tanımlamak için, ortak amaçlar, ortak çabaların koordinasyonu, iş bölümü ve bireyler arasında hiyerarşik bir ilişkinin bulunup bulunmamasına bakılmalıdır (Özgen v.dğr. 2005:114).

Koçel, örgütü: "Kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek, bir grup halinde, gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş birliği ve koordinasyon sistemi" olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2007:20).

Bilgi (knowledge) sürekli olarak yenilenmekte ve birikim (know-how) olarak çoğalmaktadır. İnsanlar yeni bilgiler öğrenmek, birikimlerini kullanmak, meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için örgütler kurmakta veya bir örgütün üyesi olmaktadır (Genç 2007:202).

##### **1.2. DEĞİŞİM KAVRAMI**

Çok klasik bir bakış açısı ile değişim, sürekli yeni olana doğru hareket eden bir olgudur. Tanımı itibariyle hemen hemen hiç değişmeyen bu olgu, uygulama açısından mucizevî farklılıklar yaratabilmektedir.

Değişmek en basit tanımıyla, mevcut durumu terk edip, yeni bir duruma geçmek anlamına gelmektedir (Yalçın 2002:3).

Literatürde değişiminin birbirine benzer birçok tanımı bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu'nun önermesi "Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü ve bir şeyin başka bir biçime girmesidir" (TDK ty.:1). Aşağıda farklı kaynaklarda değişimin nasıl tanımlandığı belirtilmektedir.

- *Değişim*, bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmama özelliğidir (Çelebioğlu 1990:2).
- *Değişim*, daha önceden var olan bir nesnenin ya da durumun ortadan kaldırılarak, yerine yenisinin geçirilmesidir (Dicle-Dicle 1973:667).
- *Değişim*, bir zaman fenomenidir. Bir şeyin farklı bir durumda görünmesi halidir (Ford 1995 akt. Helvacı 2005:14).
- *Değişim*, ister planlı ister plansız olsun, organizma, kişi veya örgüt gibi herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir (Jones 1998 akt. Basım v.dğr. 2009:4).
- *Değişim*, her tür devinimi ve etkileşimi dile getiren en genel varoluş biçimidir (Ozankaya 1984 akt. Helvacı 2005:14).
- *Değişim*, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiri ile ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik olarak gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır (Peker 1995:1).
- *Değişim*, toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görünmekte olup her hangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir (Kozak-Güçlü 2003:1).
- *Değişim*, bir durumdan farklı bir duruma geçen, bir yargısı olmayan, planlı ya da plansız, istenilen duruma ulaşp ulaşmamasına bakarak olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilen bir süreçtir (Helvacı 2005:15).
- *Değişim*, hareket, yer değiştirme ya da bir durumdan diğerine geçme, gelişme, büyüme ve kalkınma, geleneksel, kalıplaşmış düşünce sistemlerinden uzaklaşma, daha yüksek verimlilik ve etkinlik sağlayacak yöntemler geliştirmektir (Tura ty.:1).

Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı gibi değişim tanımları genel olarak, olumsuz olan bir durumdan daha iyi olan bir duruma geçmeyi ifade etmektedir. Deming değişimin fiil olması gerektiğini vurgulamıştır çünkü değişim, eylemleri içeren bir süreçtir (Baltaş 2006:6). Deming'e göre değişim, dört özel eylemle süreç halini alır: Yeni bir durumun gerekliliğın onaylanması, istenilen sonucu belirleme, sürece başlama ve sonuca ulaşmak için yeni süreçleri çalıştırma (Helvacı 2005:14).

Bütün bu tanımlardan ve yorumlardan hareketle ve genel sosyal ve ekonomik öğelere bakılarak değişimin evrensel olduğu söylenebilmektedir. Değişim bütün toplumlar için kaçınılmaz bir eylemdir ve niteliği bakımından süreklidir (Laszlo

2000:2). Bütün bir toplumsal sistemde ya da toplumsal sistemlerin alt sistemlerinde görülebilir. Değişimin etki alanı bireyler, gruplar, örgütler, toplumlar, devletler, uluslararası kurumlar hatta tüm uluslararası ilişkiler olarak görülmektedir (Basım v.dğr. 2009:4).

Her geçen gün kuralları yeniden değişen küresel rekabet ortamında, değişimin gerekliliği yeniden vurgulanmakta, uygulanması gereken yolların haritası yeniden çıkarılmaktadır. Mevcut geçerli olan kurallar ve yöntemler yetersiz kalmaktadır.

Yaşanan değişimin, eski olan her şeyi değiştirmeye zorlaması gerçeği, çalışma hayatı ve çalışma hayatındaki örgütler ve çalışanlar gibi aktörler için de geçerli ve zorunlu olmaktadır (Erkut 2001:14).

### 1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

Örgütler, toplum için önemli kurumlardır ve ancak değişebildikleri ve kendilerini çevre değişikliklerine uyarlayabildikleri ölçüde sürekliliklerini sağlayabilmektedirler (Aşkun-Tokat 2010:27).

Değişim, örgütler için roller, görevler, yetkiler, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler ve yönetsel yaklaşımlar gibi mevcut durumların olumlu ya da olumsuz olarak ve planlı ya da plansız bir şekilde başka bir biçime dönüştürülmesini ifade eder (Genç 2002:300; Ülgen 1990:175). Örgüt için değişim, belli bir öngörü ile bilinçli olarak ve iş sonuçlarında önemli farklılık oluşturacak şekilde ve tüm örgütsel süreçlerin mevcut durumun işlevsel yeteneğini arttırma sürecini de içeren, kaçınılmaz bir olgudur (Argüden 2004:15; Genç 2007:301;Kavrakoğlu 1998:45).

Her bakımdan hızlı bir şekilde sosyal, ekonomik ve politik olarak değişen dünyada köklü ve kaçınılmaz değişimlere seyirci kalan örgütler yok olmaya mahkûm bırakılırken, değişime uyum sağlayan örgütler de gerçek dönüşümü yakalayabilme ve küresel rekabette başarılı olmak uğruna yoğun çabalar sarf etmektedirler (Esendal 1999:125).

Sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar, örgütler üzerinde değişim yönünde ve çevreye uyum sağlama adına baskı yaratmaktadır. Bundan da öteye, bugünün örgütleri başarıya ulaşabilmek, ulusal ve dünya pazarlarında rekabet edebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak ve çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorundadırlar. Tüm bu baskı ve zorunluluğun bir sonucu olarak, örgütlerin isleyişinde çeşitli nedenlerle ve çeşitli yöntemlerle önemli bazı değişme ve gelişmeler olmaktadır (Peker 1995:1).

Başarılı örneklere rağmen değişim, örgütler için altından kalkılması zor bir süreçtir; bu süreci yeteri kadar iyi yönetebilen örgüt sayısı çok azdır. Bazı araştırmalara göre, değişim girişimlerinin yüzde 70'i başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Beer-Nohria 2000:12). Değişim yönetilmesi gereken bir süreç olup, değişimdeki başarının sırrı, değişimin gerekliliğine olan inancın herkesçe kabul edilmiş olmasında saklıdır (Geybulayev 2002:123).

Örgütsel Değişim, stratejik yönetimin en önemli yöntemlerinden biridir. Pek çok örgütün yer aldığı çalkantılı iş ortamı, sadece değişim sayısının artmakta olduğunu değil değişim doğasının daha karmaşık bir hal olarak, değişimin etkilerinin, insanlar ve örgütler üzerinde eskisinden daha fazla olduğunu göstermektedir (Hussey 1997:12; Ülgen-Mirze 2004:175).

Örgütsel Değişim kavramına yönetim bilimi ya da örgüt yönetimi açısından bakıldığında: *"Açık bir sistem olan örgüt iç dinamiklerinde, iş ile ilgili süreçlerde, örgütün yapısal değerlerinde, belirlenmiş iş tanımlarında, örgütün çeşitli kademelerine dağıtılan yetki ve sorumluluklarda, örgütün katma değer yaratma aşamasında kullandığı üretim tekniklerinde, örgüt dışı çevresel düzenlemelerde ve örgütün rekabet politikalarında, yönetsel yaklaşımlar ve stratejiler gibi konularda yapılan ve örgüt sisteminde bütünüyle etkileşim doğuran değişikliklerdir"* (Sabuncuoğlu-Tüz 2005:244).

Örgütsel davranış alanında ele alınan ve planlı bir değişimi amaçlayan örgütsel değişim: *"Örgütlerin yeni rakipler, teknolojik değişimler ve liderlik tarzlarındaki farklılıklar gibi örgütsel hayatı etkileyen ve bazı önemli değişimler karşısında mevcut durumdan yeni bir yapılanmayla başka bir duruma geçmeleri için bazı çalışmalar yapılması gerektiğine dikkat çeken, genel bir kavramdır"* (İnançoğlu 2002:147).

Değişim olgusunun, toplumsal, ekonomik ve siyasal boyutlarını inceleyen deney ve kuramlar, değişiminin açıklanmasında iki ayrı çıkış noktasından hareket etmektedirler. Bunlardan birinci gruptakiler değer yargıları ve eğitimden yola çıkarlar. Değişim olabilmesi için her şeyden önce insanların davranışlarına yön veren kültürel değerlerin değişmesi gerektiğini savunurlar. Kültürel değerlerde değişme olduğu zaman buna bağlı olarak davranışlarda değişecektir. İkinci gruptakiler ise, çeşitli toplumsal boyutlardaki değişme ve gelişmeyi, ekonomik yapı, üretim ilişkileri ve sermaye birikimine kavuşmaya ve gelişmiş ülkelerin denetiminden sıyrılmaya bağlamaktadırlar. Bu görüşü benimseyenler gelişme, ilerleme ya da kalkınma fikrini merkez almışlardır (Özkara 1999:9)

Daft, örgütsel değişmeyi, bir örgütün yeni bir düşünceyi veya davranışı seçmesi olarak görmektedir. Değişimi meydana getirmek, örgütü mevcut bir durumdan,

istenen bir duruma doğru değiştirmektir. Bu bağlamda, örgütsel değişim bir geçiş süreci olarak düşünölmelidir (Marşap 1995:42). Daft'ın bu tanımından hareketle, modern yönetim anlayışı örgütleri, çevreyle sürekli ilişki içinde olan açık birer sistem olarak görmektedir. Örgüt dış çevreden bir takım girdiler almakta, dönüşüm sürecinden geçirip, bunları çıktılar biçiminde yine çevreye vermektedir. Elde edilen çıktı, bir sonraki dönüşümün girdisi olarak yine sisteme dönmekte ve süreç sürekli böyle devam etmektedir. Açık sistem yaklaşımı, örgütlerin çevreye uyum sağlama gereğini daha iyi vurgulamaktadır. Daft'a göre, değişen şartlara uyum sağlayan örgütler yaşayacak, uyum sağlayamayan örgütler ise yok olacaktır (Marşap 1995:41).

#### 1.4. ÖRGÜTSEL DEğİşİMİN ÖZELLİKLERİ

Örgütler de tıpkı canlı bir organizma gibi, doğarlar, büyürler ve ölürler. Değişim örgütlerin yaşayabilmesi için kaçınılamaz bir süreçtir (Basım v.dęr. 2009:15).

Değişim örgüt içinde hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru gerçekteşebilmektedir. Değişim, örgüte yeni bir vizyon kazandırmak ve yeni bir yapı oluşturmak için yapıldığında yukarıdan aşağıya, değişime katılım ve destek sağlamak için yapıldığında ise aşağıdan yukarıya doğru yapılmalıdır.

Dünya toplumunun atladiğı çağlar, bilgiye ulaşmanın her geçen gün daha da kolaylaşması ve teknolojinin geldiği son noktada devlet tarafından internette erişimin yasaklandığı bir web sitesine kolaylıkla erişilebiliyor olma durumu değişime kaçınılamaz olma özelliği atfetmektedir (Habertürk 2008:1).

Örgütler, teknolojik, toplumsal, kültürel ve ekonomik değişimlerle bir arada hayatlarını sürdürmektedirler; bu yüzden örgütsel değişim disiplinler arası bir yaklaşımla incelenmelidir (Basım v.dęr. 2009:15).

Örgütün hayatını sürdürdüğü toplumsal ve ekonomik yapı da, örgütsel değişimin özelliklerini etkilemektedir. Toplum, ekonomik yönden kapitalist veya kitle üretimi dönemini sürdürüyorsa örgütlerdeki değişim de bu döneme uygun olarak, özgür girişim, karlılık, üretkenlik ve usallık öğelerinin egemen olduğu örgüt türlerine doğru olacaktır. Eğer baskıcı bir ekonomik sistem egemen ise, emredici ve merkezi plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu girişimi ya da otoriter ve merkezci niteliklere sahip örgütlere doğru bir yönelim ve değişim söz konusu olacaktır (Çelebioğlu 1990:77).

Örgütsel değişim, sadece iş süreçlerinin, çalışma tarzlarının, teknolojinin ve çalışma ortamının değiştirilmesini değil aynı zamanda, insanı ve insanın çalışma ilişkilerinin yapısını ve kalitesini değiştirmek üzere tasarlanmış yenilikleri de kapsamaktadır (Ölçüm Çetin 2004 a:41).

Değişim sürecindeki başlıca değişkenler arasında, değişiklikten etkilenecek çalışanlar, çalışanların örgüt içinde belirlenmiş ilişkileri, örgüt yapısı, değişimin getireceği yeni hava, değişim lideri ve liderin liderlik modeli yer almaktadır (Aşkun-Tokat 2010:27).

## **2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI**

Örgütsel değişimin ana amacı örgütün yaşamasını sağlamaktır. Örgütsel değişimin, gelecekte var olabilmek, değişimi doğru yakalamak ve eğilimleri rakiplerden daha önce ve daha iyi anlamak gibi genel amaçları da vardır (Düren 2000:240).

Örgütlerde değişim, belirlenmiş amaçlarla yürütülmeli ve mevcut durumun daha iyiye gitmesi sağlanmalıdır. Değişim dönemlerinde çalışanlar ve yöneticiler değişim takımı şeklinde bir arada çalışarak, aşağıda açıklanan amaçları gerçekleştirmelidirler (Sabuncuoğlu-Tüz 2005:250).

### **2.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN GENEL AMAÇLARI**

Örgütsel değişimin genel amaçları, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı, örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, örgüt çalışanlarının en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine imkân veren ve günün şartlarına uygun bir örgütsel yapı kurmaktır (Peker 1995:10).

Örgütsel değişimin genel amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Örgütün devamlılığını sağlamak.
- Örgütün büyümesi ve gelişmesini sağlamak.
- Örgütün iç ve dış çevresine karşı tutarlı bir uyum gerçekleştirmesini sağlamak.
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek (Yeniçeri 2002:159).

#### **2.1.1. Etkinliği Arttırmak**

Örgütsel değişimin diğer bir amacı da yapılan işi daha etkin yapmak ve bunun için işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında uyumsuzluğun oluşmaya başlaması, etkinliğin azalması ve değişime olan ihtiyacın artması anlamına gelmektedir (Yeniçeri 2002:159).

#### **2.1.2. Verimliliği Arttırmak**

Verimliliği arttırmak, daha az girdi kullanarak, daha fazla üretim çıktısı sağlamak anlamına gelmektedir. Örgütsel değişimden verimlilik hedefiyle, daha az iş gücü, daha az zaman, daha az finansman ve daha az kaynak kullanarak, daha fazla



miktarda, daha kaliteli, daha hızlı, daha ekonomik çalışma sağlanması beklenmelidir. Bu amaçla örgüt yapısının ve örgüt faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Yapılan işler, iş yapış şekilleri, kullanılan araç, gereç ve örgütsel ilişkiler yeniden gözden geçirilmelidir (Yeniçeri 2002:159).

### **2.1.3. İş Motivasyonu ve Tatmin Düzeyini Arttırmak**

İnsanlar, hayatlarından zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılabilmektedirler. Kimi zaman her şeyin yolunda gitmesi bile insanların sıkılması için yeterli bir neden olabilmektedir. Çalışanlar da zaman içinde değişiklik ihtiyacı hissederler. Örgütsel değişimin amaçlarından birisi de, çalışanları monotonluktan kurtarıp, çalışanların iş motivasyonu ve tatmin düzeylerini arttırmaktır (Yeniçeri 2002:159).

### **2.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İNSAN UNSURUNA İLİŞKİN AMAÇLARI**

Örgütsel değişimin örgütteki çalışanlara ve çalışanların kendileri arasında ve örgütle ilişkilerine yönelik amaçları aşağıda özetlenmektedir:

- Örgüt üyelerinin, diğer örgüt üyeleriyle ilişki kurma yeteneklerini geliştirmek,
- Çalışanların, örgüt hakkındaki bilgilerini ve iş yapabilme kapasitelerini arttırmak,
- Çalışanlar arasında karşılıklı güven ilişkisi kurulmasını ve birbirlerine destek olmalarını sağlamak,
- Çalışanlarda içlerine kapanma yerine açıklığı, rekabet yerine işbirliğini ve başkalarına bağlı olmak yerine bağımsızlığı sağlayacak davranışlar geliştirmek ve çalışanlara bu yönde yeni değer yargıları kazandırmak ve çalışanların eski tutum ve davranışlarını bu doğrultuda değiştirmek,
- Çalışanlara grupla çalışabilme ve grup davranışını anlayabilme yeteneği kazandırmak.

Yukarıda belirtilen bütün amaçlar, örgüt üyelerinin olumlu tutum ve davranışlarında, morallerinde ve iş yaşamlarında doyumda bir iyileşme, işe geç gelme ve iş kazalarında bir azalma ve üyelerin yenilikçi ve yaratıcı olma yeteneklerinde bir artış sağlamaktadır (Tokat 1998:27).

### 2.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖRGÜTÜN YAPISAL UNSURLARINA İLİŞKİN AMAÇLARI

Son yıllarda yaşanan değişimlerin de etkisiyle yönetim bilimciler, katı hiyerarşik örgütlerde, katılımcı yönetim ile serbest ve açık iletişimi arttırmayı ve örgütlerdeki otoriter ve hiyerarşik yapıyı en aza indirmeye önermektedirler. Bu amaçla örgütler de birbiriyle benzerlikleri bulunan proje yönetimi, takım çalışması, amaçlarla yönetim, programlama ve bütçeleme gibi sistemleri uygulamaya koymaktadırlar. Bu sistemler, örgüt yapısının, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye yönelmiş programlar etrafında yeniden şekillendirilmesini ve her programın ayrı bir grup ya da ekip tarafından yönetilmesini öngörmektedir (Tokat 1998:27).

### 2.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖRGÜTÜN TEKNOLOJİK UNSURLARINA İLİŞKİN AMAÇLARI

Örgütler, zamana ayak uydurabilmek için yeni geliştirilen çeşitli yöntemleri, yeni makineleri, yeni araçları ve yeni malzemeleri kullanmak zorundadırlar. Bu zorunluluk, örgütleri teknolojik bir değişiklik yapmaya itmektedir

### 2.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN DİĞER AMAÇLARI

Yukarıdaki amaçların yanı sıra örgütsel değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven duygusunu ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, statüye dayanan yetki yerine bilgiye dayanan yetki sağlama ve sinerji yaratma gibi amaçları da görülmektedir (Sabuncuoğlu-Tüz 2005:251).

### 2.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NİTELİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütlerin değişim amaçları, yaşanacak değişimin niteliğini de belirlemektedir. Örgütlerde en çok yaşanan değişimler, örgütün teknolojisi, yapısı, kültürü, işlerin yapılma biçimi, insan ilişkileri ve çalışma koşullarını değiştiren niteliklerde olmaktadır (Basım v.dğr. 2009:16). Aşağıdaki şekil, örgütlerdeki değişim hedefleri ve değişim türleri arasındaki bağlantıyı göstermektedir (Keçecioğlu 2001:211).



**Şekil 1:** Örgütlerde Değişim Hedefleri (Keçecioğlu 2001:211).

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, değişimin hedefleri, değişimin türünü belirlemektedir. Örgütler, ihtiyaçları doğrultusunda belirledikleri türlerde değişim yaşamaktadırlar.

## 2.7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI BELİRLENİRKEN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN FAKTÖRLER

Örgütsel değişimin amaçları belirlenirken, aşağıdaki üç etkene özellikle dikkat edilmeli ve aşağıdaki faktörler önceden planlanmalıdır (Önal 1998:132).

- Uygulanabilirlik
- Ulaşılabilirlik
- Maliyetler

**Uygulanabilirlik:** Örgütün iç ve dış çevre koşulları, saptanacak amaçlarla karşılaştırılarak, uygulanabilme olanakları incelenmelidir. Bu incelemenin yapılabilmesi, amaçların gerçekçi ve açık biçimde belirlenmesiyle mümkündür.

**Ulaşılabilirlik:** Hedeflenen amaçların ulaşılabilir olması gereği de göz ardı edilmemelidir. Örneğin: Değişikliğin amacı, örgütteki biçimsel olmayan grupların kaldırılması olarak belirlenmişse, bu amaca ulaşmak olanaksızdır. Ancak, bu grupları örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak için bir değişiklik amaçlanır ise ulaşılabilirlik söz konusu olabilecektir.

**Maliyetler:** Amaçların elde edilmesinden beklenen yararın, amaçlara ulaşılabilme maliyetleriyle karşılaştırılması da gerekmektedir. Çıktıların, girdilerden maddi olarak daha düşük bir değere sahip olması, hiçbir örgütsel çalışma için rasyonel değildir (Önal 1998:133).

### 3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SEBEPLERİ

Değişimin istenilen bir yeni durum yaratabilmesi için yönetilmesi ve değişimi yönetmek için de örgütü değişime götüren sebeplerin çok iyi saptanması gerekmektedir (Aktan 2004:12). Örgütler için değişimi zorunlu hale getiren toplumsal ve ekonomik genel eğilimler olduğu gibi, örgütün kendi iç yapısı ve dış çevresinden kaynaklanan sebepler de örgütleri değişim sürecine zorlamaktadır.

Örgütsel değişimi zorunlu hale getiren toplumsal ve ekonomik genel eğilimler aşağıda belirtilmiştir (Tecim ty.:14; Yamamoto 2003:34).

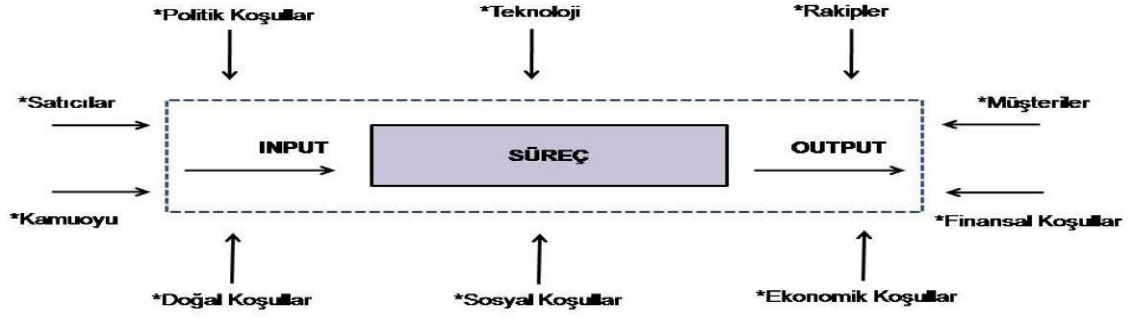
- Küreselleşme ve rekabet,
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması,
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler,
- Malzeme teknolojisindeki gelişmeler,
- Yeni teknolojik buluşlar,
- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,
- İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması,
- Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması,
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri ve güvenli olması gibi) değişmesi,
- Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri,
- İş gücündeki cinsiyet, dil, ırk ve kültür farklılıkları gibi örgütlerde değişen demografik yapı,
- Sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecine giren ülkelerdeki pazar potansiyeli.

2000'li yıllardan sonra yapılan örgütsel değişim araştırmaları, örgütlerde yaşanan değişimlerin hızla arttığını göstermektedir; son on yılda Amerikan örgütlerinin % 84'ünün en az bir ciddi yeni girişime, %46' sının da üç ya da daha fazla yeni girişim projesine imza attığı gözlenmektedir (Peak 1996:45). Örgütler hem değişim hem de değişimi yürütme hızı baskısı altına girmişlerdir (Weber-Weber 2001:291).

Literatürde, örgütleri değişime zorlayan sebepler; örgüt içi nedenler ve örgüt dışından gelen nedenler olarak ikiye ayrılmaktadır (Tüz 2004:17).

#### 3.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN DIŞSAL SEBEPLERİ

Aşağıdaki şekil, örgütleri değişime zorlayan dışsal sebepleri göstermektedir (Koçel 2007:529).



**Şekil 2:** İşletme Çevre İlişkisi (Koçel 2007:529).

Şekil 2’de gösterilen dışsal sebeplerin tüm öğeleri aşağıda açıklanmaktadır.

### 3.1.1. Tüketiciler (Müşteriler)

Özellikle sürekli daha yeniyi alma doyumsuzluğu olan kapitalist toplumlarda tüketici istek ve beklentilerinin artması, toplumlarda tüketici hakları bilincinin gelişmesi, müşterinin örgüt için efendi konumuna gelmiş olması, tüketici seçeneklerinin çoğalması ve tüketicilerin başka bir kıtadan istedikleri ürünü seçme ve alma hürriyetine ulaşması gibi sebepler örgütleri değişme zorlamaktadır.

21. yüzyıl örgütlerinin ana yeteneği, değişim yönetiminde başarılı olmak ve uzun vadede daha önce başarılı olanı bir yana atıp yerine tamamen farklı bir şey getirebilmeleridir. Champy, bugün yaşanan gelişmeleri ikinci yönetsel devrim olarak değerlendirmektedir. Buna göre 20. yüzyıl ortalarında gelişmeye başlayan profesyonel yönetim anlayışı, yöneticiler lehine belirli bir yetki transferi sağlamış ve 1970’li yıllarda büyük başarılar elde edilmiştir. Ancak bugün karşı karşıya olunan değişim, ikinci bir yönetsel devrim niteliği taşıyan özgür yönetim anlayışına geçiştir. Bu çerçevede yöneticiler, gerçek anlamda serbest hale gelen pazarlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu pazarlarda, müşteriler artan bilinçlenme ve satın alma güçleri ile özgürce seçim yapma olanakları kazanmaktadırlar (Düren 2000:240). Tüketici davranışlarını önceden tahmin edip, örgütsel değişimi bu doğrultuda gerçekleştiren örgütler, pazarda önemli bir konuma yükselmektedirler (Odabaşı –Barış 2007:17).

### 3.1.2. Rekabet

Küresel bir köy haline gelen dünya ile birlikte örgütlerin de küresel bir rekabete girmiş olması, pazardaki değişimler ve bu değişimlere rakiplerin ne kadar hızlı cevap veriyor olmasının tüketici tercihlerini etkilemesi, rekabet yaratarak piyasalara bir enerji verdiği gibi örgütler için de değişimi kaçınılmaz kılan sebeplerden biri olarak görülmektedir.

### **3.1.3. Teknoloji**

21. yüzyıl, teknoloji yüzyılı olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik gelişmeler, üretim teknikleri, pazarın özellikleri, müşteriye ulaşma ağı, tanıtım ve satın alma tercihlerinde etkili olmaktadır. Teknolojik yenilikler mal, hizmet ve bilgi üretiminin miktar ve kalitesini arttıran, yeni iş alanlarının doğmasına yol açan değişimler olup; ekonominin gelişmesini, refah düzeyinin yükselmesini ve yaygınlaşmasını direkt olarak etkilemektedir (Öğüt 2003:155). Tüm bu etkileşim teknoloji faktörünü, örgütleri değişime zorlayan bir güç haline getirmiştir (Bozkurt 2005:256).

Hızlı bir rekabet ortamında yaşayan örgütler, bir taraftan eskiyen teknolojilerini yenilemek, diğer taraftan da yeni teknolojilerin kullanım bilgisini, yeni yönetim anlayışını ve yeni çalışma tekniklerini çalışanlarına öğretmek ve onları yeni bilgilerle donatmak zorunda kalmışlardır (Sarıhan İnceler 1998:131).

### **3.1.4. Toplumsal Sebepler**

Toplumsal sebeplerin temelinde nüfus ilişkileri, insancıl ilişkiler, toplumsal ve kültürel sorunlar yatmaktadır (Tüz 2004:19). Toplumsal değişme, yerleşik insan ilişkileri ve davranış kalıplarındaki farklılaşmadır (Bozkurt 2006:332). Toplumsal değişme örgütsel değişmeyi de zorunlu kılmaktadır. Bugün dünyada olup biten değişimler, farklı kültür ve toplumları geçmişte olmadığı kadar birbirine bağımlı hale getirmektedir. Değişimin hızı arttıkça, dünyanın bir noktasında olanlar, başka yerlerdeki insanları da etkiler hale gelmişlerdir. Ülkeler arasındaki, kendi sınırlarını aşan toplumsal, siyasi ve ekonomik bağlantılar, içinde yaşayan insanları ve örgütleri de etkilemektedir. Politik, sosyal, kültürel ve ekonomik faktörlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan küreselleşme, insanların gitgide tek bir dünyada yaşadığına işaret eden bir olgu haline gelmiştir. Günümüzde ürünlerin ambalajları üzerindeki yazıların ve kullanım kılavuzlarının sekiz veya on dilde yazılı olması toplumsal değişimin ve karşılıklı bağımlılığın boyutunu ortaya sermektedir (Giddens 2008:83-85).

Özellikle son yıllarda ülkemizde hızla artan kentleşme ve göç de örgütleri değişime zorlayan toplumsal faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Tüz 2004:19).

### **3.1.5. Yasal Sebepler**

Örgütler, toplumun gelenek, kültür ve coğrafya gibi özelliklerine uymak zorunda oldukları kadar kanun, tüzük, yönetmelik ve uluslararası anlaşmalar gibi yasal kurallara da uymak zorundadırlar. Özellikle ülkemizde, Avrupa Birliği uyum yasalarıyla örgütler için birçok zorlayıcı kurallar ve belgeler ortaya çıkmaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında ise değişimi öngören ve kültür haline getiren örgütler, yasaların, topluma

ve örgütlere daha faydalı olma yolundaki değişimlerine, resmi otoriteye baskı yaratarak katkıda bulunabilmektedirler (Tüz 2004:20).

### **3.1.6. Uluslararası Çevreden Gelen Zorlayıcı Sebepler**

Dünyadaki savaşlar, ödeme dengesi problemleri, düşük emek ücretleri, değişen uluslararası piyasa koşulları gibi olgular örgütleri değişme zorlayan uluslararası çevreden kaynaklı sebeplerdir. Örgütler tüm bu olguları takip etmeli ve geleceğe yönelik analizde bulunmalıdırlar (Tüz 2004:20).

### **3.1.7. Ekonomik Krizler**

Ekonomik krizler örgütleri krizin getirdiği yeni duruma uygun olarak değişime zorlamaktadır (Özkalp-Kirel 1996:400-403). Türkiye’de yaşanan 2001 ekonomik krizinin hemen ardından uygulamaya konulan dönüşüm programıyla, ekonominin kurumsal altyapısında bir takım değişimler yapılmıştır. Bu değişimler, kamu mali disiplinin sağlanması, Merkez Bankası’nın bağımsızlığının tesis edilmesi, enflasyon hedeflemesi rejimine geçilmesi ve bankacılık reformunun gerçekleştirilmesi gibi değişikliklerdir (Acar 2007.:30). 2001 krizi özellikle Türkiye’deki bankacılık sistemini çökerterek köklü bir değişime zorlamıştır ve 2009 dünya krizinde, 2001 yılında değişim geçirmiş olan Türk bankaları, bu krizi artan oranda kar elde ederek atlattırlar.

### **3.1.8. Girdilere İlişkin Sebepler**

Örgütler, hammadde ve diğer üretim girdileri için dışarıya bağımlıdırlar. Girdilerde olan değişimler örgütleri yeni politikalar üretmeye zorlamaktadır (Tüz 2004:21). 1970 petrol ambargosu, Rusya-Ukrayna arasında yaşanan gerginliğin doğalgaz krizine sebep olması gibi girdileri etkileyen olaylar, örgütler için değişime uyumlu olmayı zorunlu hale getirmiştir (Gülten 2009:1).

### **3.1.9. Doğal Çevre Faktörleri**

İklim değişikliği, çevre kirliliği, deprem gibi doğal çevreden kaynaklı faktörler de örgütleri değişim politikası üretmeye zorlayan güçler arasındadır (Tüz 2004:21).

## **3.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖRGÜT İÇİ SEBEPLERİ**

Örgütlerde değişim kararı, sadece dış çevreden gelen faktörlerin etkisiyle verilmemektedir; örgütleri değişme zorlayan örgüt içinden gelen faktörler de mevcuttur.

### **3.2.1. Örgütsel Yetersizlikler**

Örgüt içinde karar verme ve uygulamada yavaşlık, sürekli tekrarlanan hatalar, iletişim eksikliği, yenilik ve yaratıcılık eksikliği, çatışmalar, denetim yetersizliği, aşırı iş

yükü ve iş hayatından hoşnutsuz çalışanlar gibi sebepler örgütleri değişime zorlayan örgüt içi sebeplerdir (Tüz 2004:21).

### **3.2.2. Küçülme ve Büyüme Politikaları**

Çeşitli gerekçelerle verilecek küçülme ya da büyüme kararları da, örgütleri değişime zorlayan güçler arasındadır (Tüz 2004:23). Örgütler doğru bir strateji ile planlı bir eyleme geçmek zorundadırlar (Dinçer 2004:61).

### **3.2.3. Örgütsel Değerlerin Değişimi**

Örgütlerin de toplumlar ve insanlar gibi değerler sistemine sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel değerlerdeki değişimler de, örgütleri, bu değişimleri yönetecek bir örgütsel değişime zorlamaktadır (Bozkurt 2005:68-84).

### **3.2.4. Alternatif Çalışma Yöntemleri**

Esnek çalışma saatleri, taşeronluk ilişkileri ve evden çalışma gibi iş hayatındaki değişimlerin gerekliliklerine uygun olarak getirilen yeni düzenlemeler de, örgütleri değişime zorlayan sebeplerdendir (Çelik 2006:79-105).

### **3.2.5. Tepe Yönetici Değişimleri**

Örgütlerde yeni gelen yöneticinin vizyonu ve örgütü konumlamak istediği yeni yere erişme çabaları da, örgütleri değişime zorlayan sebeplerdendir (Dinçer 2004:51-63).

### **3.2.6. İşgücü Yapısı**

Tarım toplumundan, endüstriyel topluma ve daha hızlı bir şekilde bilgi toplumuna geçiş işgücü yapısını da değiştirmiştir (Kırel-Özkalp 1996:397). Çalışanların iş motivasyonunu arttırmak, sosyal haklar, eğitim, kadının iş hayatında daha çok yer alması, çalışanın bir iç müşteri olarak algılanması gibi sebepler, örgütleri personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişe yönlendirmiştir (Sabuncuoğlu 2005:ii).

## **4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ**

Örgütlerin değişim süreci hakkında bilgi veren ve yapılış tarzını etkileyen örgütsel değişim modelleri, örgütlerin ihtiyacına ve yapısına göre geliştirilmiştir.

### **4.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ**

Literatürde, değişimin türünü, hızını, zamanını ve kapsamını açıklayan ve en çok kullanılan örgütsel değişim türleri; planlı ve plansız değişim, makro ve mikro



değişim, ani ve zamana dağılmış değişim, proaktif ve reaktif değişim, pasif ve aktif değişim ve evrim ve devrim niteliğinde değişimdir (Basım v.dğr. 2009:28).

#### **4.1.1. Planlı ve Plansız Değişim**

Planlı değişim, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp planlandığı ve uygulandığı bir değişim modelidir. Plansız değişim, önceden düşünülme, örgütün bir plana bağlı kalmadan değişmesini ifade etmektedir (Basım v.dğr. 2009:22). Yönetim literatüründe değişim denildiğinde genellikle planlı değişim algılanmaktadır (Koçel 2007:527).

#### **4.1.2. Makro ve Mikro Değişim**

Makro değişim örgütün tamamının bir bütün olarak değişime konu edilmesidir. Mikro değişim ise örgütün alt sistemlerindeki değişimi ifade etmektedir (Basım v.dğr. 2009:22).

#### **4.1.3. Ani ve Zamana Yayılmış Değişim**

Ani değişim, örgütün kısa sürede değişime karar verip uygulama sürecidir. Zamana yayılmış değişim ise planlanan değişimin yavaş yavaş uygulanmasını ifade etmektedir (Basım v.dğr. 2009:22).

#### **4.1.4. Proaktif ve Reaktif Değişim**

Değişen koşullara ayak uydurabilmek için çevresel etkilere karşı bir tepki olarak gelişen değişim reaktif gelişimdir. Proaktif değişim ise, değişimi tahmin edip, hesaplayarak, öngörü barındıran bir değişim hareketidir (Basım v.dğr. 2009:22).

#### **4.1.5. Pasif ve Aktif Değişim**

Örgütün dış çevre koşullarından etkilenerek kendi bünyesinde bu koşullara uyum sağlayabilmek adına yaptığı değişikliklere pasif değişim, örgütün yaptığı değişimle dış çevreyi etkilemesine aktif değişim denilmektedir (Coşkun 2009:1).

#### **4.1.6. Evrim ve Devrim Niteliğinde Değişim**

Evrimsel değişim çevreye uyumlu, çevreyle uzun süreli etkileşimle oluşan ve bütüne uyan bir değişim şeklidir. Japonların kullandığı Kaizen yaklaşımı, evrim niteliğinde değişime örnek olarak gösterilebilmektedir; bu yaklaşımda örgüt içinde adım adım ve sürekli iyileştirmeler öngörülmektedir (Kaizen ty.:1). Devrim niteliğinde değişim ise ani, hızlı, radikal, sonuçları tahmin edilebilir olmayan ve dış çevreyi de etkileyebilecek bir değişim modelidir. Örgütün temel yapısında yapılacak büyük bir değişim genellikle tüm örgütü etkileyerek, bütün sistemde yeni düzenlemelere sebep olmakta ve küçük değişimlere yol göstermektedir (Fiske 1999:11).

#### **4.1.7. Örgütsel Değişime İki Farklı Yaklaşım- E Teorisi ve Ö Teorisi**

Örgütsel değişimin literatürde, yukarıda değinildiği gibi sık kullanılan modelleri olmasına karşın, Harvard İşletme Fakültesi profesörleri Michael Beer ve Nitin Nohria, 2000 yılında yazdıkları makalede, örgütsel değişime, yeni iki farklı yaklaşım geliştirmişlerdir (Luecke 2009:5).

##### **E ( Ekonomik) Teorisi**

Bu teoriye göre değişimin amacı, nakit akışı ile hisse değerinde iyileşme sağlama yoluyla, hissedar değerini köklü ve hızlı bir şekilde yükseltmektir. Bu zor amaç için çalışanların katılımı ve öğrenen örgüt gibi yönetsel kavramlar devreye girmektedir. Bu değişim yaklaşımını tetikleyen genellikle bir finansal kriz olmaktadır. Bu teoride performans ödüllendirme, personel azaltma ve varlıkların satışı gibi düzenlemeler araç olarak kullanılmaktadır. General Electric'te Jack Welch'in uyguladığı işçi azaltma ve pazarda bir ya da iki numara olmayan markaların elden çıkarılması gibi uygulamalar E teorisi için örnek teşkil etmektedir. Bu yaklaşımda değişim, tavandan tabana doğru gerçekleştirilmektedir.

##### **Ö (Örgütsel Yeterlilik) Teorisi**

Bu teoriye göre yürütülen değişimin amacı, öğrenmeyi ve yüksek performanslı bir çalışan kadrosunu destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Intel, Microsoft ve 3M gibi örgütlerin değişim politikaları Ö teorisi doğrultusundadır. Bu yaklaşımı benimseyen örgütler, bireysel ve örgütsel öğrenme yoluyla kültürlerini ve yeteneklerini güçlendirmeye çalışırlar. Ö teorisinde çalışanların aktif katılımı ve örgütle çalışanlar arasında güçlü bir bağ olması gerekmektedir.

Aşağıdaki tabloda, her iki yaklaşım için karşılaştırmalı olarak değişimin boyutları gösterilmektedir (Luecke 2009:11).

**Tablo 1:** E ve Ö Değişim Teorilerinin Belli Başlı Etmenleri

### **E ve Ö Değişim Teorilerinin Belli Başlı Etmenleri**

<b>Değişimin Boyutları</b>	<b>E Teorisi</b>	<b>Ö Teorisi</b>	<b>E ve Ö Teorilerinin Birlikte Kullanımı</b>
<b>Amaçlar</b>	Hissedar değerini en üst düzeye çıkarma	Örgütün yeteneklerini güçlendirme	Ekonomik değerle örgüt yeterliği arasındaki çelişkiyi aşma
<b>Liderlik</b>	Değişimi yukardan yönetme	Aşağıdan yukarıya katılımı özendirme	Doğrultuyu yukardan belirlerken, aşağıdan insanları katma
<b>Odak</b>	Yapı ve sistemlere ağırlık verme	Şirket kültürünü inşa etme: Çalışanların tavır ve davranışlarını değiştirme	Aynı anda hem donanıma (yapı ve sistemler), hem de yazılıma (şirket kültürü) odaklanma
<b>Süreç</b>	Program planlama ve uygulama	Deneme ve geliştirme	Duruma göre plan yapma
<b>Ödül Sistemi</b>	Finansal teşviklerle motive etme	Bağımlık yoluyla motive etme – adil bir alışveriş için ödeme araçları kullanma	Değişimi yönlendirmek yerine, ona güç verecek teşvikler kullanma
<b>Danışmanlardan Yararlanma</b>	Finansal teşviklerle motive etme	Bağımlık yoluyla motive etme – adil bir alışveriş için ödeme araçları kullanma	Değişimi yönlendirmek yerine, ona güç verecek teşvikler kullanma

Kaynak: Luecke (2009:11)

Tablo 1’de görüldüğü gibi, örgütsel başarı için her iki yaklaşımın bir arada uygulanması daha başarılı sonuçlar vermektedir.

## 4.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİNİN GELİŞİMİ

Örgütsel değişim alanında kullanılan modellerin tarihsel gelişimleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

<b>Y a z a r</b>	<b>← - - - - - M o d e l - - - - - &gt;</b>		
(1) Lewin (1947)	Çözülme	Değişme	Donma
(2) Beckhard and Harris (1977)	Şu Anki Durum	Geçiş Durumu	Gelecekteki Durum
(3) Tichy and Devana (1986)	Eylem I Uyandırma	Eylem II Harekete Geçme	Eylem III Pekiştirme
(4) Aldrich (1979, 1999)	Dönüşme	Seçme	Zihinde Tutma
(5) Senge vd. (1999)	Başlatma	Muhafaza Etme	Yeniden Düzenleme ve Düşünme

**Şekil 3:** Örgütsel Değişim Modelleri (Basım v.dğr. 2009:23).

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi örgütsel değişim konusunda literatüre giren en eski model, Lewin'in çözülme, değişme ve donma modelidir. Lewin'in modeli, örgüt geliştirme alanının doğmasına temel olmuştur (Basım v.dğr. 2009:23). Örgüt geliştirme, bireysel ve örgütsel etkililiği artırmak amacıyla, uygulamalı davranış bilimi prensiplerini örgüte uyarlayan, planlı ve sistemli bir süreçtir (Basım v.dğr. 2009:23). 1960'lar ve 1980'ler arasında, örgüt geliştirme temelli değişim modelleri kullanılmıştır.

Bir diğer örnek model ise Beckhard ve Harris'in şu anki durum, geçiş durumu, gelecekteki durum aşamalarından oluşan modelidir. Bu modelin odak noktası gelecekteki durum aşamasıdır. Değişim bittiğinde neler olacak beklentisine uygun olarak geçiş durumu aşamasından, gelecekteki durum aşamasına geçilmektedir (Basım v.dğr. 2009:24).

Değişim yönetimi ana felsefesini temel alan bir diğer model, Tichy ve Devanna'nın geliştirdiği uyandırma, harekete geçme ve pekiştirme modelidir. Bu model de benzer üç aşamadan oluşmaktadır (Basım v.dğr. 2009:25).

Senge ve arkadaşları tarafından geliştirilen model ise başlatma, muhafaza etme, yeniden düzenleme ve düşünme aşamalarından oluşmaktadır. Bu model öğrenen örgütler kavramının gelişmesine temel olmuştur (Basım v.dğr. 2009:25).

### 4.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİNİN BOYUTLARI

Örgütsel değişim tek bir boyutla incelenecek bir olgu değildir. Değişim bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Aşağıdaki şekil örgütsel değişim modellerinin boyutlarını göstermektedir.



**Şekil 4:** Değişim Modellerinin Boyutları (Basım v.dğr. 2009:25).

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, örgütsel değişim modellerinin kapsam, kaynak, zaman ve süreç olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Basım v.dğr. 2009:25).

- **Kapsam**, politik, kültürel, tasarım ya da bütün ve lokal gibi değişimin kapsamını vurgulayacak özellikleri içermektedir (Basım v.dğr. 2009:25).
- **Kaynak**, değişimi yapanla ilgilidir ve başlatanı esas almaktadır. Çalışanlar, yönetim ya da diğer paydaşlar değişimin kaynağı olarak gösterilebilmektedir (Basım v.dğr. 2009:26).
- **Zaman**, değişimin zamanını vurgulamaktadır. Değişimin başlangıcını veya sonunu ya da değişim sürekliliğini veya geçici olmasını temsil etmektedir (Basım v.dğr. 2009:26).
- **Süreç**, değişimin süreçleri de örgüte göre farklılık göstermektedir. Tüm süreçler önceden hesaplanabilmekte ya da açık bir süreç haritası olmayıp bir hareket diğer bir hareketi doğurabilmektedir (Basım v.dğr. 2009:26).

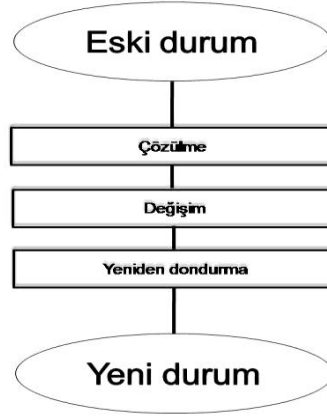
### 4.4. PLANLI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ

Değişimin her ne kadar birçok çeşidi görülse de, literatürde, örgütsel değişim denildiğinde planlı bir değişim anlaşılmaktadır. Örgütsel değişim alanında en çok kullanılan planlı değişim modelleri aşağıda açıklanmaktadır.

#### 4.4.1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli

1958 yılında Lewin tarafından geliştirilmiştir (Helvacı 2005:93). Lewin'in değişim yönetimine temel olacak bu modelinde değişim, bir sistemin davranışını düzenleyen güçlerin biçimlendirmesi olarak algılanmaktadır (Tüz 2004:43). Değişimin

çözülme, değişme, donma olmak üzere üç aşaması bulunmaktadır (Özkalp-Kirel 1996:422).



**Şekil 5:** Kurt Lewin'in Değişim Modeli (Basım v.dğr. 2009:27).

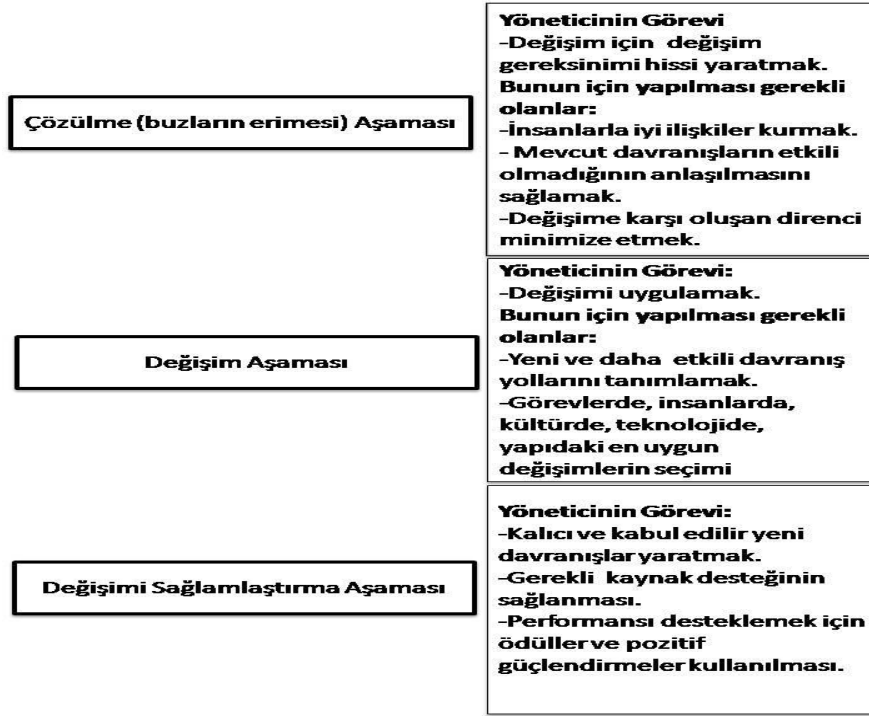
Şekil 5'de görülen aşamalar aşağıdaki süreçleri içermektedir.

**Çözülme** sürecinde, çalışanlar değişme ihtiyacının farkına varmaktadırlar. Çözülme sürecindeki kritik başarı faktörleri, çalışanlara değişimin zorunluluğu hakkında bilgi vermek, çalışanların değişimin önemini anlamalarını sağlamak ve değişimden ne şekilde etkileneceklerini onlara doğru anlatmaktır. Özellikle değişimden en çok etkilenecek olanların, değişim ihtiyacının farkına varmaları sağlanmalıdır (Özkalp-Kirel 1996:422).

**Değişme** sürecinde, bir dönüşüm söz konusu olmaktadır. Eski durumdan yeni duruma geçiş aşamadır. Bu yeni durum, yeni bir yapılanma, yeni üretim tekniği ya da yeni bir makine hatta yeni bir başarı değerlendirme sistemi de olabilmektedir. Farklılık yaratan her şey değişim olarak görülmektedir (Özkalp-Kirel 1996:423).

**Donma** süreci ise, yeni davranışları devamlı kılma sürecidir ve tekrar gerektirmektedir. Donma süreci zorunlu bir süreçtir çünkü bu süreç olmazsa eski çalışma düzeni tekrar kullanılmaya başlanmakta ve yeni öğrenilenler unutulmaktadır (Özkalp-Kirel 1996:423).

Lewin tarafından geliştirilen modelin aşamaları ve değişim sürecinde her aşamada nasıl davranışlar geliştirilmesi gerektiği ile bilgiler aşağıdaki şekilde ana hatlarıyla açıklanmaktadır (Helvacı 2005:95).



**Şekil 6:** Planlı Örgütsel Değişimin Üç Aşaması: Lewin'in Modelinin Uygulaması  
 (Helvacı 2005:95).

#### 4.4.2. Lippit, Watson ve Westley'in Değişim Modeli

Bu planlı değişim modelinde, değişimin örgüt üyeleri ile birlikte planlanıp gerçekleştirilmesi önerisi söz konusudur. Bütün bilgilerin örgüt ve değişim ajanları arasında serbest ve açık bir şekilde paylaşılması ve bilginin doğrudan eyleme dönüştürülmesi gerekmektedir. Planlı değişim, yedi temel sürece dayanmaktadır; bu süreçler, keşfetme, giriş, teşhis, planlama, eyleme geçme, değerlendirme ve sonuçlandırma (Tüz 2004:45).

##### **Keşfetme**

Keşfetme süreci, örgütsel etkinliğin geliştirilmesinde sorumlulukları olan, süreçler, sistemler ve kaynakları yeniden biçimlendiren yöneticilerden oluşan değişim ajanlarının, yeni olanakları araştırması ve değerlendirmesi üzerine odaklanmaktadır (Tüz 2004:46).

##### **Giriş**

Bireylerin rollerinin, karşılıklı beklentilere dayalı sözleşmelerin geliştirildiği aşamadır. Bu aşamada, değişimin birincil uygulayıcısı olan çalışanlar belirlenmelidir (Tüz 2004:46).

## **Teşhis**

Spesifik değişim amaçlarının daha açık bir şekilde tanımlanmaya başladığı aşamayı temsil etmektedir (Tüz 2004:46).

## **Planlama**

Değişim amaçlarının oluşturulduğu, eylemlerin ve değişime karşı olası dirençlerin belirlendiği aşamadır. Teşhis aşamasında elde edilen veriler bir araya getirilmekte ve çeşitli değişim olasılıklarına ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu aşamada değişimin amaç ve beklentileri oluşturulmaktadır (Tüz 2004:47).

## **Faaliyete Geçme**

Planlama aşamasındaki eylem ve stratejilerin geliştirildiği aşamadır. Faaliyet aşaması uygulama aşamasıdır. Bu aşamanın başarısı ilk dört aşamanın başarısına bağlı olmaktadır (Tüz 2004:47).

## **Dengeleme ve Değerlendirme**

Değişimin dengelenmeye başladığı aşamadır. Bu aşamada hem değişimin başarısı değerlendirilmekte hem de daha ileri bir eylem ya da değişim projesinin ihtiyacı belirlenmektedir (Tüz 2004:47).

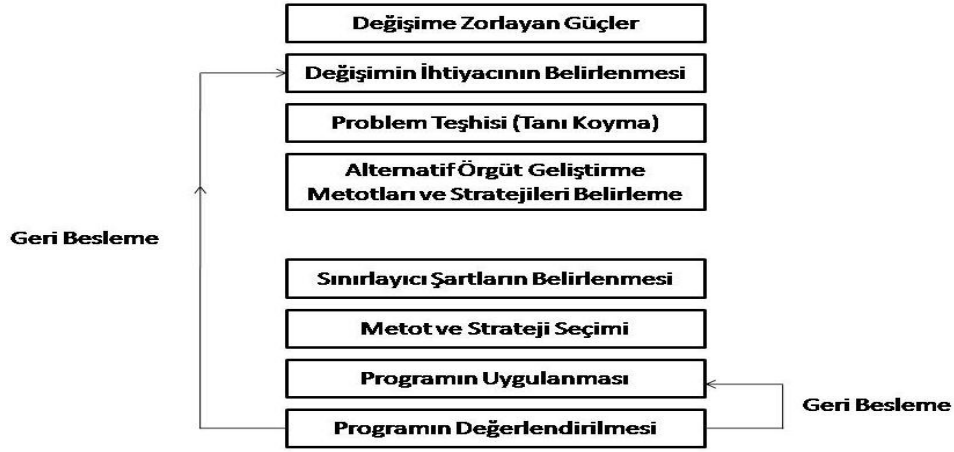
## **Sonuçlandırma**

İçsel ve dışsal değişim ajanları için sonuçlandırma, sistemi terk etme, bir projeyi durdurma ya da diğer bir projeyi başlatma anlamına gelmektedir (Tüz 2004:47).

### **4.4.3. Eylem Araştırma Süreç Modeli**

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi bu model, değişimin tıpkı bir bilimsel araştırma gibi incelendikten ve veriler toplandıktan sonra araştırma verilerinin gösterdiği bulgular neticesinde, değişimin planlanmasını kapsamaktadır. Bu modelde örgüte, değişim araştırması yapacak ve örgüt dışından olan biri katılmaktadır. Bu kişi, teşhis aşamasından değerlendirme aşamasına kadar değişime doğrudan katılım göstermektedir (Özkalp-Kırel 1996:427).





**Şekil 7:** Değişim Yönetimi Modeli (Tüz 2004:45).

Şekil 7'ye göre eylem araştırma süreç modelinin aşamaları aşağıda açıklanmaktadır.

### **Teşhis Aşaması**

Dışarıdan gelen değişim ajanının, örgüt içindeki değişim hakkında bilgi toplaması, çalışanların düşüncelerini ve ihtiyaçlarını anlaması gerekmektedir (Özkalp-Kirel 1996:428).

### **Analiz**

Bu aşamada teşhis aşamasındaki toplanan bilgiler analiz edilmektedir. Analiz ile teşhis sonuçlarını sentez yaparak, değişim için olası eylem planları hazırlanmaktadır (Özkalp-Kirel 1996:428).

### **Geribildirim**

Bu aşamada geniş bir katılım gerekmektedir. Değişime katılan çalışanlar en aktif biçimde, hem sorunların tespitinde hem de çözümünde rol oynamaktadırlar. Bu aşamada teşhis ve analiz aşamasındaki tespitler çalışanlarla paylaşılmaktadır. Çalışanlar, dışarıdan gelen değişim ajanı yardımıyla eylem planları geliştirmektedirler (Özkalp-Kirel 1996:428).

### **Harekete Geçme**

Bu aşama, değişim ile ilgili kararların uygulama aşamasıdır. Çalışanlar ve değişim ajanları kendilerine verilen görevleri uygulamaya başlamaktadırlar (Özkalp-Kirel 1996:428).

## **Değerlendirme**

Bu aşama değişimin değerlendirme aşamasıdır. Eylem planı ne kadar başarılı olmuş, ne gibi eksiklikleri var, kim görevini yapmış, kim görevini yapmamış gibi durumlar tespit edilmektedir. Değerlendirme sonucu elde edilen veriler, yeni değişiklikler için kaynak oluşturmaktadır (Özkalp-Kırel 1996:429).

## **5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ**

Örgütsel değişim, kendi kendine gerçekleşebilecek bir süreç değil, yönetilmesi gereken bir süreçtir. Örgütsel değişim sürecinde, örgütün, amaç ve stratejilerine, görev, yapı teknoloji, kültür ve insan gibi çok önemli alanlarına müdahale edilmesi ve değişimin bu alanlara etki etmesi çoğu zaman kaçınılmaz olmaktadır. Değişim için sisteme müdahale etmeden önce sistemi çok iyi analiz etmek ve örgütü değişime hazırlamak, değişim yönetiminde çok önemli olmaktadır. Lawrence ve Yarlett'ın yaptıkları çalışmada, özellikle bu konuya dikkat çekilerek, örgütlerin başarılı bir değişim gerçekleştirmeleri konusunda yöneticilerin değişim ile ilgili olarak dikkat etmeleri gereken üç temel konu öne çıkarılmaktadır. Bunlar, sistemi iyi kurgulamak, bu sistem çerçevesinde çalışanları eğiterek hazırlamak ve işin gerektirdiği nitelikler seviyesine çıkarmak ve çalışanları etkin olarak belirlenen amaca motive etmektir (Sayılı- Tüfekçi 2008:196).

Örgütsel değişimin yönetilme sürecinde dikkat edilmesi gereken diğer yaklaşımlar aşağıda belirtilmektedir (Tüz 2004:56).

- **Değişim Yönetilmelidir**

Değişimi yönetme kendi içerisinde iki anlam taşımaktadır. Birinci anlamı sistematik ve planlı bir şekilde değişimin gerçekleştirilmesidir. Burada değişim örgüt tarafından yönetilmektedir. Diğer bir anlamı ise örgütün değişimi az kontrol edemediği veya hiç kontrol edemediği ama dışarıda olan değişimlere yanıt vermesi şeklinde gerçekleşmesidir (Tüz 2004:56).

- **Uzmanlık Gerektirmektedir**

Değişimi yönetmek tecrübe ve bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Özellikle değişimin sürekli hale geldiği günümüzde değişimi yönetenlerin yeni durumlara hızla adapte olma niteliklerine sahip olması gerekmektedir (Tüz 2004:56).

- **Bilgiyle Desteklenmelidir**

Değişim yönetimi, psikolojik, sosyolojik, yönetsel, ekonomik ve örgütsel davranış açısından, disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınmalıdır (Tüz 2004:56).

- **Planlanmış Bir Süreç İzlenmelidir**

Değişimi yönetmek bir süreçtir ve uygulama için planlanmış bir süreç izlenmelidir (Tüz 2004:56).

### 5.1. DEĞİŞİM YÖNETİMİ AŞAMALARI

Örgütsel Değişimin uygulanma süreci Raymond L. Manganelli ve Mark M. Klein tarafından geliştirilen "örgütte değişim yönetiminin altı aşaması" modelinden hareketle aşağıda açıklanmaktadır (Manganelli-Klein 1994:265-281).

**Hazırlık Aşaması:** Değişimi gerçekleştirecek kişi ve grupların organize edilmesi aşamasıdır. Örgüt içinde niçin değişim yapılması gerektiğinin anlaşılması ve ortaya koyulmasını gerektirmektedir. Üst yönetimde, örgütteki değişimin amacı için bir görüş birliği sağlanmalıdır. Örgüt içinde değişim projesinde görev alacak çalışma gruplarının belirlenmesi ve onların eğitimi de bu aşamada gerçekleştirilmektedir.

**Süreçleri Tanıma:** Bir süreç haritası geliştirilerek, süreçlerin tanınması ve müşterilere yönelik planların geliştirilmesi aşamasıdır. Müşterilerin ihtiyaçları iyi tanınmalıdır. Örgütteki mevcut performans düzeyi ölçülmelidir ve yeni performans ölçüleri belirlenmelidir. Örgütteki mevcut tüm işler ve süreçler tanımlanmalıdır. Yeni süreçlerdeki kritik başarı faktörleri tespit edilmelidir. Öncelikler iyi belirlenmelidir.

**Vizyon:** Örgütte değişim atılımını gerçekleştirecek sürecin ve vizyonunun gerçekleştirilmesi aşamasıdır. Örgütteki süreçlerin, bu süreçler arasındaki bağın ve örgüte değer yaratan faaliyetlerin gerçekleştiği aşamadır.

**Benchmarking (Karşılaştırma):** En iyi uygulamaların seçildiği ve performansın geliştirildiği aşamadır. Performansı arttıracak kriterler tespit edilmelidir. Tüm performans ve başarı kriterleri karşılaştırılmalıdır.

**Çözüm:** Yeni sürecin sosyal boyutunun oluşturulduğu aşamadır. Bu aşama, süreçler arasındaki ilişkilerin yeniden incelendiği, eksikliklerin belirlendiği, örgüt içinde bilgi akışının sağlandığı ve değişimin, örgütte bir model olarak kabul edildiği aşamadır. Çalışanların örgütteki değişim projesine daha fazla katkı sağlamaları için teşvik edilmeleri ve iş motivasyonları sağlanmalıdır.

**Transformasyon:** Bu aşamada bir pilot uygulama yapılmalıdır ve ardından örgütte sürekli gelişmenin devam ettirilmesi sağlanmalıdır. Örgüt içinde bir bilgi sistemi kurulmalıdır. Bu aşamada pilot uygulamadaki eksiklikler tespit edilmekte ve yanlışların düzeltilmesi ile sürekli gelişim sağlanmaktadır (Manganelli-Klein 1994:281).

## 5.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNİN YÖNETİLMESİNDE SORU SORMA YAKLAŞIMI

Literatürdeki değişim modellerine bakıldığında, örgütlerde değişimin uygulaması; değişim için hazırlık, değişimin yönetilmesi ve kendini değerlendirme olarak üç ana aşamada gerçekleştirilmektedir. Bu üç aşamanın başarısı, süreç içinde, bazı kritik sorulara verilecek, stratejik cevapların başarı ile uygulanmasına bağlı olmaktadır (Keçecioğlu 2001:217-222).

### 5.2.1. Değişim İçin Hazırlık Evresi

Bu aşama değişim sürecine başlamadan önce yapılması gerekenleri belirtmektedir. Bu aşamada sorulması gereken sorular ve cevapları aşağıda açıklanmaktadır.

- **Değişimin İzlenmesi**

- **Potansiyel sorular:**

- Geçmişte değişime karşı bir dirençle karşılaşıldı mı?
- Geçmişte değişim ne kadar anlaşıldı?
- Çalışanlar ne kadar dikkatli?

- **Çözümler:**

Planlar açıkça ifade edilmeli, daha önce edinilen deneyimlerden yararlanarak herkes bilgilendirilmelidir. Destek sağlanmalı ve örgütte güven yapılandırılmalıdır.

- **Değişim Beklentileri**

- **Potansiyel sorular:**

- Çalışanlar değişim hakkında farklı fikirlere mi sahip?
- Çalışanlar değişimden beklenenleri biliyorlar mı?
- Hedefler açıkça tanımlanmış mı?

- **Çözümler:**

Örgüt içerisinde değişimden etkilenecekler için düşünülen faydalar netleştirilmelidir, değişimle birlikte ortaya konan varsayımların tümündeki sürprizler minimize edilmeli, sonuçlar üzerinde odaklanılmalı ve potansiyel sorunlar tanımlanmalıdır. Bilgiler çalışanlara periyodik olarak iletilmeli, negatif görüşlerin üstü örtülmemelidir. Herkes dikkatlice dinlenilmeli ve açık olarak her çalışanla ilgilenilmelidir.

- **Değişim Fikri ve Sorunu Kimindir?**

→ **Potansiyel sorular:**

- Değişimi gerektiren ve sorun olarak görülenler, prosedürler, sistemler, bölümler, ürünler veya hizmetler midir?
- Değişim planlanmakta mıdır? Yoksa tepe yönetimi veya karar verici bölümlerce değişim dikte mi edilmektedir?
- Değişim bir prosedür sorunu olarak mı görülmektedir?

→ **Çözümler:**

Belirlenmiş planlar çalışanlar tarafından anlaşılmalıdır. Değişimin günlük rutin işlere olan etkilerinin sınanması ve değişim hakkındaki fikirlerinin araştırılmasıyla çalışanların görüşleri netleştirilmelidir. Değişim, kim yapacak ve neden isteniyor yanıtını belirleyecek açık örneklerle sunulmalıdır. Değişimin uzun vadede getireceği avantajlar açıklanmalıdır.

- **Tepe Yönetiminin Desteği**

→ **Potansiyel sorular:**

- Tepe yönetimi değişimi desteklemekte midir?
- Tepe yönetimi değişimin ihtiyaçlarına destek sağlamakta mıdır?
- Yönetim performans değerlendirme süreci değişime engel midir?

→ **Çözümler:**

Sorunlara, tecrübe ve yönetim gücüyle yaklaşılmalıdır. Tepe yönetiminin ilgisi ve desteği çalışanlarca anlaşılmalıdır. Formel destek ve bilgi verilmelidir. Açık bir zaman planı oluşturulmasıyla açık planlar ve hedefler geliştirilmelidir. Destekleyici, adil ve objektif bir değerlendirme süreci oluşturulmalıdır. Tepe ve orta kademe yönetim değerlendirme sürecinin içerisine çekilmelidir. Belirli sonuçlara ve sorunlara yönelik toplantılara odaklanılmalıdır.

- **Değişimin Kabul Edilebilirliği**

→ **Potansiyel sorular:**

- Planlanan değişim örgütün diğer planları ve iş takvimi ile uyumlu mudur?
- Önerilen değişime çalışanlarca ne ölçüde talep vardır?
- Yeni teknoloji, yeni ürün ve yeni tecrübeler açısından da değişim yaratılmış mıdır?

→ **Çözümler:**

Değişimin örgütle nasıl uyumlaştırılacağı belirlenmeli ve gözden geçirme planlarıyla zaman zaman, değişim planlarının örgüte uygunluğu denetlenmelidir. Devam eden gelişmelerle değişimler bütünleştirilmeli ve mümkünse örgütlerin kültürleri doğrultusunda değişimler kural haline getirilmelidir. Değişim için yapılan planlar, açık ve basit bir iletişim stratejisiyle çalışanların algılarında netleştirilmelidir. Değişimin tümüyle veya bazı kısımlarıyla, çalışanların benzerlik kurması ve bu sayede esneklik göstermeleri sağlanmalıdır. Çalışanların değişimi neden destekledikleri (kariyer, ödüller, örgüt politikaları) bilinmelidir. Yapıcı eleştirilerin tartışılması desteklenmelidir.

### **5.2.2. Değişimin Yönetilmesi**

Bu aşama değişim sürecinin yönetilmesi aşamasıdır. Bu aşamada sorulması gereken sorular ve cevapları aşağıda belirtilmektedir.

- **Planların Netleştirilmesi**

→ **Potansiyel sorular:**

- Değişimin planlama aşamaları ve olması gereken ve uygulanabilir başlangıç ve bitiş zamanları açıkça tanımlanmış mıdır?
- Zaman planı gerçekçi midir?
- Değişim için verilecek sorumluluklar açık ve doğru mudur?

→ **Çözümler:**

Değişim için sorumlu olacak bir kişinin atanması sağlanmalıdır ve mümkün olduğunca ölçülebilir hedeflerden yararlanılmalıdır. Değişimdeki önemli kilometre taşları belirlenmelidir. Değişim adımları küçük küçük tanımlanmalıdır. Performans için ödüller yapılandırılmalı, düzenli geri besleme sağlanmalıdır.

- **Değişimin Yeni Uygulama ve Prosedürlerle Bütünleştirilmesi**

→ **Potansiyel sorular:**

- Geniş ölçekli bir değişime nasıl girilir?
- Uygulama hızı ne kadar olmalıdır?
- İnsanlar bilgilendirilmiş, önceden hazırlanmış ve desteklenmiş midir?

→ **Çözümler:**

Küçük adımlar atılmalı ve belirli kilometre taşları oluşturulmalıdır. Başarılı uygulamalar ve tecrübelerden örnek alınarak pilot uygulamalar dikkatli biçimde tasarlanmalı ve değişim için daha fazla zamana olanak tanınmalıdır.

• **Eğitim ve Desteğin Sağlanması**

→ **Potansiyel sorular:**

- Değişim için gerekli eğitim sağlandı mı?
- Eğitimler çalışanların ihtiyaçlarını karşılıyor mu? İhtiyaca uygun ve esnek bir eğitim veriliyor mu?
- Doğru eğitim için doğru çalışanlar hedeflendi mi?

→ **Çözümler:**

Eğitim hedefleri net olmalıdır. Mevcut kabiliyet ve bilgilerden yararlanılmalıdır. Uygulamanın bir parçası olarak insanlara bağımlı olmalıdır ve eğitimin bir parçası olarak önerilerden yararlanılmalıdır. Çalışanlara tecrübelerini sınavabilecekleri fırsatlar yaratılmalıdır. İşe uygun eğitimler verilmelidir. Farklı eğitim yaklaşımları kullanılmalıdır. Çalışanların tecrübelerinden yararlanılmalı ve saygı duyulmalıdır. Sorunların çözümünde çalışanlara olanak tanınmalıdır. Eğitim programları geri besleme ile bütünleştirilmelidir.

• **Sahiplenme ve İsteklilik**

→ **Potansiyel sorular:**

- Değişim insanların denetimini kuvvetlendirmekte midir?
- Değişim yöneticilerin veya diğerlerinin yaratıcılıklarını azaltmakta mıdır?
- Değişim teşvik etmekte midir, faydalı mıdır?

→ **Çözümler:**

Değişim çalışanların görevlerini yaparken işleri üzerindeki kişisel (self) denetimlerini arttırmalıdır. Değişim çalışanların görevleri ve statüleriyle bütünleştirilmelidir. Acil ve görünür faydalar oluşturulmalıdır. Değişim konusunda fikirler verilebilmesi için çalışanlar teşvik edilmelidir. Önerilerin yanıtlanmasıyla insanlar değişime yakınlaştırılmalıdır.

- **Geri Beslemenin Sağlanması**

→ **Potansiyel sorular:**

- Değişim uzun vade içerisinde yalnızca görünür faydalardan mı oluşmaktadır?
- Tepe yönetimi değişimin faydalarını ne kadar görmektedir?
- Değişimin, maliyetlere, verimliliğe, mevcut kaynaklardan yararlanmaya ve pazar payına etkileri, veriye dönüştürülebilir bir şekilde belgelendirilmiş midir?
- Değişimden etkilenen çalışanlar için açık ve doğrudan görülebilen faydalar mevcut mudur?

→ **Çözümler:**

Sonuçlardan emin olmak için belirlenen kilometre taşlarına ulaşmada, iyi tanımlanmış, yararlanılabilir ve uygun belgelere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütün her tarafındaki değişimden etkilenen çalışanların başarılı olma kuralları geniş ölçüde düzenlenmelidir. Değişimin, amaçlara ulaşmada örgüte nasıl yardımcı olacağı belirlenmelidir.

- **Gerilimin Yönetimi**

→ **Potansiyel Sorular:**

- Çalışanlar aşırı stresli mi?
- Gerilim düzeyi nedeniyle performansları azalmakta mıdır?
- Gruplar arasında davranış sorunları ve insani sorunlar yüksek derecede midir?

→ **Çözümler:**

Değişimin, çalışanlara ve çalışanların değişime olan ve olabilecek etkilerini tespit etmek de değişim planlarında yer almalıdır. Baskının kontrol edilmesi için yollar araştırılmalıdır. Değişim planları hızla değişim uygulama planlarına uyarlanmalıdır. Başkalarının duygularını anlama (empati) örgüt içinde özendirilmelidir.

### **5.2.3. Kendini Değerlendirme**

Yukarıdaki bütün süreçlerden sonra bir pilot uygulama yapılmalıdır ve ardından sürekli gelişme felsefesiyle değişim sürekli izlenmelidir. Pilot uygulama eksiklikleri tespit etmede yardımcı olmakta ve eksikliklerin düzeltilmesini sağlamaktadır. Uzun



vadeli bir değişimde, planlanan her safhada değişim değerlendirilmelidir; yanlışlar ve eksiklikler bir sonraki safhada düzeltilmeli ve tamamlanmalıdır (Keçeciöğlu 2001:222).

### 5.3.DEğİŞİMİ YÖNETME SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ

Örgüt içinde yaşanacak bir değişim süreci, aşağıdaki özellikleri içerecek şekilde yönetilmelidir.

- Örgütsel değişimi yönetme süreci, yüzeysel bir süreç değil, sistematik bir süreçtir.
- Örgütsel değişimi yönetme süreci, uzun bir zaman dilimini kapsayan, dinamik bir süreçtir.
- Örgütsel değişimi yönetme süreci, doğrusal değildir; kaos ve karmaşıklık özellikleri taşımaktadır.
- Örgütsel değişimi yönetme süreci, amaçları, işlevleri, davranışları, inançları, değerleri ve kaynakları olan çok boyutlu bir süreçtir.
- Örgütsel değişimi yönetme süreci, çoklu bakış açılarına sahip olmayı gerektiren, direniş ve çatışmalarla yüklü bir süreçtir.
- Örgütsel değişimi yönetme süreci, örgütler, insanlar ve teknolojiler üzerine yatırım yapmayı gerektirmektedir.
- Örgütsel değişimi yönetme süreci, örgütsel bir konu olduğu kadar çalışanları da etkilediği için bireylerle de ilgili bir süreçtir.
- Örgütsel değişimi yönetme süreci, değişimden etkilenen bireylerde kaygı yaratsa da, yeni beceriler geliştirme avantajı sağlamaktadır.
- Örgütsel değişimi yönetme sürecinin başarısında, örgütsel koşulların güçlü bir etkisi bulunmaktadır.
- Örgütsel değişimi yönetme sürecinde, prosedürler, inançlardan önce değişmektedir.
- Örgütsel değişimi yönetme süreci, geniş çaplı düşünmeyi fakat küçük adımlar atmaya gerektirmektedir.
- Örgütsel değişimi yönetme süreci, çalışanların duygusal gereksinimlerine de cevap vererek etkili olmayı başarabilmektedir.
- Örgütsel değişimi yönetme süreci, tavandan tabana ve tabandan tavana doğru tüm stratejileri birleştirmelidir (Helvacı 2005:115-116).

#### 5.4. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE BAŞARI

Çeşitli değişim yönetimi uygulamalarında kullanılan ve başarılı olmuş örnek uygulamalar aşağıdaki gibidir (Hussey 1997:72-73).

- Örgüt içinde değişimin gerekliliğinin hissedilmesi ve örgütün değişime hazır olup olmadığının doğru anlaşılması.
- Değişim vizyonunun oluşturulması.
- Örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek, örgüt kültürüne uygun ve örgüte özel bir değişim mimarisinin (strateji ve altyapı olarak) oluşturulması.
- Çift yönlü ve çalışanlar, müşteriler, rakipler, sosyal paydaşlar gibi çeşitli hedef kitleleri de içeren bir iletişim stratejisinin olması.
- Örgüt bütünündeki liderlik kapasitesinin ve hedef kitlelerin değişime inanç ve katılımlarının sağlanması.
- Örgütsel tasarım ve performans yönetimi sistemlerinin değişimi destekler nitelikte olması.
- Çalışanların, hem kişisel olarak hem de çalışma takımlarında, değişim doğrultusunda yönlendirilmesi.
- Değişim sürecinin örgüt kültürü ile uyum içinde olmasının sağlanması.

##### 5.4.1. Başarılı Bir Değişim Yönetimin Aşamaları

Çoğu yönetici ve lider, değişim sorunlarını tek seferde çözme üzerine odaklanmaktadır. Değişim üzerine yapılan stratejik planlar ve değişim uygulamaları, her soruna ayrı ve adım adım planlanmalıdır (Şimşek-Lonis 1994:692).

Başarılı bir örgütsel değişim yönetiminde aşağıdaki adımlar, örgüt yapısı ve hedefleri doğrultusunda izlenmelidir (Hussey 1997:73).

1.ADİM: Değişim vizyonunu doğru belirlemek ve tüm örgütte bu vizyonun anlaşılmasını sağlamak.

2.ADİM: Değişimi adım adım planlamak.

3.ADİM: Yapılacaklar listesini ve sorumluları net bir şekilde belirlemek.

4.ADİM: Öncelik sıralamasını doğru belirlemek.

5.ADİM: Uygulama ekiplerini belirlemek.

6.ADİM: Görev ile o görevi yapacak çalışanın uyuşmasını sağlamak ve gerektiğinde yapılacak işe uygun yeni personel almak.

#### **5.4.2. Başarılı Bir Değişim Yönetimi Uygulama Planının Özellikleri**

Etkin bir değişim uygulama planı aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Hill 2010:64).

- Basit ve anlaşılır olmalıdır.
- Değişimden etkilenecek çalışanların katılımıyla hazırlanmış olmalıdır.
- Hedefler adım adım belirlenmeli ve her hedefin kendine has ve parça parça uygulama planları olmalıdır.
- Yetki ve sorumluluklar açık ve net bir şekilde belirtmelidir.
- Her zaman düzeltmeye, öneriye açık ve esnek olmalıdır.

#### **5.4.3. Başarılı Değişim Yönetimi Stratejileri**

Yöneticiler değişimi uygulamak için en doğru stratejiyi seçmek zorundadırlar çünkü değişim ilk başta maliyetleri arttırmakta, işlerde zaman kaybı ve yavaşlama yaşatmakta ve çalışanların iş motivasyonlarının azalmasına sebep olmaktadır. Tüm bu riskleri göze almaya geçecek ve kayıpları fazlasıyla geri getirecek bir strateji seçilmesi gerekmektedir. Stratejiler, örgüt yapısı ve ihtiyaçlarına uygun olarak belirlenmelidir. Çoğu zaman birkaç strateji bir arada uygulanabilmektedir. Genel olarak bu stratejiler aşağıdaki gibidir.

- Çalışanlar ve diğer paydaşlarla yoğun iletişim kurmak (Augustine 1999:177).
- Geleceği Okumak (Augustine 1999:161).
- Eğitim programları hazırlamak (Keçecioğlu 2001:55).
- İşlerin yapılması için yeni programlar ve yöntemler içeren ve karar vermede çalışanları da içeren bir sistem kurmak (Keçecioğlu 2001:55).
- Bir yol haritası hazırlamak (Augustine 1999:163).
- Hızlı hareket etmek (Augustine 1999:165).
- Müşteriye odaklanmak (Augustine 1999:173).
- Yeni bir kültür yaratmak (Augustine 1999:175).
- Yeni örgütsel yapılar kurmak (Keçecioğlu 2001:55).
- Yönetici değişikliğine gitmek (Keçecioğlu 2001:55).
- Yeni politikalar ve prosedürler oluşturmak (Keçecioğlu 2001:55).
- Devrimci olmaktan ziyade evrimsel değişikliklere gitmek (Keçecioğlu 2001:55).

Değişimin başarısının arkasındaki en büyük güç doğru stratejiyi seçmektir. Değişim stratejileri, dikkatli bir biçimde tanımlanmış değişim sürecinden yönlendirilmekte ve bu süreç, uygun olarak hazırlanmış koşullarla desteklenmelidir. Doğru stratejilerin seçilmesi anahtar eylem olarak görülmektedir. Değişim sürecinin, örgüt uygulamalarıyla benzeşmesine çalışılmalıdır. Eğer yanlış bir değişim süreci izlenirse başarısızlık olasılığı da büyük olacaktır.

M. Gould tarafından oluşturulan değişim stratejileri metodu, dört değişim stratejisini ortaya koymaktadır. Stratejiler örgütün ve değişimin kendine has durumuyla birlikte değerlendirilmektedir. Bu stratejiler: İnce ayarlanmış, yapılandırma, kriz ve dönüşüm olarak adlandırılmaktadır (Keçecioğlu 2001:55-65).

**İnce ayarlanma**, kibarlık stratejisiyle çalışmaktadır. Değişimler süreç ve rutin olarak zaten gerçekleşirken aynı zamanda örgütün temel yeterlilikleri de yapılandırılmaktadır. Çeşitli sebeplerle kendiliğinden olan değişime destek verilerek gerçekleştirilmektedir.

**Yapılandırma**, planlama stratejisiyle çalışılmaktadır. Örgütün temel yeterlilikleri yeniden oluşturulmakta ve rutinleştirilmektedir. Akılcı bir strateji izlenmektedir. Değişim için bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi ile yeni bir yapılanmaya gidilmelidir. Yapılandırma stratejisi sıklıkla değişim programlarının oluşturulmasına öncülük etmektedir.

**Dönüşüm**, planlamanın karşıtı olarak deneyimlerin stratejisi izlenmesiyle yürütülmektedir. Dönüşüm stratejisinde değişim, formel kitlesel iletişim programlarıyla yürütülememektedir; aktörlerin kendileri tarafından tanımlanmakta ve uygulanmaktadır. Çalışma prosedürleri kurumsal olmayan bir biçimde kararlaştırılmaktadır. Değişim yüksek derecede yerel yollardan başlatılmaktadır.

**Kriz**, mevcut kurallar ve örgüt yapılarının kısa bir süre durdurulması sağlanmalıdır ve genellikle liderlik ve güçte önemli değişimler olduğunda başarıya ulaşılmaktadır. Mevcut standartlar ertelenmeli veya yok edilmeli ve gelenekçi olmayan yöntemlerle çalışılmalıdır. Kriz stratejisinde zorluklar baştan kabul edilmelidir (Keçecioğlu 2001:65).

## 5.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YAPISAL HAREKETSİZLİK TEORİSİ

Yapısal hareketsizlik teorisi, örgütsel değişim konusunda başarı ve uygulama için geliştirilen teorilerden farklı olarak örgütsel değişimin çıkmazlarına ilişkin Hannan ve Freeman tarafından önerilmiş bir teoridir. Teori iki temel sorunu ortaya koymaktadır: Örgütler nasıl değişebilir? Örgütler için değişim faydalı mıdır?

Yapısal hareketsizlik teorisinde, faaliyetler için sorumluluk alma ve güvenilir bir performans için örgütlerin tecrübe baskısı varsayımı mevcuttur. Hem güvenilirlik, hem de sorumluluk, örgütsel yapıların tekrarlanabilir olmasını gerektirmektedir. Yapının tekrar edilebilirliği örgütsel kuralların standartlaştırılması ve örgütsel amaçların kurumsallaştırılmasıyla başarılmaktadır. Kurumsallaşma ve standartlaştırma tekrarlama avantajını sağlamaktadır fakat aynı zamanda değişimin karşısında güçlü bir hareketsizlik baskısını da üretmektedir (Keçecioğlu 2001:88). Kurumsallaşmış ve standartlaştırılmış eylemler değişim hareketini durdurmaktadır.

## 5.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN VİZYONU

Örgütler, strateji ve uygulamalarıyla değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken bir yandan da değişmeyen temel bir amaca ve değerlere sahip olmaktadır.

Süreklilik ve değişimi dengelemek, disiplinli ve bilinçli bir uygulama gerektirmektedir. Değişim ile örgüt değerleri arasındaki dengeyi örgüt vizyonu sağlamaktadır. Vizyon, neyin korunacağını ve neyin değişeceğini belirleyen bir kılavuz görevi yapmaktadır. Vizyon sahibi örgütlerin temel dinamiği, özü korumak ve ilerlemeyi hızlandırmaktır. Vizyon, mevcut ve gelecek bağına kuran bir köprü ve bunu koruyan bir kalkandır; kalıcı değişim, bu bağı kuracak ve koruyacak bir vizyonla sağlanabilmektedir (Collins-Porras 1999:29).

Başarıyı sürdürmekten hoşlanan örgütlerin temel değerleri ve amaçları sabit kalırken bir yandan da değişen dünyaya sürekli olarak uyum sağlama çabasına girdikleri görülmektedir. Örgütlerin çoğunun, değişimi yönetmeyi sürdürmedeki yetenekleri kısıtlı olmaktadır. Değişim yeteneği, disiplinli ve bilinçli olarak uygulamalar yapmakla ifade edilebilmekte ve vizyon geliştirme kabiliyetiyle yakından bağlantılı olmaktadır. Vizyon, çoğunlukla aşırı kullanılan ve en az anlaşılan kelimelerden biri haline gelmiştir ve farklı insanlarda farklı anlamlar yaratmaktadır; vizyona, sahip olunan derinliğine değerler, önemli başarılar, toplumsal sorumluluklar senedi, canlandırıcı amaçlar ve motive edici güçler gibi anlamlar yüklenebilmektedir.

Etkin bir vizyonun özellikleri aşağıda açıklanmaktadır (Quigley 1998:29-32).

- Açık ve kolay anlaşılabilir olmalıdır.
- Akılda tutulabilir olmalıdır.
- Kesin ve harekete geçirici olmalıdır.
- İddialı olmalıdır.
- Mükemmeliyete odaklanmalıdır.

- Kararlı fakat esnek olmalıdır.
- Uygulanabilir ve somut olmalıdır.

İyi tasarlanan bir vizyon üç önemli özelliğe bütünleştirmelidir. Bu özellikler: Tüm örgüte rehberlik edecek bir yönetim felsefesi, gelecekte sahip olunacak etkili bir imaj ve geleceğin tahminidir (Dinçer 2004:7).

#### 5.7. DEĞİŞİM KARŞISINDA ÇALIŞANLARIN ÖZ GÜDÜLENMESİ

Örgütsel değişim sürecinde, çalışanların öz güdülenme ile ilgili hoşnutsuzluğun büyük ölçüde kaynağı tepe düzeyindeki yöneticilerin, çalışanlara öz güdülenmeyi benimsetirken çok hızlı davranışlar içerisine girerek, güvenilirliklerini sürekli olarak riske atmaları olmaktadır (Dervitsiotis 1998:110). Öz güdülenme süreci o kadar karmaşıktır ki, öz güdülenmiş olsalar dahi bazı çalışanlar değişimin nereye gittiğini anlamazlarsa kendilerini kapana kısılmış gibi hissedebilmektedirler. Bu his, öz güdülenme süresinde başarısızlık getirmektedir. Öz güdülenme genel olarak, kişilerin, tüm zorluklara, başarısızlıklara ve olumsuzluklara rağmen yılmamasını ve hedefine odaklanmasını ifade etmektedir (Çakar-Arbak 2003:89).

Öz güdülenmeyi sağlamak ve bunu sürdürebilmek için aşağıdaki uygulamalar fayda sağlamaktadır.

- İçsel karşıtlılar görüldüğünde, yönetim ve çalışanların her biri yüz yüze getirilerek cesaretlendirilmelidir.
- Öz güdülenmenin ne kadar yaratılacağını ve nasıl ulaşılacağını önceden bilinmesi ve planlanması gerekmektedir. Değişim düşüncesinin doğruluğu hakkında çalışanlara açık olunmalıdır.
- Öz güdülenmeyi artırmak için çalışma koşulları iyileştirilmeli, mücadele etme özendirilmeli ve ödüllendirme desteklenmelidir.

Değişime kimin ve nasıl karar verdiği de öz güdülenmeyi etkilemektedir. Değişiklik isteği veya emri sadece yöneticilerden geldiği zaman, çalışanlar çıkarları ve alışkanlıkları gereği doğal olarak değişime direnç gösterebilmektedirler. Öz güdülenmeyi tetiklemenin en iyi yolu değişiklik teklifinin çalışanlardan gelmesinin sağlanmasıdır (Aytürk 1990:58).

#### **Öz Güdülenmede Kritik Başarı Faktörü: Çalışanlarla Yapılan Kişisel Sözleşmeler**

Yöneticiler ve çalışanlar değişime farklı bakış açılarıyla bakmaktadırlar. Yine de her iki aktör de vizyon ve liderliğin değişimin yürütülmesinde başarının yolu ve

yürütücüsü olduğunu bilmektedirler. Yöneticiler, çalışanların gözlüklerini takarak değişime bakmalıdırlar; bu bakış açısını sağlamak için çalışanlarla yapılan kişisel sözleşmelere odaklanmak gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışanlarla yapılan kişisel sözleşmelerin biçimsel boyut, psikolojik boyut ve sosyal boyut olmak üzere üç önemli boyutu vardır. Çalışanlar her boyutta yaşadıkları belirsizliklere cevap bulmak istemektedirler; başarılı bir değişim, çalışanları tatmin edici cevaplarla sağlanmaktadır (Strebel 1999:137).

**Biçimsel boyut**, işçi ve işveren arasındaki yazılı sözleşme ya da örgüt dokümanlarında yazan iş tanımı gibi formel sözleşmelerden oluşan boyutu temsil etmektedir. Çalışanlar, "görevimi nasıl yapacağım?", "performansım nasıl değerlendirilecek?" ve "ücretim ne olacak?" gibi sorulara cevap aramakta ve bulduğu cevaplar öz güdülenmesini etkilemektedir (Baltaş 2010:232).

**Psikolojik boyut**, işçi ve işveren arasındaki etkileşim, bağlılık ve güven gibi duygulardan ortaya çıkan vaatler ve karşılıklı beklentileri içermektedir. Psikolojik boyut yazılı değildir. Çalışanlar tanınma, itibar ve ödül gibi kişisel tatmin olanaklarına yoğunlaşmaktadır ve öz güdülenmeleri, yoğunlaştıkları olanakların tatmin edilmesine bağlı olarak değişmektedir (Keçecioğlu 2001:128-130).

**Sosyal boyut**, örgüt kültürüyle ilişkilidir(Bakan v.dğr. 2004). Çalışanlar, kendi tutumları ile örgüt uygulamaları arasındaki bağı gözlemlemekte ve risk paylaşma, kaynak dağılımı, çatışmaların çözümü, terfi etme ve kariyer geliştirme gibi uygulamalar çalışanlarca değer yargılarına dönüştürülmektedir. Yöneticiler, öz güdülenme sağlamak için çalışanların değerleri ile örgüt değerlerini incelemeli, farklılıkları yönetmeli, değişimi bir fırsat olarak sunmalı ve değişimi bir tehdit olarak algılanmaktan çıkarmalıdır (Keçecioğlu 2001:128-130).

## **6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KÜLTÜREL BAKIŞ**

Bir örgütün kültürünü tanımak için, o örgütün, ilkelerine, değerlerine, yaşam tarzına, liderlik tarzlarına, varsayımlarına, sorunlara yaklaşım tarzlarına ve ortak hafızasına bakılmalıdır.

Schwartz ve Davis'e göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, beklentiler, değerler ve inançların bütünüdür (Ölçüm Çetin 2004 b:41).

*Örgüt kültürü*, bir örgütün inanç ve değerlerinin, o örgütün iş yapma dinamiklerine yansımalarıyla diğer örgütlerden ayrılan yanını işaret etmektedir (Mintzberg- Quinn 1996:332).

Robbins, örgüt kültürünün, çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi olduğunu ve aslında bu değerler sisteminin, bir örgütün diğer bir örgütten ayrılan yanını temsil ettiğini belirtmiştir (Robbins 2002:317).

Yeni bir örgüt kültürü yaratmak, örgütlerin mevcut kültürünün analizi süreciyle başlamalı sonra yeni istenilen kültürel profil geliştirilmeli ve gerekirse özel bireysel davranış değişikliklerinin de teşhis edilmesiyle devam edilmelidir. Örgütlerin, yaratılacak yeni kültürel profilinin belirlenmesi ve iç yüzünün kavranması gerekmektedir. Örgütün şu anda nerede olduğunun ve nereye gittiğinin, gelecekte nereye gitmek istediğinin ve bunun için neye ihtiyaç duyduğunun tartışılması gerekmektedir. Tartışmalardan sonra, örgüt üyelerinin, örgüt içerisindeki mevcut kültürü tanımlamaları ve beklentilerini dikkatlice düşünmeleri istenmelidir (Bakan v.dğr. 2004:71). Yenilikçi hareketlere verilen önemin ve ortak bir kültürün oluşturulmasının örgütün başarısını arttırdığı görülmektedir (Şimşek- Öge 2000:184).

Cameron ve Quin'e göre sınıflandırılmış dört ayrı örgüt kültürü bulunmaktadır: Klan kültürü, Hiyerarşi kültürü, Adhokrasi kültürü, Piyasa Kültürü (Keçecioğlu 2001:192-200).

**Klan kültürü**, tüketicilere duyarlı, insan odaklı ve esneklikle içsel yapıyı sürdürme üzerine odaklanmış bir kültür olarak görülmektedir. Örgüt içindeki çalışanlar paylaşma eğilimindedir ve örgüt içinde bir aile ortamı hâkim olmaktadır. Örgüt lideri, örgüt için bir aile babası rolünü üstlenmektedir (Keçecioğlu 2001:193).

**Hiyerarşi kültürü**, kararlılıkla, denetim için mevcut içsel yapıyı sürdürme üzerine odaklanmış bir kültür olarak görülmektedir. Örgüt ortamı çok biçimselleştirilmiş ve yapılandırılmıştır. Prosedürler, insanların ne yapması gerektiğini göstermektedir. Liderler, örgüt içinde koordine edici vazifesi görmektedirler. Hiyerarşi kültürü, önceden tahmin edilebilirlik kabiliyetine sahip bir örgüt kültürü olarak görülmektedir (Keçecioğlu 2001:194).

**Adhokrasi kültürü**, bireysellik ve yüksek derecede esneklik üzerine odaklanan bir örgüt kültürü olarak görülmektedir. Dinamik, girişimci ve yaratıcı özellikler hâkim olmaktadır. Liderler, buluşçu ve risk alıcı görevler üstlenmektedir. Çalışanlara, risk alma, güce yönelme ve politik kabiliyetlerini sunma konusunda olanak tanınmaktadır (Keçecioğlu 2001:196).

**Pazar kültürü**, liderler, rekabetçi ve katı özellikler sergilemektedirler. Örgütte hep birlikte kazanma düşüncesi hâkimdir ve bu düşünce, örgütü bir arada tutan bir yapıştırıcı görev üstlenmektedir. Pazar kültürü rakiplere odaklanmış bir örgüt kültürü olarak ortaya çıkmaktadır (Keçecioğlu 2001:200).



Örgüt kültürü değişmez değildir; çevre şartları örgüt kültürünü değişime zorlayabilmektedir. Kültürel değişimin öncülüğünü lider yapmalıdır ve bu konuda gereken çabayı göstermelidir. Lider, örgüt üyelerine örnek olacak ve örgüt kültürünü temsil eden inanç ve değerler sergilemelidir (Eren 2001:171).

## **7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KARŞISINDAKİ ENGELLER**

Değişim, bir örgüt için her ne kadar zorunlu hale gelse ve hatta gerekliliği hissedilse de değişimi başarmak söylendiği gibi bir çırpıda olmamaktadır. Örgütte vizyon eksikliği, örgütün teknolojik altyapı yetersizliği, liderin değişimi yönetme gücü, değişimin geçiş döneminin maddi gereksinimleri, üst yönetimin bakış açısındaki katılık, değişimin zamana ihtiyaç duyması ve çalışanların değişime karşı direnç geliştirmesi gibi sebepler, değişimin önündeki engelleri oluşturmaktadır (Helvacı 2005:69).

Değişimin önündeki engeller, yönetim literatüründe genel olarak, aşağıdaki gibi dört başlık altında toplanmaktadır (Dalin v.dğr. 1993:87).

**Değer Engelleri**, önerilen değişimin değerleri ile örgütün ve değişimden etkilenen çalışanların mevcut değerlerinin uyuşmaması durumudur.

**Güç Engelleri**, değişimden etkilenenlerin, kendi güçleriyle ters orantılı bir değişim gerçekleştiğinde ortaya çıkmaktadır; değişim, etkilenenlerin güçlerini daha da artırmaları halinde benimsemekte, aksi takdirde direniş gelişmektedir.

**Psikolojik Engeller**, değişimden etkilenenlerin, güvenliğini, rahatını ve duygusal bütünlüğünü tehdit eden bir değişim olduğunda ortaya çıkmaktadır.

**Uygulama Engelleri**, değişim, değişimden etkilenenlerin mevcut becerilerini tehdit ediyorsa, tekrar beceri kazandırma süreci gereğinden fazla külfet gerektiriyorsa veya araç gereç, insan, zaman, para, gibi kaynaklar değişime destek olmakta yetersiz kalıyorsa uygulama engelleri ortaya çıkmaktadır.

### **Rigor Mortis- Ölüm Katılığı**

Değişim fikrini reddeden, mevcut durumu kabul etme ve sürdürme ile örgütsel değişim çelişkisiyle karşı karşıya kalan örgütler, yavaş yavaş varlık sebeplerini kaybetmekte ve ölüm yoluna sapmaktadırlar. Örgütlerin ölüm katılığına gitmeleri Koçel (1999) tarafından "Rigor Mortis" terimi ile ifade edilmektedir. Rigor Mortis biyolojide ölüm katılığı anlamına gelmektedir. Her canlı organizmada ölümden sonra bir katılama olmaktadır. Katılan organizma esnekliğini kaybetmekte ve artık şekil değiştirmesi mümkün olmamaktadır. Organizasyonlarda Rigor Mortis, değişememe ya da değişimi gerçekleştirememeye anlamına gelmektedir (Koçel 2007:526).

Rigor Mortisin belirtisi olarak örgütlerde, salgın hastalık olarak nitelendirilen tutuculuk özelliği görülmektedir, tutuculuk genelleştirilirken gemiyi güvenli bir limana yanaştırma ve kayalara bindirmeme kültürü de bu tür örgütlerde hakim olmaktadır. Bu tür örgütlerde güven duygusu da yok olmaktadır. Değişimin bir ihtiyaç olduğu bilinmesine rağmen bu ihtiyaçtan kaçınılmaktadır. Değişim ihtiyacının seçilmesinin zamanı, yeri ve örgütsel düzeyi belli olmamaktadır (Koçel 2007:526).

Çalışanlar, herhangi bir değişim çabasını destekleyebilecekleri gibi saptırabilirler de, bu nedenle çalışanların örgüt hakkındaki eğilimlerini, düşüncelerini anlamak ve desteğini sağlamak önemli olmaktadır. Örgütsel sorunların temeldeki nedenlerinin eşelenmesi gerekmektedir. Bu aşamada yöneticiler bir kaptan gibi değişim sürecinin rotasını çizmelidirler. Değişim ihtiyacı basit ve herkesin anlayabileceği bir dilde ifade edilmelidir. Çalışanların geçmişten kopmaları ve yeni bir gelecek vizyonuyla çalışmalarını sağlamak için ikna edilmesi ve daha sonra değişimin yeni hedef ve değerleriyle uyumlu süreç ve sistemler kullanılarak örgütün yeniden yaratılması gerekmektedir. Bu süreçte yöneticinin açık sözlü olması ve sözleriyle gerçeklerin uyuşması gerekmektedir (Keçecioğlu 2001:135-141).

## **8. TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA YAŞANAN TOPLUMSAL VE EKONOMİK DEĞİŞİMLER**

Örgütlerin değişmek zorunda kalmasındaki en büyük faktörler, örgütlerin bulunduğu, ulusal ve küresel, toplumsal ve ekonomik çevrelerde değişimlerin yaşanmasıdır. Aşağıda, Türkiye'de ve küresel olarak tüm dünyada yaşanan ve örgütleri kökten etkileyen değişimler açıklanmaktadır.

### **8.1. TÜRKİYE'DE YÖNETİM ANLAYIŞINDA DEĞİŞİM**

Türkiye ekonomisindeki yapısal dönüşümün temelleri ilk olarak 1980'li yılların başındaki liberalleşmeye dönük adımlarla atılmıştır ve Türkiye'de ekonomik ve sosyal hayatta çeşitli yenilikler hızlanmıştır (Acar 2007:30-39). Türkiye ekonomisinin dünyaya açılması ve dünya ekonomilerine ulaşma cesareti, bir zihniyet değişimini göstermektedir.

Türkiye'nin 1980'li yıllarda yaşadığı ekonomi, altyapı ve zihniyet değişiklikleri, toplum dinamiklerini politik yapılarının önüne geçirmiştir. Özel örgütler, bürokratik kurumlardan daha rekabetçi ve uluslararası hale gelmişlerdir. Özel sektördeki teknoloji kullanımı ve yeni örgütlenme modelleri ile yönetim olgunluğu kamunun önüne geçmiş ve küreselleşme yolunda ciddi adımlar atılmıştır (Ekin 1985:1-4).

## 8.2. ÖRGÜTLERİN DEĞİŞİMİNİ ETKİLEYEN KÜRESEL DEĞİŞİMLER

Örgütsel değişimlere sebep olan küresel değişimler aşağıda açıklanmaktadır.

### 8.2.1. Endüstri Devriminin Ortaya Çıkışı (Sanayi Toplumunun Doğuşu)

Örgütler için küresel düzeyde etkili olan en önemli değişim endüstri devrimi olarak görülmektedir. Dünya düzeninin örgütleri etkisi altına aldığı bütün değişimler, Rönesans'la birlikte başlayan, Fransız Devrimi ve Endüstri Devrimi ile gelişen bir zincirin halkaları olarak ortaya çıkmaktadır. Değişim kavramı en kapsamlı şekilde 19. yüzyılda kullanılmaya başlanmıştır ve modern burjuva kültürünün en başat kavramı olarak ortaya çıkmaktadır (Öğün 2010:1). XVIII. yüzyılın ikinci yarısından itibaren birbiri peşi sıra ortaya çıkan teknolojik değişimler, daha sonraki devirlerin ekonomik, sosyal, siyasi ve hatta kültürel yapılarında köklü değişmelere yol açmıştır. Dikkati çeken bir diğer özellik ise, bu çağın en çok şeyi değiştiren bir çağ oluşudur. Bu başlangıcı takip ederek ortaya çıkan yeni keşif ve buluşların hızı artmıştır. Bütün bu değişimler ülkeleri ve ekonomileri dolayısıyla örgütleri derinden etkilemiştir (Ekin 1985:1-4).

### Endüstri Devriminin Özellikleri

- Fabrika sanayisinin gelişmesi, üretim, tüketim ve pazarlama ilişkilerini köklü bir şekilde değiştirmiştir.
- Hızlı bir kentleşme ortaya çıkmış ve geniş nüfus kitlelerinin, ülke içi ve ülke dışı coğrafi hareketliliği görülmüştür.
- O güne kadar mevcut olmayan yeni sosyal sınıflar belirmiş, mevcut sosyal sınıflar, grup, zümre ve sosyal tabakalar ise derinden etkilenmiş ve değişime uğramışlardır.
- Endüstri devrimi ile kitle üretimine geçilmesi o güne kadar mevcut olan zanaat hayatının ve esnaf ve lonca düzenini ortadan kalkmasına sebep olmuştur.
- İşgücünün yapısında önemli değişimler görülmüştür. İşgücünün işkolu, meslek, statü, sektör dağılımı, cinsiyet, yaş ve diğer demografik faktörlere dayalı yapısı değişmiştir (Ekin 1985:1-4).

### 8.2.2. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş

Günümüze kadar, insanlık tarihi ekonomik ve sosyal olarak birçok farklı aşamalardan geçmiştir. Bu aşamalar: Doğa ve avlanmaya dayalı ilkel toplumdaki, yerleşik hayata geçilmesinin ardından tarım toplumu, buhar gücünün sanayide

kullanılması ile başlayan sanayi toplumu ve bilginin bir kaynak olarak ön plana çıkması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri izleyen günümüzdeki durumuna ulaşan bilgi çağı veya toplumdur (Öğüt 2003:14). Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş uzun bir zaman dilimini kapsarken, sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümün hızı çok daha hızlı gerçekleşmiştir. Bunun temeli, yeni teknolojilerin gelişme hızına ve bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksekliğine dayanmaktadır (Erkan 1988:4-11).

Sanayi devrimini yaratan teknolojilerin üretimde ve ekonomik alanda artan ölçüde kullanılması, yeni sosyal yapıların doğmasına yol açmıştır. Oluşan yeni toplumsal yapı kısaca sanayi toplumu olarak adlandırılmaktadır. Sanayi devrimi ve sanayi toplumunun insanlığa getirdiği köklü değişim ve dönüşümlere benzer bir süreç de, günümüzde yaşanmaktadır. Yirminci yüzyılın son çeyreği, bu dönüşümün başladığı dönem olarak görülmektedir. Yeni teknolojilerin sanayi devrimine göre, çok daha hızlı üretim yapılmasını sağlaması da yaşam biçimlerini etkilemiştir. Daha hızlı bir teknolojik değişim, bilgi toplumuna dönüşümün çok daha kısa sürede gerçekleşmesi yönünde bir sonuç doğurmaktadır. Her ne kadar bilgi toplumunun yapı ve kurumları henüz oluşum ve şekillenme aşamasında olsa da, gelecekteki alabileceği yapılaşma biçimleri bugünden kısmen belirginleşmiştir. İnsanlık, sanayileşme sürecine göre teknolojik yenilikler konusunda daha bilinçli davranmakta ve daha geniş olanaklara sahip olmaktadır.

Somut ve bilgi yönü olmayan ürün ve mallar üzerine kurulan tarım toplumu ekonomisi, sanayi devriminin oluşturduğu ikinci dalga ile yerini somut ama sembolik değerler olan paraya bırakmıştır. Üçüncü dalganın yol açmaya başladığı bilgi toplumunda ise anında transfer olan bilgi, ekonominin soyut parası olarak ortaya çıkmaktadır (Toffler 1996:33).

Bilgi toplumuna geçiş değişimine uyum sağlamak ve gelecekteki dünya düzeninde etkin ve saygın bir yere sahip olmak isteyen uluslar, bireyler ve örgütler, bilgi toplumunun özelliklerini iyi anlamak ve gelecek öngörülerini doğru belirlemek zorundadır (Erkan 1988:4-11)

### 8.3. EKONOMİ LİTERATÜRÜNE GİREN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÖRNEKLERİ

Ekonomi, yönetim ve iktisat gibi bilim dallarında örgütsel değişimlere ilişkin literatür, sadece kuramsal bilgiyle değil, örgütlerin uygulamalarıyla da gelişen kavramsal bir çerçeveye sahiptir. Aşağıdaki örgütsel değişim örnekleri, iktisadi ve ekonomik bilimlerde örnek olaylar olarak bilimsel literatüre girmişlerdir.

Kodak, IBM, American Express ve General Motor örgütsel değişim yaşayan ve değişim için genel müdürlerini değiştiren uluslararası örgütlerdir. Genel olarak

hepsinde dönüşüm sözü vermiş yöneticiler tarafından personel azaltma, planlama, maliyetleri düşürme, üretkenliği arttırma, karlılığı yükseltme gibi değişim yönetimi uygulamaları yapılmıştır fakat hepsi de bir süre başarılı olsalar da bu örgütlerin rekabet gücü azalmaya devam etmiştir (Zaltman 2003:7-9). Bu örgütlerin başarısızlık sebebi genel olarak zayıf liderlik ve stratejik vizyon eksikliği olarak görülmüştür. Yönetim uzmanları, bu sonucun 1980'li yılların bakış açısıyla bakan yöneticiler için çok normal bir durum olduğunu ve 2000'li yıllarda yöneticilerin bakış açılarının değişmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. 1980'lerde maliyet azaltma ve performans arttırma gibi politikaların başarılı sonuçlar verdiği görülmektedir. 2000'li yıllarda aynı politikalar üzerinde iyileştirme yapmak değil yeni politikalar yaratmak gerekmektedir.

Bir örgütün kendini yeniden yaratması, kararlarının ve eylemlerinin dayandığı temel varsayımları ve kapalı ön kabulleri değiştirmesi ile mümkün olmaktadır. Kendini yeniden yaratmak isteyen örgütler öncelikle örgütün toplumsal davranışını yani örgüt kültürünü masaya yatırmalıdır (Trout 2006:57-63).

Kendini yeniden yaratmak konusunda başarılı olmuş bir örgüt olan Ford Motor, 1980'den 1982'ye kadar üç milyar dolar kaybetmiştir. Örgüt, tüm yapısını, iş yapış tarzlarını ve insan kaynakları politikalarını müşteri odaklı bir şekilde değiştirmiştir ve Ford Motor'un 1986'daki kazancı, kendisinden çok daha büyük bir örgüt olan General Motors'un kazancını 1920'li yıllardan beri ilk defa geçmiştir. 1988'de Amerika'daki pazar payı beş puan artarak %22'ye ulaşmıştır. Bir otomobilin gelişimi için gereken çevrim süresi, sekiz yıldan beş yıla düşürülmüştür. Ford Motor, J.D. Power araştırmasında kalite bakımından en alttaki %25'den, en üstteki % 10'a sıçramıştır. Hem sendikalı hem de sözleşmeli işçilere yönelik yapılan araştırmada, çalışanların yönetimi algılayışında, morallerinde ve örgüte bağlılıklarında pozitif yönde önemli değişiklikler olduğu görülmüştür. Ford Motor iyileştirme yapmak yerine kendini yeniden yaratmayı seçmiştir (Goss v.dğr. 1999:89). Gerçekten başarı sağlayan değişimler, tüm örgütsel yapının, çalışanlarının katılımı da sağlanarak, kararlı ve tutarlı şekilde değiştirilmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir.

Türkiye'de kendini yeniden yaratan örgütler arasında Vestel ve Arçelik örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu örgütler, gerek ürün çeşitliliği, üretim ağı, kurumsal kimlik değişimi ve yönetim anlayışı değişiklikleri ile örgüt içinde gerekse müşteri hizmetleri, halkla ilişkiler ve reklam uygulamalarında örgüt dışında topyekûn olarak ve aldıkları uluslararası ödüllerle başarıları kanıtlanmış bir değişime gitmişlerdir (Ateş 2007:73-84).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ VE DİRENCİ KIRMA YÖNTEM VE POLİTİKALARI

#### 1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

Değişim, birçok faktörden etkilenen ve bilinen bir durumdan bilinmeyen bir duruma geçiş sürecini temsil eden bir olgudur. Birinci bölümde genel olarak bahsedilen örgütsel değişimin önündeki en büyük engel direnç olmaktadır. Bilinmeyen durum, örgüt içinde bir kaygı yaratmakta, bu kaygı da bir direnişe sebep olmaktadır. Aşağıdaki şekil, örgütsel değişimin başarısını etkileyen faktörleri göstermektedir. Şekilde 8’de görüldüğü gibi direnç, %60 oranla örgütsel değişimin başarısını etkileyen en önemli faktördür.



**Şekil 8:** Değişimin Başarısını Etkileyen Faktörler (Taşkiner 2004:1)

Literatürde direnci açıklayan çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Maurer, direnci, "hareketi yavaşlatan veya durduran bir güç" olarak tanımlamaktadır (Maurer 1995:20). Bridges, direncin, değişime tepkide, tamamlanmamış bir geçiş olduğunu öne sürmektedir (Bridges 1986:30). Kotter, direnci, değişime mani olan organizasyon yapısındaki bir engel olarak görmektedir (Kotter 1999:22-23). Diğer araştırmacılar, değişime direnci, sergilenen tavra göre tanımlamaktadırlar (Hultman 1995:16). Hultman, direncin aktif ve pasif olarak iki boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Aktif direnç, eleştirici olma, sabotaj, dedikodu ve söylentiler gibi davranışları içinde barındırmaktadır. Pasif direnç ise kamuoyu desteği, değişimin uygulamasında hatalar,

ertelemeler ve bilginin veya desteğin kesilmesi şeklinde kendini göstermektedir (Hultman 1995:16).

Bir başka bakış açısıyla, bireyler, gruplar ve sosyal sistemler genellikle bir denge üzerinde hayatlarını devam ettirmektedirler. Örgütler, hem çalışanları ile bireysel hem de tüm örgüt öğeleriyle sosyal sistemlerdir. Eğer değişimin hedefleri, mevcut dengeyi rahatsız ederse, örgüt öğeleri yeni bir denge haline ulaşmaya çalışacaktır. Direnç bu denge arayışı sırasında ortaya çıkmaktadır (John 1973:33).

Değişime direnç, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve yönetim bilimi gibi değişik akademik alanlarda son elli yıldır incelenmektedir (Sherman-Garland 2007:52). Değişimin doğuracağı direnci kırmak ya da var olan direncin en uygun şekilde çözümlenerek ortadan kaldırılmasını sağlamak için öncelikle, yönetimin bu işi benimsemesi ve en baştan gereken önemi vermesi gerekmektedir. Yöneticilerin çoğu, çalışanlara fayda sağlayabileceğinden dolayı değişimin memnuniyetle karşılanacağı düşüncesinde olabilmektedirler, bu düşünce çok iyimser bir düşünce olarak görülmelidir (Baykal 1981:509). Değişime direnç kaçınılmaz bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Değişim ve direnç kavramları birbirinden ayrılmaz kavramlar olarak görülmelidir. Çoğu değişim yöneticisi değişime direnci, değişim süreci ve değişimde başarılı olmak için bir tehdit ve risk olarak görmektedir. Direnç tavırlarının sonuçlarını kavramak için, yöneticilerin zamana, enerjiye ve çabaya ihtiyaçları olmaktadır. Açık iletişim, onurlandırma geleneği, paydaşların duygularının paylaşımı ve hüzne katılmak, örgütsel değişimin ve büyük ölçüde direncin azaltılmasının önemli bileşenleridir. Ayrıca, etkili değişim yönetimi, çalışanlar üzerindeki değişimin olası etkilerini ve direncin potansiyel kaynaklarının nasıl yönetileceğini anlamayı gerektirmektedir (Erim 2009:3-4)

Literatürde genel olarak, örgüt içinde değişime karşı gelişen teknik, politik ve kültürel üç çeşit direniş görülmektedir (Helvacı 2005:68).

**Teknik Direniş**, statüko içindeki genel prosedürlere olan alışkanlıktan kaynaklanan direniş çeşididir.

**Politik Direniş**, örgütsel değişim, üst yönetim gibi güçlü konumdaki kişileri ve liderlerin geçmişte aldığı kararları tehdit ettiği zaman ortaya çıkan direniş çeşididir.

**Kültürel Direniş**, statükoyu güçlendiren, var olan değerleri, normları ve varsayımları değiştirmek isteyen sistemler ve prosedürlere karşı gelişen direniş çeşididir.

## **2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KARŞI GELİŞEN DİRENCİN NEDENLERİ**

Direnç, kelime olarak "dayanma, karşı koyma gücü ve mukavemet" anlamına gelmektedir (TDK ty.:1). Örgütsel değişimin önündeki karşı koyma gücü, değişimin başarısıyla ters orantılıdır ve değişimin hızını ve gücünü azaltmaktadır. Örgütteki herhangi bir değişime karşı koymak için çalışanların birçok sebebi olabilmektedir. Hatta sadece mevcut durumdan memnun olmak bile değişimi gereksiz gösterebilmektedir. Değişime direnç temel olarak, insanların, değişmek yerine var olan dengeyi korumak arzusu üzerine kurulmuştur (John 1973:32).

Değişime karşı en büyük direnç, mevcut durumdan fayda sağlayan çalışanlardan gelmektedir. Machiavelli, eski düzenden çıkarı olan herkes reformcunun düşmanıdır uyarısında bulunmuştur (Luecke 2009:82). Altıncı yüzyıl İtalya'sından gelen bu uyarı, 21.yüzyıl örgütleri için hala geçerliliğini korumaktadırlar.

Direnç, değişimin büyük ya da küçük olmasına bakmadan gelişmekte ve sebepleri incelendiğinde haklı bir tepki olarak görülmektedir (Goldstein 1988:16-20).

Çalışanların, örgütsel değişime direnç göstermesine; çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanan bireysel nedenler ve çalışanların örgütte yaptıkları işlerle ilgili olan örgütsel nedenler sebep olabilmektedir

### **2.1. ÇALIŞANLARIN DİRENÇ GÖSTERMESİNE SEBEP OLAN BİREYSEL NEDENLER**

Çalışanların örgütsel değişime karşı direnç geliştirmesine sebep olan çalışanlara has ve bireysel sebepler aşağıda açıklanmaktadır.

#### **2.1.1. Kişisel Nedenler**

Değişime dirence sebep olan kişisel sebepler, işsiz kalma korkusu, değişimin getireceklerinden memnuniyetsizlik, lidere olan güvensizlik, değişimin yanlış olduğu inancı ve kişisel düşmanlık gibi faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Hussey 1998:71).

#### **2.1.2. Gerçek Korkular**

Çalışanların, değişimin, kişisel itibarlarını etkileyeceklerine veya işleri ile ilgili olarak değer verdikleri konuları değiştireceğine inançları, değişim örgütte somut bir farklılık yaratmasa da gerçek korkulara dönüşebilmektedir. Sürekli ve kısmen gerçekleştirilen bazı değişimlerin ve çoğu köklü değişimlerin sonucunda iş kaybı, geride kalanların iş hacminin artması ve işten atılmaların devam edeceği yaygın bir kanaat olduğundan, bu düşünce de korkuya sebep olabilmektedir. Sezilen korku sadece işi kaybetme korkusu da değildir; bir ömür boyunca beceriler kazanmak ve



yetenekleri geliştirmek için yapılmış olan yatırımların boşa gitmesi korkusu da olabilmektedir (Hussey 1998:79).

### **2.1.3. Bilinmeyen Korkusu, Güvenlik İhtiyacı**

Değişime karşı dirençle ilgili herhangi bir tartışmada değerlendirilmesi gereken diğer bir faktör de bireyin bilinmeze karşı korkusudur (John 1973:50).

Değişim bilinen bir durumdan, bilinmeyen bir duruma doğru yapıldığından örgüt içinde belirsizlik ve güvensizlik ortamı yaratmaktadır. Çalışanlar konumlarını ve işlerini kaybedeceği endişesine kapılabilmektedirler.

Değişim hakkında, çalışanların yeterli bilgiye sahip olmamaları, değişimin arzu edilen sonucu getirmeyeceği inancına yol açabilmektedir. Kişilerin belirsizliğe doğru yürümekten, yerinde durmayı tercih ettiği bu türlü durumlar değişime direnişi arttırabilmektedir. Belirsizlik korkusu direncin ardındaki en büyük nedenlerden biri olmaktadır (Mullins 2004:824).

Çalışanların değişimi kabul edebilme kabiliyetleri de farklı olmaktadır. Bu kabiliyet çalışanların belirsizliğe olan toleranslarına bağlıdır; belirsizliğe olan tolerans aralığı, bilginin yetersiz olduğu, değişim amacının açık olmadığı, karmaşıklığın olduğu, değişimin hızlı olduğu ve sonucunun belirsiz olduğu durumlarda daralmaktadır (Rollinson 2004:662). Özellikle Türkiye'deki ulusal çaplı örgütlerde, genel toplumsal kültüre benzer olarak, belirsizlikten kaçınma ve dolayısıyla direnç daha fazla olmaktadır. Batılı ve uluslararası örgütlerde belirsizlikten kaçma ve direnç, Türkiye'deki örgütlere nazaran daha az görülmektedir (Hofstede 2001:373-415). Belirsizlikle karşılaştıklarında çalışanlar değişime karşı psikolojik bir duvar örmektedirler (Erim 2009:34).

### **2.1.4. Alışkanlıklarından Vazgeçme Korkusu**

Çalışanlar, insani özellikleri gereği yaşamlarında ve doğal olarak değişim sürecinde örgüt içinde alışkanlıklarından vazgeçmekten korkmaktadırlar.

### **2.1.5. Değişim Hakkında Bilgi Sahibi Olamama**

Kapalı örgütlerde ve örgüt içinde başarısız lider davranışı sergilendiğinde, bilgi verme yadsınabilmekte ve bu da dirence sebep olmaktadır (Basım v.dğr. 2009:34).

### **2.1.6. Başarısız Olma Endişesi**

Kendi gücüne güvenmeyen ve yenilikleri başaramayacağına inanan çalışanlar, değişimden korkmakta ve değişime direnç gösterebilmektedirler. Belirli bir makinede uzman olan bir çalışan, örgüte daha yüksek teknolojide bir makine alınmasından

çekinebilmektedir. Yeni makine üzerinde başarılı olup olmayacağı belirsizdir. Bu şekilde uzmanlığı tehlikeye düşmektedir. Çalışanların yeni düzende başarısız olma endişesi de dirence sebep olmaktadır (Hatipoğlu 1986:142).

### **2.1.7. Yeni Şeyler Öğrenme Zorluğu**

Değişim süreci, çalışanları değişimin beklentilerine uygun olarak yeni şeyler öğrenmesini zorunlu kılmaktadır. Yeni şeyler öğrenmek zorunda kalan bazı çalışanlarda gerek zaman gerekse ekstra çaba sarf etme gibi sebeplerle değişime direnç geliştirebilmektedir.

### **2.1.8. Dar Görüşlülük**

Bazı çalışanlar değişim vizyonunu algılayamamaktadır çünkü değişime bakış açısı kısıtlı kalmaktadır. Kişisel vizyonun dar görüşlü olması, değişim vizyonuna da dar görüşlü olarak bakmayı beraberinde getirmektedir (Piderit 2000:783).

### **2.1.9. Daha Önceki Kişisel Tecrübeler**

Daha önce yaşanan bir değişimden zarar gören çalışanlar, yeniden zarar görme korkusuyla değişime direnç gösterebilmektedirler.

### **2.1.10. Değişimi Anlamama**

Değişimin amacının, işlevinin ve oluşacak muhtemel sonuçlarının yanlış anlaşılması da kişisel direnç nedeni olarak görülmektedir. Çalışanlar, değişimin nasıl yapılacağı ve sonuçlarının neler olacağı hakkında bilgilendirilmezlerse değişim için isteksiz tavırlar sergileyebilmektedirler (Hatipoğlu 1986:109-110). Değişim süreci ve sonuçları çalışanlar tarafından iyi anlaşılırsa direnç de azalmaktadır (Piderit 2000:783).

### **2.1.11. İş Kaybetme Korkusu ve Çıkar Kaybı**

Çalışanlar açısından örgütte çalışmayı isteklendiren en önemli şeyler aldığı ücret ve işinin devamlılığıdır (Şimşek- Öge 2000:176) Çalışanların iş motivasyonunu sağlayan temel unsurlardan olan ücretlerin düşebileceği ya da işlerini kaybetme korkusu çıkar kaybı olarak algılanmakta ve değişime dirence sebep olmaktadır. Çalışanlar aynı zamanda kazandıkları ödül ve kazançlarını kaybedeceklerini de düşünebilirler. Kayıp ne kadar fazla ise değişime direnç o kadar fazla olmaktadır (Yeniçeri 2002:117).

Değişimden etkilenecek çalışanlar, sahip oldukları imkânların, çalışma koşullarının ve diğer değerlerin ellerinden alınacağını düşünebilirler. Bu durumda çalışanlar, değişim sonucunda, yaptığı işi kaybetme ve açıkta kalma korkusu ile değişime karşı direniş gösterebilirler (Eren 2004:172).

### **2.1.12. Ümidin Azalması**

Çalışanlar yaptıkları çalışmaların sonuçlarını mümkün olduğu kadar çabuk almak istemektedirler. Değişime sürecine giren örgüt çalışanları, eğer değişim süreci uzun ise sabırsızlanarak değişime olan inançlarını ve geleceğe ait ümitlerini kaybedebilirler, bu durum çalışanların değişime karşı direniş geliştirmesine sebep olmaktadır.

### **2.1.13. Mevcut Çalışma Grubunu Kaybetme Korkusu**

Örgütsel değişim, çalışanların işlerinde ve çalışma gruplarında değişikliğe neden olabilmektedir. Çalışanlar, çalışma düzenlerinin değişmesi ve mevcut çalışma grubunun dağılması endişesi ile değişime direniş gösterebilirler. Bunun arkasındaki asıl neden ise çalışanların yeni düzene ve yeni gruplara uyum sağlayamama korkusudur.

### **2.1.14. Otorite Kaybı**

Değişime desteği sağlamak amacıyla yöneticiler, çalışanlara her konuda daha esnek davranmaya özen göstermektedirler. Böyle durumlarda esneklik konusunda yapılan ölçsüzlükler, yöneticilerin çalışanlar üzerinde otorite kaybını sebep olabilmektedir. Bu da çalışanların başboşluk hissine kapılıp, düzeni bozarak değişime engel teşkil etmelerine yol açmaktadır.

### **2.1.15. Kişisel Düşmanlık**

Değişimin başarısı için örgütte birlik ve beraberlik olması önemli bir faktördür. Dolayısıyla örgüt içindeki çalışanların birbirine olan düşmanlığı da değişim için büyük bir tehditir çünkü değişim bir ortak hareket etme durumudur.

## **2.2. ÇALIŞANLARIN DİRENÇ GÖSTERMESİNE SEBEP OLAN ÖRGÜTSEL NEDENLER**

Örgütlerde yaşanan değişime karşı çalışanlar tarafından gelişen direncin nedenleri sadece bireysel değildir; değişime direncin örgütsel nedenleri de olmaktadır. Çoğu zaman sadece örgütün kendi yapısı ve kültürü değişime direnç sebebi olabilmektedir (Gibson 1997:11-12). Örgüt içinde, çalışanların alışık olduğu kurallar, ilişkiler, görevler ve sorumluluklara ait, örgüte has sistemler vardır ve bu mevcut sistemler çalışanlara yol göstermektedir (Robbins 2002:547). Çalışanların, örgütün mevcut yapısını devamlı kılmak istemesi de dirence sebep olabilmektedir (Atilla 2003:57).

Çalışanların değişime direncinin örgütsel sebepleri, mevcut yaptığı ve değişimden sonra yapacağı iş sebebiyle gelişmektedir. Çalışanlar yıllarca emek verdiği

işinin değiştirilmesinden rahatsızlık duyabilmektedirler (Yeniçeri 2002:117). Bu rahatsızlık, teknoloji sebepli işsizlik korkusu, iş yükü artışı korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu, iş-ücret-ödül ilişkisinde değişiklik korkusu, değişimi teknik olarak imkânsız görme, iş koşullarında değişiklik korkusu ve maliyet yüksekliği gibi durumlardan kaynaklanabilmektedir. Her örgütte kendine has farklı direnç sebepleri görülmektedir (Carrell v.dğr. 2005:618). Bazen direncin sebebi geçmiş başarılar olmaktadır. İşler iyi giderken değişime neden gerek duyulduğunu sormak da akılcı ve mantıklıdır. Bu soru da değişime direncin örgütsel sebepleri arasında görülmektedir (Aydoğan 2007:14).

### **2.2.1. Sosyal Nedenler**

Çalışanlar, örgütün yapısı ne olursa olsun birbirleriyle ilişki kurmaktadır. Çalışanlar, içinde bulunduğu ilişki ağlarının özelliklerinden etkilenmekte ve bağımsız hareket edememektedirler. Aynı zamanda çalışanlar içinde buldukları örgütte belirli bir sosyal denge oluşturmakta ve değişime karşı bu dengenin bozulacağı düşüncesiyle direnmektedirler. Bu direnç, grup normlarına sarılma ve değişime direnç konusunda dayanışma içerisine girme şeklinde kendini gösterebilmektedir (Kaynak 1995:205).

Değişime direncin sosyal sebeplerinin kaynakları aşağıda belirtilmektedir (Koçel 2007:533-536; Eren 2001:139).

- Sosyal ilişkilerin kaybedeceğini düşüncesi,
- Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar,
- Değişimi uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik,
- İçinde bulunulan grubun değişime karşı olumsuz tutumu,
- Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu,
- Değişim çalışmalarının kendini dışarıda bıraktığı inancı,
- Başkası tarafından yönlendirilmekten hoşlanmama,
- Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı olarak algılanmasıdır.

### **2.2.2. Yönetici ve Çalışanların Değişime Direnci Algılama Farkları**

Değişim çabalarının çoğu başarısız olmaktadır çünkü çalışanlar ve yöneticiler değişimi farklı biçimde algılamaktadırlar. Yöneticiler için değişim bir fırsat olarak algılanırken, çalışanlar için bir tehdit olarak algılanmaktadır. Yöneticiler değişimi, örgütü güçlendirecek zorluklar ve risklerle başa çıkarak kariyerlerini geliştirmek olarak

görmekte, çalışanlar ise değişimi zamansız, riskli, yıkıcı ve karışık olarak görmektedirler.

Fortune 1000 örgütlerinde yapılan araştırmalarda yaşanan değişimlerin % 50'sinin başarısız olduğu görülmüştür ve bunun altında yatan ortak nokta çalışanlar ve yöneticilerin değişimi farklı algılıyor olmalarıdır. Bütün liderler başarılı bir değişimde liderlik ve çalışanlarla iletişimin çok önemli olduğunu bilmektedir fakat çok azı bunu başarabilmektedir. Başarının esası, çalışanları değişime bağlayacak yolları bulabilmektir. Bu yollar ancak yöneticilerin kendisini çalışanların yerine koymasıyla mümkün olmaktadır (Strebel 1999:138-146).

### **2.2.3. Örgüt Kültürü**

Örgüt içinde değişim çabası ne kadar çok olursa olsun örgüt kültüründe değişime karşıtlık ve statükoculuk mevcutsa değişim başarılı olmamaktadır. Bazen değişime direnç örgüt kültürü içine gömülü olmaktadır (Strebel 1999:138-146).

### **2.2.4. Aşırı Örgütsel Bağlılık**

Örgüte aşırı bağlı olmak da çalışanların değişime karşı direnç göstermelerine sebep olmaktadır (Randall 1987:462).

### **2.2.5. Zaman**

İnsanların değişimi kabul edip, değişime uygun hareket kabiliyeti geliştirmesi için belli zaman tanınması gerekmektedir. Çalışanlara, değişime uyum sağlamaları için yeterli zaman tanınmazsa direnç gelişebilmektedir (Tüz 2004:64).

### **2.2.6. Ek Çaba**

Bazı değişimler çalışanların örgüt içinde mevcut verdiği emekten daha fazlasını vermesini gerektirebilmektedir. Bu durumda çalışanlar destek göremez ve fazladan vereceği emek görmezden gelinirse direnç gelişebilmektedir (Eren 2001:134).

### **2.2.7. Değişimi Gerçekleştirilenlere Duyulan Güvensizlik**

Güven, ortak bir hedefe kenetlenmenin yanı sıra işten yüksek verim almanın da ön şartıdır (Baltaş 2010:69). Özellikle çalışanların yönetime karşı yeterince güven duymaması yapılacak değişimlere karşı direncin şiddetini arttırmaktadır. Çalışanlar, yapılmak istenen değişime rıza gösterdikleri takdirde onu takip eden bazı kabul edilmeyecek değişimlerin de yönetimce talep edileceğini düşünebilmektedirler. Çalışanlar, arzu etmedikleri bir değişim konusunda taviz vermelerinin, yeni tavizler getireceği düşüncesiyle, değişimin başlangıcında kesin tavır koyarak değişimi engelleme çabasına girebilmektedirler.

Çalışanlar, değişimi gerçekleştirenlere karşı yeterince saygı duymuyorlarsa da değişime karşı direniş şiddetini arttıracaklardır. Direnişçilerin değişimi hor gören tepkileri, her şeyin bir iki ay içinde eski haline döneceği düşüncesi etrafında oluşmaktadır. Bu anlayış "değişime ses çıkarmayın" ve "geçene kadar bekleyin" mesajı vermektedir. Yönetime duyulan güvensizlik, liderlikte aksayan bir şeyler olduğunu da göstermektedir. Karmaşık değişimler üstün liderlik becerilerine sahip olmayı gerektirmektedir.

### **2.2.8. Çalışanların Bir Şeyin Gözden Kaçtığına İnanması**

Çalışanlar değişim fikrine soğuk bakmasalar da, kendi anlayışları veya uzmanlık alanları gereği bazı önemli konuların gözden kaçmış olduğuna inandıklarında, değişimin zarar getireceğini düşünebilmektedirler. Bu direnişler teknik direnişlerdir; sağlam temellere dayandırılmış veya asılsız da olabilmektedirler. Bazen duyulan endişeler, değişime itiraz etmeyi mantıklı bir temele oturtmanın bir başka biçimidir, bazen de gerçekten gözden kaçmış noktalara dikkat çektiği için faydalı olabilmektedir (Hussey 1997:77-92).

### **2.3. DEĞİŞİM KARŞISINDA ÇALIŞANLARIN ÇELİŞKİLİ TUTUMLARI**

Bazı durumlarda çalışanlar belli bir hareket tarzını kabullenmiş görünürler çünkü kendilerini ikna etmek için ileri sürülen deliller öyle güçlüdür ki, kabul etmemek için bir neden göremezler. Buna rağmen çalışanların, aklın kabul ettiği ile duyguları ile hareket ederek yaptıkları şeyler çok farklı olabilmektedir. Değişim konusunda çalışanlar ve örgüt arasında anlaşma sağlanmış gibi görünse de, aşırı hassasiyet, bağlılık ve geçmişle bağlantının koparılmasına duyulan istek, değişime karşı bir direnç yaratabilmektedir (Hussey 1997:77-92).

Çalışanlar, sürekli aynı işi yapıp standart bir hayat sürmekten sıkılmakta fakat değişim gerçeği hâsıl olduğunda, değişime de direnç göstermektedirler; mevcut durumdan sıkılmalarına rağmen, değişime direnç gösterme durumu çalışanların iç gelişmeleri olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların göstereceği direnç, yapılacak değişimin niteliğine, çalışanların karakterine ve özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir

### **2.4. DEĞİŞİME DİRENCİN GENEL ÖZELLİKLERİ**

Direnç, yukarıda da görüldüğü gibi birçok faktöre bağlı olarak gelişmektedir. Bu faktörlerin bu kadar çeşitli olmasının sebebi, örgüt üyelerinin hepsinin örgütsel süreçlere farklı olarak bakmalarıdır. Tüm örgüt üyelerinin kendi bakış açılarıyla

değişime yaklaşımları, örgütü bir bütün olarak görmelerine engel olmaktadır (Ge 2006:338).

Değişime olan direncin boyutu da yapılacak değişimin yoğunluğu ile doğru orantılı olmaktadır. Değişim ne kadar radikal ve dönüştürücü ise dirençte o kadar büyük ve etkili olmaktadır (Del Val – Fuentes 2003:148-149).

Direncin genel özellikleri aşağıda belirtilmektedir.

- Direnç, doğal ve kaçınılmazdır.
- Direnç, her zaman açıkça görünmeyebilir bazen direnci aramak ve bulmak gerekmektedir.
- Direncin ardında pek çok motivasyon vardır, neler olduğunu bulmak gerekmektedir.
- Direnç, korkulardan ve kaygılardan beslenmektedir.
- Direnci, planlı bir direnç yönetimi uygulaması ile ortadan kaldırmak gerekmektedir.

### **3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLAR VE ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ DUYGUSAL ETKİLERİ**

#### **3.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ DUYGUSAL ETKİLERİ**

Çinlilerin “Tanrı kimseyi dönüşüm zamanlarında yaşatmasın” deyimini, değişim kritiğinde sürekli kullanılan bir söylem olarak ortaya çıkmaktadır (Altan 2010). Değişim insan karakterine aykırı bir durumdur; belirsizliğe ve sonrasında kaygı ve korkuya neden olmaktadır. Perlmann ve Takacs’ a göre bireyler değişimle birlikte aşağıdaki on değişik aşamadan geçmektedirler (Elrod- Tippet 2002:277).

1. Denge
2. İnkâr Etme, Yok Sayma
3. Kızgınlık
4. Uyuşma
5. Kaos
6. Depresyon
7. Kabullenme
8. Kendini Açma

9. Hazır Olma

10. Yenilenme

Bu aşamalar, psikiyatr E. Kubler Ross tarafından 1969 yılında geliştirilen, istenmeyen durumun duygusal etkilerinin aşamalarının belirtildiği Kubler Ross-Grief modelinin, değişime direnç davranışına uyarlanarak, kısaca dört ana süreçle ifade edilebilmektedir (Durant 1999:3; Tüz 2004:58-59).

**Reddetme (İnkâr)**, Bu aşama, ilk önce "biz iyiyiz", "değişime ihtiyacımız yok" söylemleriyle değişimin inkar edildiği, daha sonra korku ve kızgınlık davranışlarına geçildiği süreçleri içermektedir. Bu aşamada çalışanlar, değişime inanmamakta ve kendilerini güvensiz hissetmektedirler. "Bu neden benim başıma geldi?" duygusuna kapılmaktadırlar (Durant 1999:4).

**Engel Olma**, bu aşamada çalışanlar, değişimi engellemeye çalışmaktadırlar. Her çalışan kendi pozisyonuna göre bir tutum sergilemektedir. Çalışanlar diğer çalışanlara ve bazen de müşteri ve tedarikçiler gibi örgütün diğer paydaşlarına değişimin başarılamayacağını aktararak bir savunma mekanizması geliştirmektedirler.

**Keşfetme**, çalışanlar ilk aşamalarda değişimi durdurmayı başaramadıklarında, değişimle birlikte kendilerine yeni roller düşeceğini anlamaya başlarlar fakat yine de eski davranışlarını sürdürme eğilimindedirler. Bu aşamada, bazı çalışanlarda depresyon duygu durumuna rastlanabilmektedir. Eğer örgüt içinde güven ortamı yaratılmışsa, bazı bireysel davranışlarda değişim sağlanabilmektedir (Durant 1999:5).

**Katılım ve Destek Olma**, çalışanlar, örgütteki değişimin kendilerine fayda sağlayacağını anladığı veya başka çareleri kalmadığını düşündüklerinde, örgütsel değişime katılım sağlanmaktadır.

Graham Wilson "Making Change Happen" kitabında, literatürdeki, çalışanların değişimin duygusal etki aşamalarından farklı olarak, ilk basamakta şok ve şaşkınlık durumunu öne sürmektedir. Çalışanların aniden değişen koşullara karşı duygusal tepkileri, deneyimleri, içinde buldukları durum, kültür ve değerlerinin etkisiyle farklı reaksiyonlar şeklinde görülebilmektedir. İnsan psikolojisi için, her durumda, alışılmışın dışında gelişen olaylar ilk anda şok ve şaşkınlık yaratmaktadır. İnsanlar ilk önce ne düşüneceğini ve ne yapacağını bilememektedirler (Türkoğlu 2000:151).

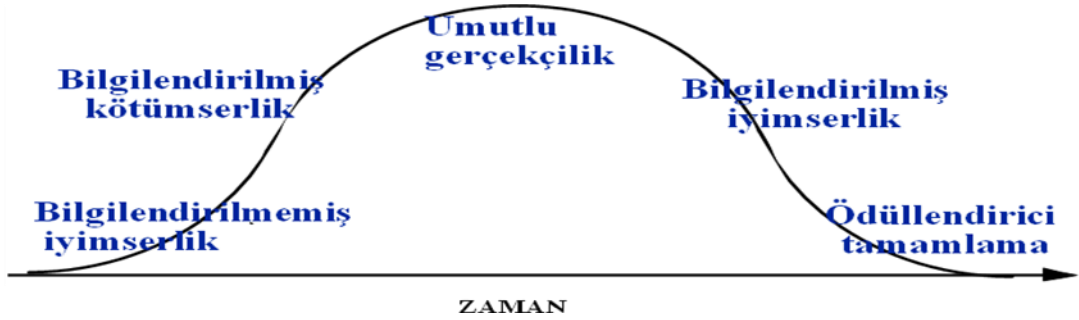
Değişim, belli bir risk içeren, yeni ve yabancı bir bakış açısı ve faaliyet tarzına yönelmeyi gerektirmektedir. Bu riskler, kişinin öz saygısını tehdit etme potansiyeli taşımaktadır. Çalışanlar her şeye rağmen örgüt içinde bir değişimi yaşamaya mecbur olduklarında, değişime bir takım psikolojik aşamalardan geçerek uyum



sağlamaktadırlar. Değişim dönemlerinde en fazla risk altında olan çalışanlar, duygusal olarak kırılgan kişiliğe sahip çalışanlardır. Bu tip çalışanlar kayıp duygusuyla başa çıkmakta aşırı zorlanmakta ve kendilerini değişim sürecinde "kurban" olarak görmektedirler (Luecke 2009:98).

### 3.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ DUYGUSAL ETKİLERİ

Örgütsel değişimin başarısı, örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılı olmaktadır. Değişim sürecinde örgüt içinde gelişmesi beklenen duygusal tepkiler aşağıda belirtilmektedir (Göral 2008:11).



**Şekil 9:** Örgütsel Değişime Duygusal Tepki Aşamaları (Göral 2008:11).

#### 1. Aşama: Bilgilendirilmemiş İyimserlik

- Her şeyin tozpembe görüldüğü, balayı periyodu olarak görülmektedir.
- Fikirler henüz kağıt üzerinde olduğu için mükemmel görünmektedir.
- Tüm olası engellerin tahmin edilebildiği zannedilmektedir (Taşkın 2004:7).

#### 2. Aşama: Bilgilendirilmiş Kötümserlik

- Problemlerin çıkmaya başladığı aşama olarak ortaya çıkmaktadır.
- Çözümlerin çok azının bulunabildiği bir dönemdir.
- Moraller düşmekte ve "niye ben bu işin içerisinde yer aldım?" soruları sorulmaya başlanmaktadır.
- Bu aşama bilgilendirilmemiş iyimserliği dengelemektedir.

#### 3. Aşama: Umutlu Gerçekçilik

- Dönüm noktası olarak görülmektedir.
- Zorlayarak problemleri çözüyor olma hissi yerini başarıma duygusuna bırakmaktadır.

- Problemlerin çoğu çözülmemiştir fakat kişilerin umutları gerçekçi verilere dayanmaya başlamıştır (Yentürk 2006:40).

#### **4. Aşama: Bilgilendirilmiş İyimserlik**

- Bu aşamada iyimserlik artmaya devam etmektedir.
- Örgüt içinde pozitif enerji birikimi görülmektedir (Bowyer-Martinelli 2000:40).

#### **5. Aşama: Ödüllendirici Tamamlama**

- Başarılı bir değişim yaşanmıştır.
- Değişim gayreti tamamlanmıştır
- Çıktı genellikle birinci aşamada beklenenden oldukça farklıdır (Yentürk 2006:40).

### **3.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE STRES**

Değişim dönemlerinde planlama ve uygulama aşamalarında, çalışanların içine düşeceği kaygı hesap edilmezse örgütte stres ortamının yaratılmasına sebep olabilmektedir. Bu stresi engelleme ve stresi yenme üzerine yapılacak çalışmalar örgütsel değişimin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Örgütün yükselen hedefleri ve çalışanların değişen sorumlulukları, örgüt içindeki dengeleri değiştirmektedir. Yapılan araştırmalar, değişim dönemlerinin iş stresi üzerinde büyük etkisi olduğunu göstermektedir. Değişim dönemlerinde örgütlerin iş stresi üzerine daha fazla eğilmesi gerekmektedir. Değişim başarılı olsun ya da olmasın örgüt içinde mutlaka stres yaratmaktadır. İsviçre’de bir örgütte yapılan araştırma sonuçları örgütsel değişimin stres yarattığını doğrulamaktadır (McHugh 1997:345-362). Bu stresin giderilmesi için çalışanlara ve gerekirse yöneticilere psikolojik destek verilmesi gerekebilmektedir.

#### **4. DİRENÇ TÜRLERİ**

Örgüt içinde çalışanların değişime karşı gösterdiği direnç tek bir yolla olmamaktadır. Direncin birçok çeşidi olabilmektedir. Kimi zaman sessiz kalmak, kimi zaman diğer çalışanları örgütlemek, kimi zaman da işini yapmamak şeklinde görülebilmektedir. Bazen direnci fark etmek bile çok zor olmaktadır. Çalışanların örgütsel değişimi neden desteklediği ve örgütsel değişime neden karşı çıktığına dair yaklaşımlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Engin 2010:59).

**Tablo 2:** Değişime Karşı Tepkiler

<b>İnsanlar değişimi neden destekler?</b>	<b>İnsanlar değişime neden direnir?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Değişimin mantıklı olduğuna ve doğru davranış biçimi olduğuna inanırlar.</li><li>• Değişim çabasına liderlik eden insanlara güvenirlir.</li><li>• Değişimle birlikte gelebilecek yeni fırsatlar ve meydan okumalar umarlar.</li><li>• Değişim programının planlanmasına ve uygulanmasına dahil edilmişlerdir.</li><li>• Değişimin kişisel kazançlarla sonuçlanacağına inanırlar.</li><li>• Değişim heyecanından hoşlanırlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Değişimin gereksiz olduğuna ya da durumu daha kötü bir hale sokacağına inanırlar.</li><li>• Değişim çabasını temsil ya da liderlik eden insanlara güvenmezler.</li><li>• Değişimin tanıtım yolundan hoşlanmamışlardır.</li><li>• Değişimin başanya ulaşacağından emin değillerdir.</li><li>• Değişim programının planlanmasına ve uygulanmasına sundukları hiçbir girdileri yoktur.</li><li>• Değişimin kişisel kayıp-güvenlik, para, statü ya da arkadaşlar- anlamına geleceğini hissederler.</li><li>• Statükoya inanırlar.</li><li>• Zaten birçok değişim yaşamışlardır ve daha fazla kesintiyle başa çıkabilecek durumda değillerdir.</li><li>• Değişimin gerektirdiği yeni yollarla işlerini yapmak için beceri ya da yetkinliklere sahip olmadıklarından korkarlar.</li></ul>

Kaynak: Engin (2010:59).

Çalışanlar yukarıdaki bölümde ayrıntılı olarak ve yukarıdaki tabloda ana hatlarıyla belirtilen sebeplerle aşağıdaki direnç türlerini sergilemektedirler.

#### 4.1. PASİF DİRENİŞ

Değişimin hedeflerine ve bu hedefleri gerçekleştirecek süreçlere kendini vermemek şeklinde gerçekleşmektedir. Pasif direnişçiler değişim programını sabote etmezler fakat direnişlerini, uygulamada yardımcı olmayarak ve sürekli eleştirerek gösterirler (Luecke 2009:86). Pasif direniş, örgüte bağlılığın ve işe güdülenmenin azalması, yanlışların artması ve hastalığa bağlı olarak devamsızlıkların artması gibi biçimlerde görülebilmektedir (Tokat 1998:137).

Çalışanlar, bireysel veya örgütsel nedenlerle değişim hakkındaki gerçek duygu ve düşüncelerini saklama eğilimi içine girebilmektedirler. Literatüre Hewlin (2003) tarafından geçen "maskeleye davranış (creating facade of conformity)", çalışanların, örgütün değerlerinden farklı olan, onlarla çelişen gerçek duygu, düşünce ve değerlerini gizlemesi ve örgütün yeni değerlerini benimsemiş gibi görünmesini ifade etmektedir; bu davranış pasif direniş olarak yorumlanabilmektedir (Hewlin 2003:636). Örgüt yönetiminin, çalışanların önerilen yeni değeri içselleştirdiğinden emin olması gerekmektedir; bunu sağlamak, önerilen değerlerin çalışanların öz değerleriyle uyumlu olmasına bağlı olmaktadır (Storner- Devine 2008:113).

#### 4.2. AKTİF DİRENİŞ

Değişime doğrudan karşı çıkmak ve engellemeye çalışmak şeklinde kendini göstermektedir. Aktif direniş çok tehlikelidir ve ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun

değişim planlarını altüst edebilmektedir (Helvacı 2005:33). Aktif direniş, grevler, iş yavaşlatma ve sendikalaşma biçiminde görülebilmektedir.

#### 4.3. TEKNİK DİRENİŞ

Genel iş mekanizmasına olan alışkanlıklardan ve değişime yatırılan kaynakların örgüt ekonomisini zayıflatmasından kaynaklanan direniş olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel gelişme ve kalkınmaya yönelik uygulamalarda, işlerin daha verimli yapılması hedefi güdüldüğünden, daha çok ortaya çıkmaktadır. Kişisel değil, örgütsel sebepler bahane edilerek teknik direniş gösterilmektedir (Cummings-Worley 2008:155).

#### 4.4. POLİTİK DİRENİŞ

Değişimin üst düzey yöneticileri ve onların daha önce verdiği kararları etkilemesi sonucu ortaya çıkan direniş çeşididir (Cummings-Worley 2008:155).

#### 4.5. KÜLTÜREL DİRENİŞ

Örgütün mevcut yapısında başat olarak bulunan değerler ve normların değişmesi durumunda ortaya çıkan direniş çeşididir (Cummings-Worley 2008:155).

#### 4.6. SİSTEMSEL DİRENİŞ

Örgütte bilgi, beceri ve yönetsel kabiliyetler eksik olduğunda gelişen direnç çeşididir. "Yapamayız", "beceremeyiz", "imkânsız" gibi söylemlerle kendini göstermektedir (Helvacı 2005:72).

#### 4.7. DAVRANIŞSAL DİRENİŞ

Odağında duygu barındıran bir direniş türü olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içindeki üyelerin değişimi algılamalarından kaynaklanmaktadır. Olumsuz algılar daha çok güven eksikliğinden oluştuğu ve soyut olduğu için diğer bütün direnişlerden daha zor baş edilebilmektedir (Helvacı 2005:72).

#### 4.8. ANİ YA DA SONRADAN OLUŞAN DİRENÇ

Çeşidi ne olursa olsun direnç, hemen ya da gecikmeli olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değişim sürecinin hemen başında gelişen direnç "ani", süreç ilerledikçe ortaya çıkan direnç "sonradan" oluşan direnç olarak adlandırılmaktadır. Değişim başladığında hemen gelişen tepkiler genellikle hafif olmaktadır; süreç ilerledikçe direnç de yoğunluk kazanmaktadır. Özellikle bir kaç değişimin üst üste gelmesi direnç yoğunluğunu daha çok arttırmaktadır (Ülgen 1990:194).

## 5. ÇALIŞANLARIN, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KARŞI OLASI TUTUM VE DAVRANIŞLARI

Çalışanlar, kişisel özellikleri, örgütteki konumları ve örgütsel değişimin nasıl yönetildiğine göre farklı direnç geliştikleri gibi dirençlerini farklı tutum ve davranışlarla göstermektedirler. Genel olarak bakıldığında örgütsel değişim, çalışanların konumlarını tehdit ettiğinde çalışanlar statükosunu korumaya çalışmaktadırlar; bu durum grevlere, iş yavaşlatmaya ve sendikalaşmaya sebebiyet verebilmektedir; bu davranışlar açık savunma davranışlarıdır. Kapalı savunma davranışları ise örgüte bağlılığın azalması, işe güdülenmenin eksilmesi, işte yapılan hatalarda artış, devamsızlık, işini savsaklama ve dedikodu gibi davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır (Balcı 2000:34).

Yöneticilerin değişime hazır olması, değişimin başarılı olması için yeterli olmamaktadır. Örgütlerde değişimin başarısı, çalışanların da değişime hazır ve istekli olmasına bağlı olmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların olası tutum ve davranışlarını önceden hesap edebilmesi, örgütsel değişimin başarısında büyük bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Proctor- Doukakis 2003:271).

### 5.1. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KARSISINDAKİ OLASI TUTUMLARI

Tutum, inanç ve değerlerinin bir fonksiyonu veya her hangi bir olaya ve objeye yönelik durumun değerlendirilmesi olarak oluşmaktadır (Özkan- Küçükusta ty.:3). İnsanlar, değişim karşısında genel olarak, iki farklı tutum sergilemektedirler. Bunlar, değişime açık, yenilikçi tutum ve değişime kapalı ve karşı olma tutumu olmaktadır. Değişimi bir fırsat olarak algılayanlar kendilerini bu fırsata motive ettiklerinden, değişim sonucunda başarıya ulaşmaktadırlar. Değişimi bir çözüme sebebi ve bir tehdit şeklinde algılayanlar, değişime engel olmak için tepki ve direnç göstermekte ve değişimin öngördüğü koşulları başarısızlığa dönüştürecek eylem ve girişimlere kalkışmaktadırlar (Doğan 2002:225).

Aşağıdaki şekil, çalışanların, örgütsel değişime karşı olası tutumlarını göstermektedir (Helvacı 2005:37-38).

		Uygulayıcının Çabası	
		Az	Çok
Uygulayıcının Değişimi Benimsemesi	Çok	Yapar gibi görünen (rol oynayan)	Lider
	Az	Muhafif (direnen)	İzleyen

Şekil 10: Değişimden Etkilenenlerin Değişime Karşı Tutum ve Davranışları (Helvacı 2005:38).

Şekil 10'da görülen, değişime karşı çalışanlar tarafından geliştirilmesi beklenen olası tutumlar aşağıda açıklanmaktadır.

### **Yapar Gibi Görünenler (Rol Yapanlar)**

Bu çalışanlar, değişimi az benimser ya da hiç benimsemezler; değişimi kabul etseler de uygulama için çaba göstermemektedirler.

### **Muhlifler (Direnenler)**

Bu çalışanlar, değişimin başarısını engellemek için aktif çaba göstermektedirler, hatta kimi zaman değişimi sabote ettikleri de görülebilmektedir. Muhliflerin değişime odaklanmama sebepleri, değişimden daha önemli işleri olduğu düşünceleri olmaktadır. Muhlifler direnişlerini genelde gizlilik içinde uygulamaktadırlar.

### **Lider**

Değişime inanan ve başarıyla uygulanması için olağanüstü çaba harcayan kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler, çalışanlara değişim sürecinde yardımcı olmakta ve örgütün iş motivasyonunu sağlamaktadırlar.

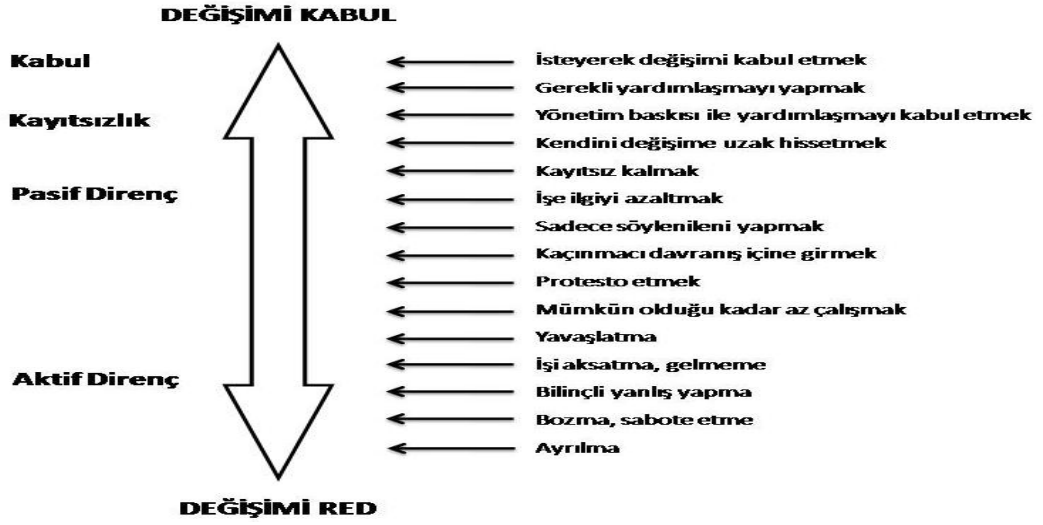
### **İzleyen**

Bu grup pek çok şeyi doğru olarak yapmaktadır. İzleyenler, lidere güvenmekte, onu takip etmekte ve değişime inançları ölçüsünde ellerinden geleni yapmaktadırlar. İzleyenler, değişimin kendileri sayesinde başarılı olduğunu düşünülmesini isteyen grubu oluşturmaktadırlar.

## **5.2. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KARŞISINDAKİ OLASI DAVRANIŞLARI-DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİ**

Çalışanların, örgütsel değişime karşı sahip oldukları tutumlar, örgütsel çevrenin de etkisiyle çeşitli davranışlarla kendini göstermektedir (Kağıtçıbaşı 1999:109-110). Davranış, bir organizmada yer alan ve organizma tarafından yapılan her türlü eylemdir (Özkan- Küçükusta ty.:5) Örgütsel değişime karşı geliştirilen en önemli davranış, direnç davranışdır. Örgütsel değişim sürecinde, direncin sebep olduğu davranış hiyerarşisi, literatürde "direnç ölçeği" olarak adlandırılmaktadır.

Aşağıdaki şekilde, kabul ve ret alanı arasında gelişmesi beklenen direnç ölçeği gösterilmektedir (Koçel 2007:537).



**Şekil 11:** Değişime Direnç Ölçeği (Koçel 2007:537).

Bu ölçek üzerinde, değişime istekli olmak ve değişimi tam olarak kabul etmek bir uç, değişimi reddederek organizasyondan ayrılmak diğer bir uç olarak ifade edilmektedir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmektedir. Her alan kendi içinde değişik tutum ve davranışları içermektedir.

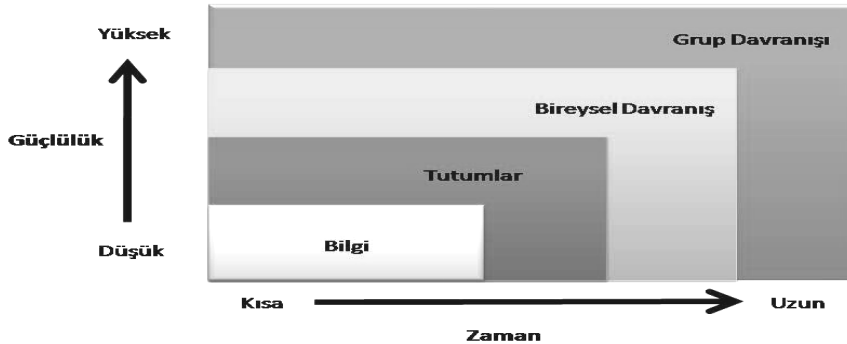
## 6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KARŞI GELİŞEN DİRENCİ KIRMANIN ANA ÇERÇEVESİ

Örgütsel değişime direnci kırmak için öncelikle aşağıdaki ana çerçevenin bilinmesi gerekmektedir.

### 6.1. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ YARATMAK

Örgütsel değişim sürecinde, örgütsel davranış değişikliği yaratabilmek için farklı düzeylerde ve sırayla bir değişim silsilesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel davranış değişikliğine giden değişim silsilesi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Helvacı 2005:38).



**Şekil 12:** Çeşitli Değişikliklerin Yapılmasında Zaman ve Güçlülük İlişkisi (Helvacı 2005:38).

Şekil 12'ye göre izlenmesi gereken değişim silsilesi aşağıda açıklanmaktadır.

**Bilgi Değişikliği**, örgütsel davranış değişikliğine giden aşamaların en kolay olanıdır ve örgüt içi elektronik postalar, eğitimler, seminerler ve yüz yüze görüşmeler ile sağlanabilmektedir.

**Tutumlarda Değişiklik**, bilgi değişikliği sağlanması her zaman tutum değişikliğine doğru ilerlemeyebilmektedir. Liderin, değişimin sağlayacağı faydaları açık bir şekilde anlatması, çalışanlara güven vermesi ve çalışanların beklentilerini karşılaması, tutum değişikliğini sağlayabilmektedir. Tutum değişikliğinin sağlanabilmesi için önerilen tutumun bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler, kaynağın güvenilirliği, iletişimin çift yönlü olması, hedefin dayandığı temel inandırıcı olması ve ortamın uygun olması olarak görülmektedir ( İslamoğlu 2003:122).

**Davranış Değişikliği**, sonuçları gözle görüldüğü için önceki iki düzeye göre daha anlamlı bir aşamadır fakat daha zor ve daha zaman alıcı bir aşama olmaktadır. Lider bu aşamada tutum değişikliğinden emin olmalı ve örgütsel değişime karşı yaklaşımını tutarlı kılmalıdır.

**Örgütsel Davranış Değişikliği**, tüm bu değişim seviyeleri arasında en zor ve en uzun zaman gerektiren aşama olmaktadır; tüm örgütün değişim için katkı koymasına anlamına gelmektedir. Örgüt içinde değişimin kabul edilme oranı çoğunluğu sağladığında hızla gerçekleşebilmektedir.

## 6.2. ÖRGÜTÜ TANIMAK VE ANLAMAK

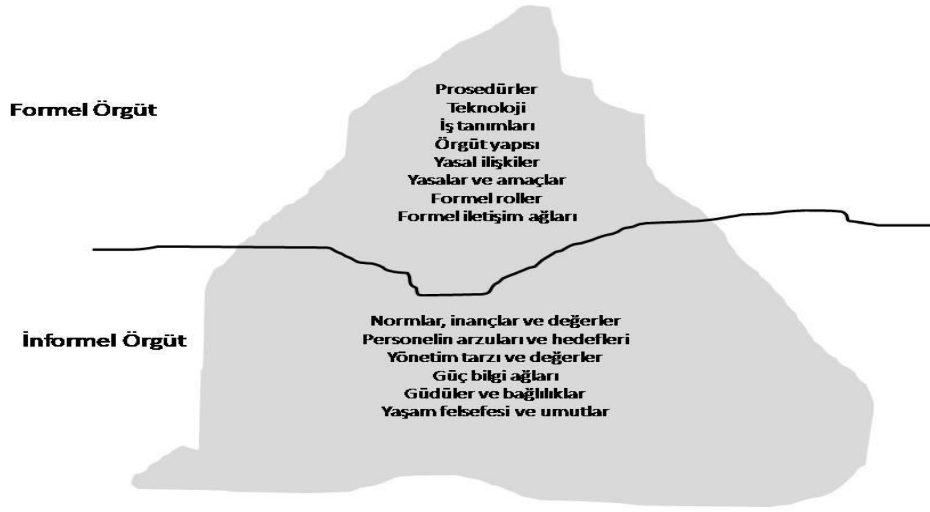
İnsanlar, karmaşık ve değişkendirler, kişisel önem hiyerarşisinde farklı gereksinimlere ihtiyaç duyarlar ve ihtiyaçları zamana ve duruma göre değişiklik göstermektedir. Çalışanlar, bireysel gereksinimleri ve örgütsel deneyimleri arasında karmaşık etkileşimler sonucunda, yeni tutumlar benimserler ve çalışanların tutumları, farklı örgütsel durumlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanlar, kendi güdülerine, yeteneklerine ve görevinin doğasına bağlı olarak, farklı yönetim stratejilerine farklı tepkiler vermektedirler (Helvacı 2005:41).

Yöneticilerin, örgütsel değişimi uygularken ve değişime olan direnci kırmaya çalışırken örgüt içinden gelen bilgileri iyice incelemesi ve örgüt profiline uygun bir değişim planı hazırlanması gerekmektedir.

Örgütü tanımak, örgütün resmi ve resmi olmayan tüm verilerini çok iyi okumak ve ölçmek anlamına gelmektedir. Örgüt verilerini okumak için, Freud'un bilinç seviyelerini anlamlandırdığı "buz dağı" benzetmesinden yola çıkarak oluşturulan,



örgütün formel ve informel öğelerini içeren şekil aşağıda belirtilmektedir (Helvacı 2005:51; Ayhan ty.:1).



**Şekil 13:** Iceberg Örgüt (Helvacı 2005:51).

Şekil 13'de görüldüğü gibi örgütün formel yüzünde kural haline gelmiş uygulamalar yer almaktadır. Formel yüzü tanımak daha kolaydır. Örgütün informel yüzü daha karmaşık ve anlaşılması güçtür. Somut olmayan soyut olgularla beslendiğinden tam olarak tanımak çok zordur.

### 6.3. ÖRGÜTSEL SAVUNMA DAVRANIŞINI GÖRMEK

Örgütsel savunma davranışı, değişim sürecinde ortaya çıkan bir sendrom olarak adlandırılmaktadır. Genellikle, örgütsel değişim sürecinde geri bildirim beklenen evrelerde görülmektedir ve kendini geri bildirim keserek göstermektedir.

Bu sendromdan kurtularak değişimi başarmak için suçlamalardan vazgeçmek ve bu davranışa sebep olabilecek eylemlerin neler olduğuna odaklanmak gerekmektedir. Örgütlerde en eğitimli ve profesyonel çalışanlar bile statülerini korumak ve kalıcı olmak gibi güvenlik duygularını tatmin etmek için örgütsel savunma davranış biçimleri sergileyebilmektedirler (Martin 1999:113-116). Örgüt ne kadar eski ise örgütsel savunma davranışı da o kadar etkili olmaktadır ve bu davranış en çok orta düzey yöneticilerde görülmektedir (Saydam 2010:21-22).

### 6.4. DEĞİŞİME DİRENENLERİN SIKLIKLA SAVUNDUĞU YAKLAŞIMLARI YÖNETMEK

**Savunma 1, Değişim İşe Yaramaz:** Çalışanlar değişim yönetiminin başarısızlık oranının %70 olduğunun söylendiğini iddia ederek bu oranı, değişimin işe

yaramamasına kanıt olarak öne sürmektedirler. Oysa bu sadece bir veridir ve bir kural değildir; bu oran sadece bir gözlem olarak görülmelidir. Değişim yönetiminde başarısız olan pek çok örgüt vardır fakat başarısız örgütler, bu işi yanlış yaptıkları için başarısız olmaktadır.

**Savunma 2, Değişim Yönetimi Yeni Bir Şey Değildir:** Bazı çalışanlar değişim yönetiminin, yeni ambalaja sarılmış eski otomasyon, endüstri yönetimi ya da kalite geliştirici fikirlerinden başka bir şey olmadığını iddia etmektedirler. Değişim yönetimi, iş geliştirici eski yaklaşımlardan tamamen farklılık göstermektedir. Teknolojiyi belli süreçlere uygulamak yerine, teknoloji sayesinde yeni süreçler yaratmasıyla geleneksel otomasyon tekniklerinden ayrılmaktadır. Geleneksel otomasyon sistemi, teknolojiyi uyarlamak için mevcut süreçlerin ayrıntılı olarak tanımlanmasıyla başlamaktadır. Değişim yönetimi ise bunun tam tersi bir yol izlemektedir; değişim yönetiminde teknoloji süreçlere uyarlanmamalı, süreçler, teknolojinin potansiyelini tamamen kullanacak şekilde yeniden tasarlanmalıdır.

Değişim yönetimi, bazı ortak noktaları olmakla beraber, toplam kalite yönetiminden de farklıdır. Her iki program da performansı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Kalite hareketi aşamalı bir dünya görüşüne sahiptir; mevcut süreçlerdeki dar kapsamlı güçlükleri ayırıp bunlara çözüm bulmayı amaçlayan bir dizi sorun çözme tekniğinden yararlanmaktadır. Değişim yönetiminin bakış açısı ise geniş ölçeklidir; mevcut süreçlerdeki sorunları çözmek yerine, bu süreçleri ortadan kaldırıp yerlerine yeni bir şey koymayı amaçlamaktadır.

**Savunma 3, Radikal Değişim Tehlikeli ve İnsanlık Dışıdır:** Bazı çalışanlar, değişim yönetiminin vizyonunun, iş hayatındaki geçerliliğini kabul etmekle birlikte, örgütlerin değişimin gerektirdiği çarpıcı değişime dayanamayacaklarını savunmaktadırlar. Bu savunmanın pragmatik ve ahlaki olmak üzere iki versiyonu görülmektedir. Pragmatik versiyon, böyle büyük bir değişimin örgüt için yıkıcı olacağını, insanların korkuya kapılıp kabuklarına çekilmelerine yol açacağını öne süren yaklaşımlara sahiptir. Örgüt kültürünün yıkıldığını ve ortak amaç duygusunun yok olduğunu, bu nedenle de değişimin, sağladığı yarardan çok zarar vereceğini öne sürmektedir. Ahlaki versiyon ise bu tür bir değişimi uygulamanın mümkün olduğunu kabul etmekle birlikte, çalışanlara böyle bir şey yaşatmanın zalimlik olduğunu iddia etmektedir.

**Savunma 4, Değişim Bize Göre Değil, Çünkü Biz Farklıyız:** Değişimin zorluklarından kaçınmak isteyen çalışanların en çok kullandığı savunmalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışanlar kendi örgütlerini, endüstrilerini ya da

süreçlerini, değişim yönetiminin başarıyla uygulanabileceği bir örgüt olarak görmemekte ve kendi örgütsel süreçlerinin farklı olduğunu iddia etmektedirler. Değişim yönetiminin başka örgütlerde işe yaramakla birlikte kendi durumları için geçerli olmadığı iddia etmektedirler.

Özellikle kamu sektöründeki çalışanlar, değişim yönetiminin sadece kar amaçlı örgütler için geçerli olduğunu iddia etmektedirler. Küçük örgütler ise değişim yönetiminin, Fortune 500 örgütlerinde işe yarayacağını iddia etmektedirler. Ürün geliştirme grupları, örgütsel değişimin sadece rutin süreçler için geçerli olduğunu öne sürmekte; satış departmanları, değişim yönetiminin sadece arka büroda uygulanabileceğine inanmaktadırlar. Değişim yönetimi karla, büyüklükle, rutinle ya da arka büroyla ilgili olan bir uygulama değildir ve işin yapılma şeklini değiştirmek anlamına gelmektedir.

Değişim yönetimi, işin yapılma şeklinin, amaçlarının ve süreçlerinin bütün olarak yeniden incelenmesi gerektiği ilkesine dayanmaktadır. Bu ilke, müşteri hakkında bir bilinç oluşturulmasından, değer yaratan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yeni yöntemler bulmaya kadar tüm örgütsel süreçleri içermektedir. Kamu sektörü de, kar amaçlı örgütler gibi iş yapma ve sonuç üretme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Küçük örgütlerin de, AR-GE (araştırma-geliştirme) ve satış organizasyonları üzerinde yoğunlaşmaları gerekmektedir.

**Savunma 5, Buna Gücümüz Yetmez:** Bu savunma, değişim yönetiminin örgüt için hayati önem taşımadığı anlamına gelmektedir. Eğer değişim, bir örgüt için hayati önem taşıyorsa, gereken kaynakları bulmak zor olmamaktadır.

**Savunma 6, Biz Değişim Yönetimini Yıllardır Zaten Uyguluyoruz:** Bu savunma, değişim yönetimi yeni bir şey değil savunmasının başka bir versiyonu olmaktadır. Kimi örgütler değişim yönetimini çok daha önce uygulamaya başladıklarını iddia etmektedirler fakat günümüzde, değişim yönetimi, gelişigüzel ve hedef odaklı bir süreç haline getirilmeden uygulanacak bir yönetim şekli değildir. Değişim yönetimi için başarıya nasıl ulaşılacağı konusunda organize bir bilgi birikimi ve planlama gerekmektedir. Daha önce değişime rastlantısal olarak giren örgütlerin artık bunu geçmişe göre daha etkili ve tutarlı bir şekilde uygulamaya başlamaları gerekmektedir.

Örgütsel değişim sürecinde çalışanlar tarafından yukarıda da açıklanan, değişik kaygılar, korkular ve bahaneler geliştirilmektedir. Tüm bu bahanelerin ve direncin, kimi zaman olumlu yönleri de olmaktadır ve direnç bazen örgütsel değişim sürecine pozitif anlamda katkı sağlamaktadır.

## 6.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENCİN OLUMLU YÖNLERİNİ FIRSATA ÇEVİRMEK

Eğer çalışanların değişime karşı geliştirdikleri direnç, hedef kitleden gelen bir geri bildirim olarak görülebilir ve buna uygun önlemler alınırsa çok önemli bir bilgi olmaktadır. Bu bilgi, olası yanlışlıkları düzeltmede kullanılabilen ve ileride çıkacak sorunlar için bir öngörü niteliği taşımaktadır. Örgütsel değişime karşı gelişen direncin olumlu yönleri aşağıda belirtilmektedir (Koçel 2007:537;Luecke 2009:110).

- Değişiklik önerilerini, yeniden gözden geçirmeye yöneltir.
- Değişim sırasında ve sonrasında problem olabilecek konuların önceden teşhis edilmesini sağlar.
- Değişimi gerçekleştirmek için daha etkin bir iletişim sistemi kurulmasına zorlayarak iletişim sistematiğini uygulanabilir kılar.
- Sorunlar ciddi bir boyut almadan önlem almaya olanak verir.
- Yeni bilgi ve yeni seçenekler aramaya sevk eder.
- Değişim öncesi değişime uygun bir kültür oluşturmaya sevk eder.
- Direnç bir enerjinin göstergesidir ve yönü değiştirilebilirse örgütte değişimin başarı şansı artar.

İnsanlar genel olarak değişime karşı çıksalar da, tarih boyunca istemeden ya da isteyerek, bilinçli ya da farkında olmadan değişime hep en uyum sağlamışlardır. Aslında değişim, belli ölçülerde yaşantıya heyecan katacağından kabul edilmesi beklenmektedir. Çok az insan, ilk işe başladığında hiçbir değişiklik yaşamamış bir örgütte çalışmak istemektedir. Aynı zamanda çalışanlar, örgütleri içindeki değişime de karşı koymaktadır ve bu direniş yüzünden değişimi uygulamaya koymak da zor olmaktadır. Değişime direnç, örgütsel değişimin yapılmasını zor ve sorunlu bir süreç haline getiren bir engel olarak ortaya çıkmaktadır

## **7. ÖRGÜTTE, DEĞİŞİME KARŞI GELİŞEN DİRENCİ KIRMA POLİTİKA VE YÖNTEMLERİ**

Örgütte değişim ihtiyacı hâsıl olduğunda, örgüt içinde aşağıdaki koşullar mevcut ise değişime direnç daha az olmaktadır (Balcı 2000:32).

- Çalışanların ihtiyaçlarının önemsenmesi ve örgütsel davranışlarda, tutum, inanç ve değerlerinin göz önünde bulundurulması.
- Lider ve yöneticilerde değişimi yönetme kabiliyeti bulunması.
- Gerektiğinde uzmanlar ve danışmanlardan değişim için destek alınması.

- Değişim ihtiyacının tüm çalışanlarca algılanması.

#### 7.1. DİRENCİ AZALTICI FAALİYETLER

Bir değişim sürecinde, potansiyel direnişi ve direnişin uygulamaya vereceği etkiyi azaltmak için olası engelleri önceden düşünmek gerekmektedir çünkü müşterinin tatmin olması, çalışanın tatmin olmasına bağlıdır; bir başka deyişle, örgüt içinde mutlu olmayan çalışanların, muhatap olduğu müşterileri mutlu etmesi mümkün olmamaktadır (Peltekoğlu 2001:338). Örgütsel değişime karşı gelişen direnci en aza indirmek için uygulanacak faaliyetler arasında, çalışanları değişim kararına ortak etmek, değişimi iyi tanıtmak, değişimin yararını göstermek, gönüllü aramak, bilgilik kılmak, ilişkileri düzeltmek, özendiriciler koymak, denemek, birlik sağlamak, liderlik, pazarlık yapmak, eğitim, iletişim, kolaylık göstermek, anlaşma yapmak, desteklemek ve sorun çözmek gibi davranışlar bulunmaktadır (Tanrıöğen 1995:10).

#### 7.2. DİRENCİ AZALTMA POLİTİKALARI

Örgütsel değişim sürecinde, değişime karşı gelişen direnci azaltmak için örgüt içinde uygulanması gereken politikalar aşağıda belirtilmektedir (Kavrakoğlu 1998:46-47).

##### **Kuralları Takip Etmek**

Değişim yöneticileri, değişime başlamadan önce, değişim sürecinin yol haritasını çıkarmakta, değişimin planlarını yapmakta ve örgütsel kurallar koymaktadırlar. Değişim süreci içerisinde çıkacak olan aksilikler karşısında değişimin başarısı için belirlenen kurallardan ayrılmamak çok önemli olmaktadır.

##### **Bilgileri Paylaşmak**

Çalışanların değişimle ilgili kaygıları çoğunlukla belirsizlik korkusuyla ortaya çıkmaktadır. Bu durumda yöneticilere, çalışanların kaygılarını gidermeye yardımcı olacak bilgileri onlarla paylaşarak belirsizlik duygusunu ortadan kaldırmak ve güven ortamı oluşturmak görevleri düşmektedir.

##### **Samimiyet**

Değişime direnenlere samimiyetle yaklaşmak gerekmektedir. Direniş görüldüğü yerde yok edilmeli düşüncesinden uzaklaşıp aksine bir şeyin ters gittiğini gösteren bir işaret olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla direnenlere karşı uygun yöntemlerle ve samimiyetle davranarak değişime olan inancı sağlamlaştırmak önemli olmaktadır.

## **Bütünlüğü Sağlamak**

Ne kadar büyük olursa olsun her değişim aslında bir bütünün parçası olarak görülmelidir, bu bütünlüğü tehdit eden en büyük faktör parçalanma olmaktadır. Örgüt içinde parçalanmayı önlemenin yolu, hedeflenen değişimi, örgütün içine yerleştirmek ve büyük resmi daima göz önünde tutmaktır.

## **Tepe Yönetiminin Desteği**

Değişime direnişin nedenlerinden biri de çalışanların örgüte inançlarını kaybetmiş olmalarıdır. İnanç kaybı, çalışanları yalnız olduklarını düşünmeye itebilmektedir. Bu durumda tepe yönetimin, çalışanların yanında olduğunu ve desteklediğini hissettirmesi çok önemlidir. Tepe yönetimin değişime sahip çıkması, çalışanların da değişmekten başka çareleri olmadığını düşünmelerine sebep olmakta ve örgüt içinde kalmak isteyen çalışanlar, değişimi anlama gayretine girebilmektedirler (Kavrakoğlu 1998:46-47).

### **7.3. ÖRGÜTSEL DEğİŞİME DİRENCİ KIRMA YÖNTEMLERİ**

Değişim süreci esnasında tamamen doğal bir tepki olarak gelişen direnci gidermeye yönelik çok sayıda yöntem ve araştırma bulunmasına rağmen bu tepkiyi tamamen yok etmek mümkün görünmemektedir (Sarıbrahim 2008:6). Aşağıda örgütsel değişime karşı gelişen direnci kırma yöntemleri açıklanmaktadır.

#### **7.3.1. Katılım**

Katılım, çalışanları değişim çalışmasının içine çekmek ve böylece dışarıdan direnç göstermek yerine içeriden iyileştirici eleştiri yapmalarını sağlamaktır. Bu sayede olumsuz duyguların yönü değişmekte ve çalışanların değişimi baltalamaktansa geliştirmesine olanak tanınmaktadır. Katılımla, kötü amaçlarla kullanılacak enerjinin yararlı bir şekilde harcanmasını sağlamaktadır Çalışanlara değişimi şekillendirme fırsatı vermek, değişimin kendi eserleri olduğu algısını yaratmaktadır (Dent-Goldberg 1999:35). Değişimin kendi eseri olduğunu düşünen çalışanlar, değişimi sahiplenmektedir. Katılımı sağlanan çalışanlar, yapılanların doğru olduğuna daha kolay ikna olmaktadır. Bir başka açıdan bakıldığında katılım, değişim sürecinin daha iyi planlanmasını sağlamaktadır çünkü bilgili olanlar işin içinde olmakta ve bu katılım sayesinde yapılacak planların ayakları yere daha sağlam basan planlar olması beklenmektedir. İşi fiilen yapan çalışanların, işin nasıl daha iyi yapılabileceğine dair daha net ve faydalı fikirleri olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Slater 2000:36-37).

Bununla birlikte, değişim kararı alınırken, geniş kapsamlı bir katılım sağlanması bazen uygulama aşamasında uygun olmamakta bazen de olanaksız olmaktadır. Değişim planlanırken katılımı sağlanacak çalışanlar çok iyi tespit edilmelidir.

Değişim sürecine katılan çalışanlar kendilerinin, katılmayanlar ise arkadaşlarının verdiği karar ve önerilere daha az direnmektedir. Fikirleri desteklenen çalışanlar değişim sürecine daha çok dâhil olmak istemektedirler (Organ v.dğr. 2006:176).

Değişime başlamadan önce, önemli konumdaki ve karşı çıkması muhtemel çalışanları karar verici pozisyona getirmek de, direnci kırma başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu çalışanların yönetim sorumlulukları değişime karşı çıkmalarına engel olmaktadır. Katılım, çalışanların, değişimin geliştirmesinde, planlamasında ve uygulanmasında söz hakkı olmasıyla sağlanırsa, değişimin her aşamasında direnç faktörü azaltılmış olmaktadır. Değişim sürecinde katılımı olan çalışanlar, değişime, yabancı bir süreç olarak değil, aşına oldukları bir dönem olarak bakmaktadırlar (Tüz 2004:73).

### **7.3.2. İletişim**

İletişim, örgütsel sistemlerin parçalarının bir araya getirilip kaynaştırılmasında, yöneticilerin çalışanlarla ve çalışanların birbirleri arasındaki ilişkilerin kuvvetlendirilmesinde ve bu yolla, örgüt içinde moralin ve örgüte bağlılığın artırılmasında kullanılan etkin bir araç olarak görülmektedir

İletişim sayesinde örgüt içinde pek çok alanda koordinasyon sağlanmaktadır. İletişim özellikle, örgütsel değişim ihtiyacının anlatılmasında, değişim kararının alınmasında, kararın örgüt üyelerine iletilmesinde ve örgüt içine yayılmasında, örgütsel değişimin uygulanmasında kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde ve uygulanmasında bir köprü vazifesi görmektedir.

Örgütsel değişim sürecinde, değişimin sebeplerinin açıklanması, aciliyet derecesinin anlaşılması ve değişimden etkilenecek tüm aktörlerin değişimin ne anlama geldiğini öğrenmeleri için doğru bir iletişim stratejisi uygulamak, direnişin azalmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin, çalışanlar, örgütün bir kriz içinde olduğunu bilirlerse direniş daha az olabilmektedir. İletişim yoluyla, eksik ve yanlış bilgiyle donatılmış olan çalışanların, yanlış inanışları giderilmekte ve değişim ihtiyacının farkına varmaları sağlanmaktadır

Değişim sürecinde iletişim planlanırken göz önüne alınması gereken kritik noktalar, aşağıda belirtilmektedir (Hussey 1998:71).

- İletişim kurulması gereken hedef gruplar kimlerdir?

- Ne iletilmelidir?
- Tek yönlü ve/ veya çift yönlü iletişimin planlanması ne şekilde olmalıdır?
- Ne tarz bir iletişim sistematiği kurulmalıdır? Hangi gruplara, hangi tarzda iletişim stratejisi uygulanmalıdır?
- İletilen mesaj, değişimden etkilenenlerin endişe duyacağı konulara değinmekte midir?
- Hangi iletişim araçları kullanılmalıdır?

Belirsizlik insan doğasını aykırı bir durumdur ve dirence sebep olmaktadır. Değişimden etkilenecek çalışanların, yeterli bilgiye sahip olmaları, belirsizlik ve güvensizlik bunalımına düşerek değişime karşı direnç geliştirmelerini engellemektedir. Bilgi vermek, iletişimin doğru yönetilmesini sağlamanın en önemli ögesi olmaktadır. Değişim henüz başlamadan gerekli kişilere gerekli bilgilendirmeler yapılması, gizliliği ve belirsizliği azaltarak, direncin oluşmasını engellemektedir.

Örgütlerde mevcut olan iletişim ağları, formel ve informel olarak ikiye ayrılmaktadır.

Formel iletişim, örgütteki hiyerarşik basamaklar arasında gerçekleşen, çift yönlü ve resmi bir bilgi alışverişidir (Yörük-Kocabaş ty.:7;Özençel 2007:121). Bu tür iletişim, değişimin gerekliliğinin, aciliyetinin ve değişim sonucunda çalışanlardan neler beklendiğinin açıklanmasını sağlamaktadır ve bu sayede, çalışanların değişimi belirsizlik olarak görüp, bilinmeyenden korkma tepkisiyle, değişime karşı direnç göstermelerini engellemektedir (Hussey 1997:40). Çalışanlar, değişim sonucunda, maddi ve manevi zarara uğrayacaklarını düşündüklerinden dolayı değişime direnç göstermektedir. İletişimle, çalışanların değişimden sonra zarar görmeyecekleri bilgisini örgüte yerleştirmek, çalışanların bu sebeple değişime direnç göstermelerine engel olabilmektedir (Özençel 2007:121).

İnformel iletişim, kişiler ve gruplar arasındaki resmi olmayan ilişkilerden meydana gelmekte ve örgüt üyelerinin, örgüte karşı tutumlarını göstermektedir. Formel iletişim ne kadar aksak ve bozuk olursa, informel iletişim de o kadar artmakta ve zararlı etkiler yapabilmektedir.

Değişim süreci, örgütler için çok hassas bir dönem olarak görülmektedir. Hassas dönemlerde her zamanki iletişim kalıpları faydalı olmamaktadır. Küçük bir müdahalede dengelerin bozulduğu, duygusal gerilimlerin yaşandığı, anlaşmazlıkların zirvede olduğu, tehlikenin sürekli kapıda olduğu ya da bütün bunların çalışanlarca öyle algılandığı bir dönemde, iletişimde hassas davranmak bir zorunluluk olmaktadır. Böyle



zamanlarda, basit gibi görünen bir uygulama hatası bile örgütsel değişimi çok zor bir hale getirebilmektedir (Apuhan 2003:93).

Örgüt içinde işlevsel bir iletişim çalışması yapılırken, aşağıdaki uygulamalardan kaçınmak gerekmektedir (Tüz 2004:72).

- **Tüm Değişikliklerin bir seferde anlatılması**, tüm değişim sürecini biranda anlatmak, değişimi kabul etmeyi zorlaştırmakta ve korkuyu arttırmaktadır. Değişimi, doğru bir planlamayla ve süreçlere yayarak anlatmak daha efektif sonuçlar vermektedir.
- **Yazılı mesajlara çok fazla güvenmek**, değişim sürecini içeren bilgileri, örgüte yazılı olarak dağıtmak ve bu şekliyle çalışanların doğru anladıklarını kabul etmek genellikle eksik kalmaktadır. Yazılı bildirimler yüz yüze iletişimle mutlaka tamamlanmalıdır.
- **Örgütün hiyerarşik düzenine uygun politikalar üretmemek**, pozisyonları, yetki ve sorumlulukları farklı çalışanlara toplu olarak ve standart bir iletişim strateji belirlemek hatalı bir davranış olmaktadır. Farklı görevdeki çalışanlara, farklı stratejiler belirlenmelidir çünkü çalışanların değişimi algılamaları farklı olmaktadır.
- **Üst düzey yöneticilerin yeterli desteği vermemesi**, yöneticilerin değişime destek vermemesi, yetkisinde olan çalışanların da değişime direnç geliştirmesini tetiklemektedir.

### **7.3.3. Eğitim**

Dirence sebep olan faktörlerden biri de, yeni duruma uyum sağlayamamak korkusu olmaktadır. Değişimin uygulanmasına yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir eğitim yaklaşımı, hem doğru iletişim hem de katılımı sağlamak için kullanılan en önemli araç olarak görülmektedir (Hussey 1997:41).

Değişim sürecinde çalışanların, hem değişimin ne olduğu ile ilgili hem de değişimi başarmak için gereken donanım ile ilgili eğitim eksikliğinin giderilmesi gerekmektedir. Doğru bir eğitim programıyla, hem çalışanların bilgi eksikliğinin giderilmesi sağlanmalı, hem de çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunulmalıdır. Gerekli eğitimler, değişim süreci başlamadan verilirse oluşacak direnç de, en baştan azaltılabilmektedir (Özkalp-Kırel 1996:418). Örgütsel değişime hazırlık döneminde değişimin yararlarını anlatmak, çalışanları bilgi anlamında doyurarak vizyonlarının gelişmesini sağlamaktadır (Eren 2001:134).

Bireyler eğitime tabi tutularak değişim hakkında dūşündüklerinin doğru olmadığı ve korku duymalarına gerek olmadığını öğrenmektedirler. Örgütsel değişimle ilgili bütün çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçları giderilmelidir. Yeni değerler ve davranışları ortaya çıkarmak için eğitime kaynak sağlanmalıdır ve eğitim planlanmalıdır. Eğitimde çalışanlara kazandırılacak yeni değerler ve davranışlar detaylı olarak açıklanmalıdır. Değişim sürecine eşlik edecek olan biçimsel ve biçimsel olmayan eğitimlerin hedefleri ve genel şekilleri belirlenmelidir

Eğitimlere örnek olarak, teorik ve pratik kurslar, örgüt içi toplantılar, deneyim paylaşma grupları ve kişisel gelişim seminerleri verilebilmektedir. Tartışma ortamı hâkim olan grup oturumları ve kişisel deneyim paylaşma toplantıları gibi uygulamalar katılımı da sağladığından örgütsel değişim sürecinde daha etkili olmaktadır (Bennis 1997:134).

Örgütsel değişim sürecinde örgüt için eğitim ne kadar önemli olsa ve çoğu zaman eğitimlere tam katılım sağlansa da, eğitimin herkese faydalı ve uygulama açısından başarılı olacağı kesin değildir. Kimi zaman çalışanlar eğitimleri işten kaytarmak olarak görmekte ve eğitimler verimli sonuçlar vermemektedir. Yöneticiler, eğitim konusuna ve sonuçlarına ölçülebilir kriterlerle yaklaşmalıdırlar (Schaffer-Thomson 1999:189).

#### **7.3.4. Kolaylaştırma, Destek ve Teşvik (Ödül)**

Araştırmalar, çalışanların, değişim sürecinde harcadıkları çabanın desteklendiğini gördüklerinde daha kolay bir değişim süreci yaşandığını göstermektedir (Mintzberg, Westley 1992:39). Kolaylaştırma ve destek, çalışanlarla tek tek ilgilenmek, huzursuzluklarını ve yeni durumdan duydukları korkuyu yenmeleri için onlara destek ve güven vermek ile sağlanmaktadır. Değişim süreci, çalışanlarla el ele yapılması gereken bir savaş biçimi olarak algılanmalıdır. Değişim süreci, çalışanların endişelerini dinlemeyi, görünürdeki itirazlarının ötesine geçip, onları asıl huzursuz eden şeyi anlamayı, onlara kılavuzluk etmeyi, yeni ve zor şartlarla karşılaştıklarında yanlarında olmayı gerektirmektedir

Üst yönetim desteği, değişimin örgüt için ne kadar önemli olduğunu çalışanlara anlatmasıyla başlamalıdır (Daft 1999:292). Değişime direnci azaltmak için çalışanlara, duygusal ve teknik destek bir arada verilmelidir. Bu sayede, bir yandan işle ilgili başarı sağlanırken bir yandan da çalışanların boşluğa ve karamsarlığa düşmesi engellenmiş olmaktadır (Lawrence 1969:49-52).

Direncin nedenlerinden biri de çalışanların yönetime duyduğu güvensizlik olmaktadır. Yönetime güven, değişime güven ile doğru orantılıdır. Güvenilen bir

mekanizmanın yaptıkları ve vaat ettiklerine daha kolay inanç geliştirilmekte ve uyum sağlanmaktadır. Destek vermek, çalışanların değişime uyum sağlamasını, güven duymasını ve dirençlerinin kırılmasını sağlamaktadır. Uyum sorunu olan çalışanlara biraz izin vermek ve gerekirse daha başarılı olacakları bir pozisyona getirmek, destekleme anlamında yapılabilecek eylemlerdendir (Tüz 2004:65).

Teşvik (ödül) ise insanların hedeflenen değişimin gerektirdiği şekilde davranmalarını sağlamak için kullanılan olumlu (ödül) ya da olumsuz (ceza) araçlardır. Bu araçlar mali teşvikleri de içermekle birlikte bununla kısıtlı kalmamaktadır. Örneğin iş güvencesi, güçlü ve etkili bir teşvik olabilmektedir; direnç gösterenlerle yüzleşip, davranışlarının işlerine son verilmesine yol açacağını söylemek de çok geçerli olan bir teknik olarak görülmektedir. Başarılı bir çalışmanın manevi ödüllerini paylaşmak, yeni kariyer fırsatlarına olanak tanımak ve daha tatmin edici bir görevde çalıştırmak gibi uygulamalar teşvik yöntemlerine örnek olarak verilebilmektedir. Değişim sürecinde destek ve teşvik gören çalışanlarda direnç, stres ve anksiyete azaltılabilmektedir. Direnci azaltmak için cezadan çok ödül üzerine kurulu bir teşvik stratejisi izlenmelidir. Bu strateji, daha fazla başarı sözü ve daha fazla kazanç öğeleri barındırmalıdır ancak bu ödüller bireylerin ilgilendiği ödüller olmalıdır. Çalışanların bireysel beklentilerini karşılamadıkça ödül stratejisi de başarılı olmamaktadır. Örgütsel değişim sürecinde uygulanması gereken, hem ceza hem ödül temelli stratejilerin birleştirilmesidir. Çeşitli stratejiler bir arada kullanılarak daha efektif sonuçlar elde edilebilmektedir (John 1973:60-62).

### **7.3.5. Bilgi Verme**

Bilgi verme, çalışanları mevcut durum ve hedeflenen durum hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalarının sağlanması anlamına gelmektedir. Bilgi, belirsizliği azaltmaktadır. İnsanlar değişime genellikle değişimi ve getireceklerini bilmemelerinden ötürü direnç göstermektedirler. Ne olup bittiğini bilmedikleri için olumsuz senaryolar kurabilmektedirler. Bilgi verme, tüm direnci yok etmemekte fakat çalışanların kafalarında yanlış senaryolar kurmasını engelleyebilmektedir.

Hedeflenen değişimi başarmak, çalışanların beklentilerini de yönetmeyi gerektirmektedir. Kimi durumlarda, değişime karşı olacağı düşünülen çalışanlar, ayrıntılı bilgi aldıktan sonra değişimin yanında olabilmektedirler. Ne olup bittiğini bilen insanların direnciyle başa çıkmak daha kolay olmaktadır. Bilgi verme planlanırken, değişimin sağlayacağı tüm faydaların açıkça anlatılması ve örgütün neden değişime girmek istediğinin ve değişim hedeflerinin neler olduğunun ortaya konması gerekmektedir. Bilgi verme yöntemi ile yöneticilerin örgütsel değişim fikrini ve

değişimin nasıl yapılacağına dair planların doğruluğunu kanıtlaması gerekmektedir. Bu kanıt, hem değişimin başarısını hem de başarının sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Self 2007:4).

### **7.3.6. Telkin**

Çalışanları, değişimin kaçınılmazlığına, değişimin seçenek değil bir zorunluluk olduğuna ikna etmek demektir. Değişmekten başka bir seçenek olmadığı mesajı çok iyi verilmelidir çünkü bu mesaj, direncin kaynağını kurutabilmektedir (Hammer-Stanton 1995).

### **7.3.7. Manipülasyon**

Bir çeşit gizli etkileme tekniği olarak görülmektedir. Gerçekleri saptırarak, olayları olduğundan farklı göstererek ve bazen bilinçli dedikodu yayarak yürütülmektedir (Özkalp-Kirel 1996:420).

### **7.3.8. Pazarlık ve Anlaşma**

Bu yöntem genellikle direnç gösterecek tarafın örgütteki değişim uygulayıcısından daha çok yaptırımı olması durumunda geçerli olmaktadır. Örneğin, sendika gibi kurumlarla pazarlık yapılarak, çalışanların direnci kırılabilmektedir (Tüz 2004:74). Burada amaç değişime direnç göstermesi muhtemel grup liderlerinin değişim uygulamasına katılımının sağlanmasıdır. Bu konuda yönetim literatürüne giren örnek bir uygulama Chrysler örgütü tarafından gerçekleştirilmiştir; Chrysler, sendika başkanını yönetim kuruluna getirerek, değişimin içine katmış ve işçilerin direnişini azaltmıştır. Hatta bu yöntem ile çalışanların para almadan fazla mesai yapmalarını sağlamıştır (Özkalp-Kirel 1996:419).

### **7.3.9. Zorlama, Tehdit ve Baskı**

Zorlama, tehdit ve baskı yöntemleri genellikle başka çare kalmadığında en son başvuralan yöntemler olarak uygulanmaktadır. Bu yöntemlerle, ücretleri azaltma, işten çıkarma, çalışma koşullarında kötüleşme tehditleri ile direniş azaltılmaya çalışılmaktadır. Bütün yöntemler arasında en az kullanılmak istenen zorlamadır çünkü geçici bir yönetim davranışı olmaktadır. Zorlama kalkınca çalışanlar tekrar direnç gösterme eğilimine girebilmektedirler (Özkalp-Kirel 1996:419). Bu yöntem yapılacak başka hiçbir şey kalmamışsa başvuralan bir yöntemdir ve acil durumlarda daha sık kullanılmaktadır. Burada yöneticiler baskı ve tehdit zoruyla değişimi kabul ettirmeye çalışmaktadırlar (Hampton 1977:70).

Zorlama ile kısmen benzerlik gösteren bir başka konu da, çalışanları değişime direnmeye koşulların zorlamasıdır. Örneğin mevcut pazarda işsizlik çok yoğunsa,

çalışanlar mecburen değişimi kabul etmek zorunda kalmakta ve bir direnç gösterememektedirler (Iverson 1996:133).

### **7.3.10. Çalışanların Değişim Algısını İyileştirmek**

Çalışanların belli bir yönde harekete geçmesi için ilk şart, o yönde kendilerine fayda sağlayacak bir alternatifin olduğunu bilmeleridir (İnceoğlu 1993:41). Değişim sürecinin örgütü daha iyiye götüreceği inancı, bu süreci yönetenlerce ne kadar kutsal olursa olsun, çalışanların da değişimin faydalı olacağını algılamaları gerekmektedir. Değişimi faydalı olarak algılamak, çalışanların değişime dirençlerini kırmaktadır.

Biyoloji alanında algılama "*dış dünyadan gelen uyarıcıların etkisiyle oluşan fiziksel duyuların zihni yorumudur*" (Saydam 2005:80). Algı problemiğinde "yorum" en kilit nokta olmaktadır. Yorumun devreye girmesi konuyu nesnellikten uzaklaştırmakta ve öznelletirmektedir. Bu sebeple, çalışanların değişim algısı olumsuz ise bunu olumlu bir yöne çekmek için yapılacaklar genelde çalışanlarca sübjektif olarak yorumlanmaktadır. Çalışanlara değişim algısını aşılarken verilecek mesajların, güvenilir, etkili ve gerçek olması kritik başarı faktörleri olarak ortaya çıkmaktadır (Smith 1995:112).

Değişim dönemlerinde çalışanların algıları yönetilirken, çalışanların göstereceği muhtemel duygusal tepkiler önceden tahmin edilmeli ve buna uygun stratejiler geliştirilmelidir. Direnci sadece kırmaya çalışmak yetmemekte, çalışanları değişime motive etmek ve cesaretlendirmek de gerekli olmaktadır; değişimi mantıklı bir çerçeveye oturtmak, çalışanları değişime ikna etmekte, çalışanların duygularına hitap etmek ise değişim için motivasyon sağlamaktadır. Doğru motivasyon sağlanmazsa, değişime inanmış fakat herhangi bir eylem yapmaktan kaçınan bir çalışan profiliyle karşılaşılabilir (Smith 1995:121).

Çalışanların değişime ve getireceklerine güvenmeleri ve değişim algılarının pozitif olması, değişimin başarısı için çok önemli görülmektedir (Weber-Weber 2001:291).

### **7.3.11. Empati**

Örgütsel değişim sürecinin başında, çalışanların değişime bakış açılarını bilmek ve gelecekte dirence ve boyutlarına hazırlıklı olmak, değişim sürecinin başarısını sağlamaktadır. Örgütsel ve bireysel davranış açısından bakıldığında direnç, insana has bir davranış şekli olmaktadır. Çalışanların geliştirdiği dirence, empati ile yaklaşılmalı ve yaşadıklarının anlaşılıyor olduğunu algılamaları sağlanmalıdır (Helvacı 2007:72-73)

### 7.3.12. Amaç Bütünlüğü Sağlamak

Örgütün nihai amaçları ile örgüt üyelerinin amaçlarında bütünleşme ve benzerlik sağlanması için örgüt içinde özel bir çalışma yapılması gerekmektedir. Hem yöneticilerin hem de çalışanların örgüt amaçlarını benimsemeleri halinde, örgüt üyelerinin temel ve biçimsel amaçları bütünleşmektedir. Amaçların bütünleşmesi, örgüt içindeki herkesin içtenlikle çalışması anlamına gelmektedir ve bu örgütsel değişmeyi kolaylaştırmaktadır (Sağlam 1979:81). Amaç bütünlüğü sağlayabilmek için örgütsel amaçların açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir (Drucker-Maciariello 2007:87).

### 7.3.13. Takım Çalışmasına Özendirmek ve Güven Ortamı Yaratmak

Değişim zamanlarında çalışanları takım çalışmasına yönlendirmek faydalı olmaktadır. Örgüt içinde güven ve saygı ortamı hâkim olduğunda, takım çalışmasında başarılı sonuçlar elde edilebilmektedir; eğer yanlış bir iletişim sistematığı ve stres örgüte hâkim ise takım çalışması işleri daha da zorlaştırabilmektedir. Güven ve saygı ortamı yaratılması, çatışmaları, yanlış anlaşılmaları ve stresi azaltmaktadır (Hudson 1999:37).

Yukarıda da görüldüğü gibi, örgüt içinde yaşanan bir değişime karşı çalışanlar tarafından geliştirilen direnci kırmanın ve azaltmanın birçok yolu bulunmaktadır. Tüm bu yöntemler, çoğu zaman birkaç tanesi veya hepsi bir arada uygulanmaktadır.

Aşağıdaki tabloda, değişim uygulamalarında kullanılan bazı yöntemlerin, kullanıldıkları durumlar ve bu yöntemlerin sakıncaları ve yararları gösterilmektedir (Tüz 2004:71).

**Tablo 3:** Değişim Uygulamalarında İzlenebilecek Başlıca Yöntemler

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Yararları	Sakıncaları
Eğitim ve İletişim	Bilginin eksik ya da hatalı olduğu durumlar	Belirsizlik durumlarında oldukça etkilidir. Bir kez uygulanınca bireyler değişim uygulamasını desteklerler	Yeni bilgi nadiren davranıştaki değişimi motive eder. Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir.
Katılım	Değişikliği başlatanların yeterli bilgiye sahip olmadığı durumlar	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verilen bilgilerden yararlanacaktır.	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı işletme için uygun değilse, zaman alıcı olur.
Destekleme	Uyum sorunu nedeni ile direnç gösterilen durumlar	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır.	Masraflı ve zaman alıcıdır. Başarısız olma ihtimali vardır.
Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da grubun kaybedeceği durumlar	Daha önemli direnişleri önlemeye yönelik bir yöntemdir.	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline dönüşür.
Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlar	Direnç çabuk ve ucuz olarak önler.	Bazı kişiler kendilerini aklatılmış hissederler ve gelecekte sorun yaratabilirler.
Tehdit ve Baskı	Hızlı hareketin gerektiği ve yöneticilerin güçlü olduğu durumlar	Hızlı çözüm getirir.	Bazen kişiler yöneticilere karşı tahrik olabilir.

Kaynak: Tüz (2004:71 ).

Bir önceki bölümde anlatılan spesifik bazı direnç kaynakları ile bu sebeple gelişen direnci gidermek için uygulanması gereken bazı yöntemler, aşağıdaki tabloda anlatılmaktadır (Helvacı 2005:78-79).

**Tablo 4:** Değişime Karşı Direnişi Azaltma

Direnç Kaynakları	Dirençleri Giderme Yöntemleri
Değişimin statünün ve kontrolün kaybı olarak algılanması	Katılımı daha önceden sağlamak; daha fazla danışma imkanı sunmak; güvence vermek; karara katılanları yetkilendirmek; kolaylaştırıcı ve endişelendirici faktörleri tanımlamak ve bunlarla meşgul olmak; iletişimi geniş bir alana yaymak; tazminat sağlamak; yeni hedefler ortaya koymak; öz saygıyı dikkate almak
Bilmekten duyulan korku	Bilgiyi ve iletişimi geniş bir alana yayma; örnekler verme; kıyaslama yapma; konuları tam olarak tanımlama; amaçları netleştirme; destek sağlama.
Hedeflerin net açık olmaması	Üst yöneticilerin açık bir biçimde liderlik ve bağlılık içinde bulunması; personel katılımının önceden sağlanması; iletişimi geniş bir alana yayma; anlaşılır ve başarılabılır amaçlar belirleme; açık ve net bir vizyon yaratma
Kararsızlık ve belirsizlik	İletişimin geniş bir alana yayılması ve bilginin paylaşılması; yenilik için geçmişteki başarıları kanıt olarak gösterme; roller ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi; kararsız olan insanların tam olarak tanımlanması; bir uzman önerilmesi; destek sağlama.
Hislerin kolayca incinmesi	En uygun sadakat bağlılık kaynağının oluşmasını ve iletilmesini sağlama; destek ve empatik olma; personeli cesaretlendirme; tekrar güvence altına alma; insanların niçin kolayca incinmediğini tam olarak tanımlama; takım çalışması yapma; geçmişteki başarıları yüceltme; kazan kazan durumları yaratma; dostluk kurma ve danışmanlık yapma.
Değişimin yararlarının açık ve net olmaması	Bilgiyi temin etme; yararları (kazançları) mantıklı olarak sunma; kazançları kişiselleştirme; kazançların paylaşılmasını sağlama; açık net bir durum oluşturma; maliyet fayda analizi yapma; değişimin uygulandığı yerlerden örnekler sunma; tazminat olanakları sağlama; üst yönetim takımının değerlendirilmesi

Direnç Kaynakları	Dirençleri Giderme Yöntemleri
Mevcut durumdan uzaklaşmaya karşı duyulan isteksizlik	Değişim ihtiyacını tesis etmek(koşulları değiştirmek gibi); yeni uygulamalar için destek sağlama; istenildiği zaman danışmanlık hizmeti sunma; emeklileri daha önceden teşvik etme; örgütsel kültürün değişimi; değişimin bir iyileştirme (geliştirme) olduğu konusunda insanları ikna etme ve bunu kanıtama; mevcut en iyi uygulamayı devam ettirme; personelin yeni uygulamaları görmesi için fırsatlar sağlama; eğitim olanakları sağlama; takım çalışması; yeni taleplerde gerçekçi olma; yapıcı teklifleri teşvik etme
Uzmanlığa ve oluşmuş becerilere Karşı tehlikeler (tehditler)	En uygun eğitim olanağı sağlama; mevcut becerilerin üzerine inşa edilen pek çok yeni becerileri sürekli canlı tutma; yeni durumlarda mevcut becerilerini kullanan personele fırsatlar sağlama, yeniliğin uygulandığı yerleri ziyaret etme, öz saygıyı inşa etme
Birdenbire ortaya çıkabilecek sürprizlerle karşılaşma duygusu	Zaman ayarlamasını dikkatli bir biçimde yapma;değişim konusunda yeterli bilgi oluşturmakla birlikte değişime karşı dikkati artırma; proaktif olma; insanlara gündemlerini tanımlama; iletişimi ve raporları geliştirme.
Başarısız olma korkusu ve öz saygıya yönelik tehditler	Eğitimin ve desteğin yeterli bir biçimde sağlanması; suçlama ve kabahat bulmayı gündem dışında tutma; kolayca incinilecek alanları tanımlama; katılımı sağlama; insanlar niçin tehdit edilme duygusu taşırlar bunu tanımlama; değişimin mevcut uzmanlık üzerine inşa edildiğini açıkça belirtme.
Şu anki durumun memnun edici olmadığını kabul edilmesi	Koşulları ve gerekli olan her şeyi değiştirme; çözülmeyi sağlayıcı stratejiler kullanma; değişimin sonuçlarını bilme; olası problemleri, çözüm önerilerini ve çözüme araçlarını ortaya çıkarma; davranışların kontrolünün sağlanması.
Değişimin üstesinden gelebilmeyle ilgili kaygılar	Destek, güven, olumlu geri dönüş ve katılanların rahat bir biçimde iletişimini sağlama; tekrar beceri kazandırma; danışmanlık ve diğer istekleri gerçekleştirme; süreyi, imkanları ve kaynakların öğrenilmesini sağlama.

Kaynak: Helvacı (2005:78-79).

### **7.3.14. Direncin Kırılması İçin Kullanılan Yöntemlerin Uygulanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Yaklaşımlar**

Değişime direncin üstesinden gelmek için yukarıda anlatılan tüm stratejiler genel olarak başarılı sonuçlar üretebilmektedir ancak en baştan örgüt içinde oluşacak, yükselmiş tansiyon, hayal kırıklığı ve çatışma yükleriyle baş etmek gerektiğini kabullenmek gerekmektedir (John 1973:61).

Örgütsel değişime karşı gelişen direnci kırmaya yönelik yukarıda açıklanan yöntemlerin, bazı noktalara dikkat edilerek ve değişim sürecine katkı sağlayacak politika ve yaklaşımlarla uygulanması gerekmektedir. Aşağıdaki yaklaşımların uygulanması, direncin kırılmasında kritik öneme sahip olmaktadır (Proctor-Doukakos 2003:272)

- Örgütün değişim sonrası hedeflediği konum ve bu konum içinde çalışanların yeri çok iyi anlatılmalı ve anlaşılacağından emin olunmalıdır.
- Örgüt içi bilgi akışı ve iletişim kanallarının etkinliği değişim dönemlerinde daha çok arttırılmalıdır (Senge 2002:227).
- Her çalışana ayrı motivasyon yöntemleri uygulanmalı ve göz önünde olan çalışanların önemine dikkat edilmelidir.
- Değişimden beklentiler belirlenmelidir.
- Değişime yönelik arzu ve istek yaratılmalıdır.
- Çalışanların birbiri ile ilişki ve iletişimleri denetlenmelidir.
- Değişim sonrasında örgütsel performans ölçülmelidir.
- Çalışanlara yakın, çalışanların yeteneklerini anlayan ve geliştiren yöneticiler desteklenmelidir.
- Açık kapı politikası uygulanmalıdır.
- Değişimle ilgili bilgi ve beceri geliştirici faaliyetler, masraf olarak değil örgüte yapılan bir yatırım olarak algılanmalıdır.
- Çalışanlar, neyi, nasıl yapmaları gerektiği hakkında bilgilendirilmelidir.
- Değişimde başarılı olanlar ödüllendirilmelidir.
- Değişim sürecinde çalışanların oynadığı roller takdir edilmelidir. Her insan diğer insanlar tarafından kendi değerinin takdir edilmesi bekler, çalışanların bu beklentisi karşılanmalıdır. Takdir etme, kariyer geliştirme ya da parasal motive ediciler kullanma şeklinde olmalıdır (Hussey 1998:77). Penguen Gıda



örgütünde, çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, takdir gören çalışanların örgütlerine bağlılıklarının arttığı görülmüştür (Eroğlu- Sunel 2004:192).

- Çalışanların katılımı ve değişimde aktif olmaları sağlanmalıdır.
- Değişim önerilerini ve yeniliklerini cesaretlendirici bir örgüt ortamı yaratılmalıdır.
- İletişim, açık, net ve anlaşılır olmalıdır. Yazılı dokümanlarla da değişim desteklenmelidir.
- Değişimi anlatırken gerçekçi senaryolar kullanılmalıdır.

### **7.3.15. Örgütsel Değişimin Başarısı İçin Dirence Karşı Sahip Olunması Gereken Bakış Açıları**

Direnç kaçınılmaz bir olgudur ve örgütsel değişimin başarısı için direnç olgusuna yaklaşırken yönetici ve liderlerin aşağıdaki bakış açılarına sahip olmaları ve aşağıdaki önerilere yönelik yaklaşımlar geliştirmeleri faydalı olmaktadır (Hill 2010:17).

#### **1-Çalışanları, değişim hakkındaki hislerini açıkça anlatabilmeleri için cesaretlendirmek.**

Açık iletişim ve fikir alışverişini önemseyerek, resmi olmayan ayaküstü sohbetler, yarı resmi teke tek toplantılar ve doğrudan ilişki ve elektronik postalar araç olarak kullanılmalıdır.

#### **2-Direnış ortaya çıktıktan sonra sadece değişime odaklanmamak ve direnişini dinlemek.**

Çalışanlar sürekli değişimden bahsedilmesinden hoşlanmazlar. Sürekli değişimden bahsetmek yerine çalışanların endişelerini anlamak, duygularını önemsemek, yorumlarını dikkate almak gerekmektedir.

#### **3-Direnışi ciddiye almak ve değişimin sonuçlarının bir tehdit olmayacağından emin olmak.**

Bir direnişçi örgüt için tehdit oluşturabilecek bir değişikliği öngörebilmektedir. Bu yüzden direnişçiyi direk reddetmek yerine mantığını ve direnme kaynaklarını iyi anlamak gerekmektedir.

#### **4-Çalışanların kafalarında oluşan soru işaretlerini cevaplandırmak.**

Cevaplanan ve çözülen her sorun değişime olan güveni arttırmaktadır. Çalışanların kafalarında soru işareti kalmadığına emin olmak gerekmektedir.

Bu çerçevede değişimden sorumlu liderler, örgüt kültürünü, hızlılık, esneklik, işbirliği ve yeniliklere açıklık anlayışlarını içerecek şekilde geliştirmek ve çalışanlarla birlikte bir değişim sinerjisi yaratmak zorundadırlar (Düren 2000:239).

## **8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE LİDERLİK**

Örgütler, tüm örgütsel süreçlerde, gerekli özelliklere sahip lider ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel değişim sürecinde ise lider ve yöneticilerin yönetme kabiliyetleri daha çok öne çıkmaktadır. Woodrow Wilson'ın "*Eğer düşman kazanmak istiyorsanız, bir şeyleri değiştirmeye çalışın*" sözünden hareketle değişim süreci, yönetim kabiliyetlerinin sınandığı bir dönem olmaktadır (Hill 2010:14). Günümüz örgütlerinde lider konumda olan kişilerin, örgütsel süreçlerle ilgili sorumluluklarının yanında örgütü gelecek planları yaparak gelecekte de iyi bir yerde konumlayabilme öngörüsünde bulunma ve bu öngörülere ilişkin müdahaleler yapma sorumlulukları da olmaktadır (Battilan v.dğr. 2010:422-438).

Lider genel anlamıyla, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgisine sahip olan kişidir (Eren 2000:134).

Kimi kaynaklar, liderliğin, tıpkı güzellik gibi tanımlaması zor olduğunu ve ancak karşılaşıldığında anlaşılacağını savunmaktadır (Owen v.dğr. 2007:22). W. Bennis'e göre yaşanan hızlı değişimler örgüt içindeki her düzeydeki lideri, kendilerini sürekli yeniden yaratmak ve liderlik rollerini yeniden tasarlamak zorunda bırakmaktadır. Bu değişimler aynı zamanda, 21. yüzyıl liderlerini, örgütlerini sürekli olarak yeniden yaratmaya yönlendirmektedir. 21. yüzyıl liderlerinden beklenen bakış açısı, değişimi bir tehdit olarak değil, bir fırsat olarak görmeleri olmaktadır (Bennis 1997:1-3).

Peter Drucker, 21. yüzyılda liderlerin her zamankinden daha çok değişime uyum sağlamaları gerekmektedir önerisinde bulunmaktadır. Liderler, değişime rehberlik etmelidirler. Amerika'daki örgütlerde değişime direnç konusu, herkesin değişimin zorunluluğunu kabul etmesinden dolayı güncelliğini yitirmektedir. Amerikan örgütlerinde değişimin kaçınılmazlığına karşı bir ortak mutabakat vardır ve çözüm aranan sorun, değişimin nasıl daha iyi yapılacağı ve sürdürülebilir bir değişimin nasıl sağlanacağıdır (Drucker 1999:57). Türkiye'de ise henüz değişimin kaçınılmazlığı çalışanlar tarafından yeterince ihtiyaç duyulan bir olgu haline gelmemiştir. Bu yüzden liderin rolü, direnci kırma üzerine de odaklanmak zorunda kalmaktadır.

Örgütlerin, değişim ortamında yerlerini alabilmeleri için uzun vadeli vizyonlar geliştirebilen ve geleceğin doğru faaliyet ve yatırım alanları konusunda öngörü sahibi olan liderlere ihtiyaçları olmaktadır (Düren 2002:239).

Çalışanlar, liderlerinin davranışlarını gözlerler ve genellikle yönetim hakkında alaycı bir tutum içerisine girmektedirler. Çalışanlar, yöneticileri, ilerleyişin önündeki engelleyici bürokratlar olarak görme eğilimindedirler (Keçecioğlu 2001:153-168). Çalışanların gözündeki önyargıyı kaldırmak için liderler, belirli davranış tipleriyle ve kişisel özellikleriyle çalışanlara örnek olmalıdırlar. Aynı zamanda lider, örgütte gücü temsil etmektedir. Liderin sahip olduğu güç çalışanların üzerinde çeşitli şekillerde etkili olmaktadır. Liderlik gücünün, çalışanları etkileme şekilleri aşağıda belirtilmektedir (Owen v.dğr. 2007:22).

1. **Meşrulaştırıcı/yasalaştırıcı güç**, liderin mevkisinden, dolayısıyla formel otoriteden kaynaklanmaktadır.
2. **Tecrübe güç**, liderin tecrübe ve bilgisinden kaynaklanmaktadır.
3. **Öncü gücü**, liderin karizmatik özelliklerden kaynaklanmaktadır ve çalışanların liderle özdeşleşmesini sağlamaktadır.
4. **Ödül gücü**, ücret, terfi ve görev tahsisi gibi ödüller üzerinde liderin denetiminden kaynaklanmaktadır.
5. **Zorlayıcı güç**, liderin davranışlarının kapasitesinden kaynaklanmaktadır ve liderin cezalandırabilme gücünü temsil etmektedir.

Liderin gücü, basit bir mevki durumu olmaktan çıkmaktadır ve içerisinde birçok faktörü barındıran karışık bir durum haline gelmektedir; çalışanlar, güce farklı biçimlerde güdülenmektedirler. Lider, örgüt içinde çalışanları değişime motive ederken aynı zamanda örgüt için bir yön belirleyen, gelecek için bir vizyon oluşturan ve bu vizyona ulaşmak için gerekli olan değişim stratejilerini de belirleyen kişidir (Baltaş 2010:167).

Bütün bu yukarıdaki faaliyetleri hayata geçirmesi beklenen liderin, örgütü harekete geçirecek stratejiye ve vizyona sahip olması gerekmektedir. Liderler vizyonu oluşturduktan sonra örgüte yaymalıdırlar (Keçecioğlu 2001:169-177). Örgütlerin, değişimi başarabilme kabiliyetine sahip liderlere ihtiyaçları vardır çünkü örgütler, rekabet ve değişim ortamında ayakta kalabilmek ve rekabet edip daha iyi konuma gelebilmek için, köklü değişimlere ve yenilikleri ihtiyaç duymaktadırlar (Eren 2010:322).

#### 8.1. DEĞİŞİM SÜRECİNDE LİDERİN DAVRANIŞ ŞEKİLLERİ

Değişim sürecinde kilit rol üstlenen liderlerin, aşağıdaki davranışları sergilemeleri, örgütsel değişimin başarısında büyük rol oynamaktadır (Luecke 2009:100).

- Toplantılar ve değişim çalışmalarının dozunun çok iyi ayarlanması: Yöneticiler, çalışanların değişime çabuk ayak uydurmasını istemektedirler. Buradaki çelişki, sürekli yapılan toplantıların ve her fırsatta anlatılan değişimin faydalarının, çalışanları daha şüpheli bakmaya itmesi olmaktadır. Değişim yöneticisi, çalışanlarla uğraşırken serinkanlılığını korumalıdır ve kendisinden farklı fikirde olanlara cevap verirken savunma konumuna geçmemelidir.
- Sorunlara yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmelidir.
- Çalışanlarla ilişkilerinde açık ve samimi olmalıdır.
- Değişim sürecinde aktif bir biçimde yer almalıdır.
- Gerekğinde açık ve net kararlar alabilmelidir.
- Çalışanlara anlayış göstermeli ve destek olmalıdır.
- Çalışanlara belli aralıklarda yeni şeyler öğrenecekleri görevler vermelidir.
- Çalışanların hedeflerini yükseltmelidir.
- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- Grup etkinlikleri, yemekli toplantılar, iş dışı geziler ile çalışanlar arasındaki bağları kuvvetlendirmelidir.
- Grup çalışmalarına destek vermelidir.
- Çalışanların tatmin duygusuna ulaşmak için nelere ihtiyaç duyduklarını anlamalıdır.
- Çalışanlara yeteneklerini göstermeleri için fırsat vermelidir.

## 8.2. DEĞİŞİM LİDERİNİN YÖNETİM TARZLARI

Değişimin, değişimi tasarlayan ve hayata geçirenler haricindeki diğer çalışanlar tarafından şüpheli karşılanması doğal bir tepki olarak görülmektedir. Değişimi etkili bir şekilde yönetmek için yöneticiler, değişime direncin ne olduğunu bilmek, çalışanların neden değişime direndiklerini anlamak ve bunlar hakkında ne yapılacağını planlamak zorunda kalmaktadırlar. Direnmenin çeşitli sebepleri vardır ve bu sebepler, genellikle birbirine benzerlik göstermektedirler (Harvey 1995:32). En genel sebep, değişim dönemlerinde çalışanların bir bilinmeyen için çalıştıkları ve korkuları olduğu gerçektir. Değişim sürecinde örgütün eskisinden daha iyi bir performans sergilemesi gerekir çünkü örgüt, hem değişime inanç ve değişimin sürdürülebilirliği için maddi

değerlerini koruyabilmek, hem de bunları arttırıcı eylemlerde bulunmak zorundadır. Bu süreçte, liderin, hem güçlü hem de etkili olması gerekmektedir.

Başarılı liderler, örgütün iç ve dış dinamiklerine göre çeşitli yönetim tarzlarını ve hatta birkaç yönetim anlayışını beraber uygulayabilme kabiliyetine sahiplerdir.

Batıda en yaygın olarak kullanılan değişim yönetimi yaklaşımlar, Managing By Walking Around – Dolaşarak Yönetim ve Managing By Objectives- Hedeflerle Yönetim yaklaşımlarıdır (İzgören 2001:204-205).

**Dolaşarak Yönetim:** Liderin sürekli çalışanlarla iç içe olmasını gerektirmektedir. Bu yönetim anlayışında informel ilişkiler çok sık görülmektedir, bilgi akışı ve iletişim, resmi toplantılarla değil çay ocaklarında sağlanmaktadır. Bu tarz yönetilen örgütlerde değişimi kabul ettirmek daha kolay olmaktadır.

**Hedeflerle Yönetim:** Çalışanların, örgüt hedeflerini sadece bilmesi yetmez aynı zamanda o hedefleri belirlerken de söz hakları olmalıdır anlayışını benimseyen bir yönetim şeklidir. Bu yönetim anlayışı çalışanların, başkasının empoze ettiği hedefleri benimsemelerinin zor olacağı ve hedefleri kendilerinin belirlemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışanlar hedefleri kendileri belirlerse değişimi daha kolay uygulamaktadırlar.

### 8.3. ETKİLİ LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Etkili bir liderin, net bir vizyon ve bu vizyonu astlarına anlatacak bilgi, beceri ve zekaya sahip olması gerekmektedir. Vizyonun etkililiği, liderin vizyonuna inanmış, o vizyonu hayata geçirmeye adanmış ve bu konuda gönüllü çalışanlar varsa anlaşılacaktır. Üst düzey yöneticilerin vizyon açıklamaları, kendi deneyimlerine göre asla gerçekleşmeyecek bir geleceği niçin tarif ettiğini anlamayan çalışanları şaşırtmaktadır. Hatta yöneticilerin içten içe başarısız olacağını düşünmek ve yöneticilerin yanılması ihtimali, yöneticinin her şeyi bilmesinden sıkılmış çalışanları içten içe sevindirmektedir (Goss v.dğr. 1999:85-97). Sonuç alınması hedeflenen bir değişim sürecinde liderin yanındaki delegasyon çok önemlidir çünkü değişim tek başına başarılamayacak bir süreçtir (Buzan 2008:275). Aşağıda, etkili liderlerin genel özellikleri belirtilmektedir (Tüz 2004:79-83).

- Çalışanları ve örgütleri değiştirirler.
- Çalışanların bakış açısı ve hislerini yeniden biçimlendirirler.
- Vizyonları geniştir.
- Çalışanların bilgi ve anlayış düzeyini yükseltirler.

- Amaçları netleştirirler.
- Kalıcı, sürdürülebilir değişimi ve gelişmeyi hızlandırırlar.

#### 8.4. DEĞİŞİM LİDERİNİN ÖZELLİKLERİ

Değişimci lider, örgütün değişim ihtiyacını, henüz işler yolundayken fark etmeli ve kilit kişileri zor da olsa bu değişimin gerekliliğine inandırma özelliğine sahip olmalıdır (Krames 2007:29).

Değişime direnci azaltmak için en gerekli olan yönetim becerisi, örgütün yaşaması için tek yolun değişim olduğuna tüm örgütü ikna etmektedir (John 1973:62).

Değişimci liderler, çalışanları, daha iyisini yapabilecekleri konusunda motive etmekte ve örgüt kültürünü, öğrenmeye açık ve yenilikçi olarak değiştirmektedirler. Bu süreçte değişimi başarabilecek çalışanları belirleme ve bu çalışanlardan nasıl bir destek sağlayacağını bilme yeteneğine de sahiptirler (Caldwell 2003:287). Değişim liderleri, değişim sürecinin başında, astlarının ve tüketici, tedarikçi ve rakipler gibi diğer paydaşların bakış açılarını önceden tahmin ederek, sorunları tespit edebilmelidirler (Hill 2010:17).

John R. Katzenbach, değişim liderlerinin karakteristik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Yalçın 2002:96-102).

- Daha iyiye odaklanma hırısı,
- Mevcut güçler ve normlar ile mücadele etmek için çalışanları cesaretlendirme yeteneği,
- Tanımlanmış sınırların ötesine geçmek için, kişisel inisiyatif kullanma kabiliyeti,
- Çalışanları motive etme kabiliyeti,
- Çalışanlarla özel olarak ilgilenme ve insana dokunma yeteneği (human touch),
- Kendileri ve kendi durumları hakkında gelişmiş mizah duygusuna sahip olma.

#### 8.5. DEĞİŞİM LİDERİNİ BEKLEYEN TUZAKLAR

Liderlerin örgütsel süreçlerde ve özellikle değişim sürecinde, kolaylıkla düşebilecekleri üç liderlik tuzağı bulunmaktadır. Aşağıda belirtilen bu tuzaklar tehlikeli ve fark edilmesi oldukça zor tuzaklardır (Sullivan-Harper 1997:48-54).

**1.İşleri aşırı iyi yapma:** İşleri aşırı derecede iyi yapma tuzağına bir liderin düşebileceği en kolay tuzak olmaktadır. Örgütsel performansın iyi olması örgüt içinde

değişimin gerekliliğini kabul ettirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu tuzağa düşen liderler, değişimin çevrelerine yaptığı etkileri görmezden gelmekte ya da küçümsemektedirler; müşteriyile, diğer sosyal paydaşlarla ve sonunda bizzat örgütle temaslarını yitirmektedirler.

**2.Yanlış işte olma:** Yanlış işte olma tuzağı, örgütü değişime zorlayan içsel ve dışsal faktörlerin yol açacağı etkileri kavrayamamanın sonucunda gelişmektedir. Bu tuzağa düşen lider, genellikle bir değişim cereyan ettiğini fark etmekte ama bunun önemini yanlış değerlendirmektedir.

**3.Dünü mükemmel yapma:** Örgüt geçmişinde mükemmel ve takdir gören işler yapan lider çoğu kez değişim yapmaya, hatta büyük ilerleme göstermeye çok isteklidir ancak sürekli eski paradigmaya göre düşünmesi değişim fikrini engellemektedir. Böyle bir lider, örgüt için büyük bir sabitleyicidir ve çoğu kez her şeyin mükemmel olduğuna inandığı için örgütsel süreçleri ve performansı, kesin standartlara göre ölçecek bir denetim ve kontrol sistemi oluşturmuştur.

## **9. DEĞİŞİME DİRENCİ KIRMA SÜRECİNDE, ÖRGÜT İÇ İLETİŞİMİNİN YÖNETİLMESİ**

İkinci bölümde genel olarak görüldüğü gibi örgüt içinde değişime direnci kırmak için birçok politika ve teknik uygulanmaktadır. Bütün bu politika ve tekniklerin bir arada yaratıcı, tutarlı ve süreklilik arz eden bir şekilde uygulandığı, Türkiye’de 2000’li yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanan ve örgüt için stratejik bir öneme sahip olan en çağdaş yaklaşım, örgüt iç iletişimin yönetilmesidir.

Genel olarak örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, hem örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve öğelerle, hem de örgüt ile dış çevresi arasında, devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan bir süreçtir (Akat v.dğr. 1999:280). Gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında iletişimi yönetmeden başarılı bir değişim yapmak mümkün olmamaktadır. Rekabetçi pazarlarda varlık gösteren ve buna rağmen değişime direnç gösteren ya da değişimin yararlarının farkında olmayan örgütler ortalama 25-30 yıl hayatta kalabilmektedirler. Örgütlerin ömürlerini uzatmanın tek yolu değişime uyum sağlamaktır ve bunu yaparken çalışanlar da dâhil tüm paydaşlara sınırları ve içeriği iyi belirlenmiş bir iletişim planının hazırlanması ve uygulanması gerekmektedir (Dörtok 2003:26).

İletişim yönetimi, bir örgütün tüm sosyal paydaşları arasında kullanılmaya başlanan, popüler ve faydalı bir yöntem haline gelmiştir. Özellikle değişim dönemlerinde çalışanların beklentilerinin ne olduğunu anlamak ve iletişim stratejilerini

onların beklentilerine ve örgütün iş hedeflerine göre yönlendirmek için iletişim yönetimi başarısının anahtarı olarak görülmektedir.

Sosyal paydaş, bir örgütün hareketlerinden, kararlarından, politikalarından, pratik uygulamalarından ve hedeflerinden etkilenen veya bunları etkileyen herhangi bir birey veya topluluktur (Saydam 2005:100). Sadece işini yapıp parasına alan kişiler değil örgüt için bir sosyal paydaş olarak görülmesi gereken, iş verimliliğini sağlayan ve örgütün dışarıda temsilciliğini yapan çalışanlar, değişim dönemlerinde iletişiminin yönetilmesi gereken hedef kitlenin önemli bir bölümünü oluşturmaktadırlar (Çamdereli 2000:54).

Örgütlerde değişim kararının verilmesi ve değişimin başlangıcı, çoğunlukla yukarıdan aşağı doğru olsa da aşağıdan yukarıya katılım ve kararlılık sağlanmadan başarılı bir değişim yapmak mümkün olmamaktadır. Bu gerekliliğin anlaşılması ve örgütlerde iç iletişimin önem kazanması oldukça uzun zaman almıştır. 1970'li yıllarda halkla ilişkiler uygulamaları içinde önemli bir yer tutmaya başlayan çalışanlarla iletişim, modern anlamda ilk defa I. ve özellikle II. Dünya Savaşı yıllarında, sanayi kuruluşlarının savaşı destekleme çabaları yüzünden çalışanların örgütlerine sadakatle bağlı olmadığının anlaşılmasıyla kullanılmaya başlanmıştır. Çalışanlar, çalıştıkları örgütlerin başarı ve vizyonuna dahil olmak istemektedirler ve çalışanların desteğinin önemini hissetmeye başlayan örgütler, çeşitli iletişim yöntemlerinden yararlanarak, çalışanların örgüt ile özdeşleşmeleri ve bağlılıklarının geliştirilmesi yönünde çaba sarf etmişlerdir (Okay-Okay 2002:340).

#### 9.1. ÖRGÜTLERDE, İÇ İLETİŞİMİN GELİŞMESİNDE VE STRATEJİK HALE GELMESİNDE ETKİLİ OLAN EĞİLİMLER

Örgüt içinde çalışanlara yönelik bir iç iletişim politikası oluşturulması gereği çeşitli eğilimler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu eğilimler aşağıda açıklanmaktadır (Synopsis 1999:8).

**Çalışma hayatının önemli bir parçası haline gelen bilgi teknolojileri:** 1980'lerin ikinci yarısında ortaya çıkan ve dünyanın diğer ucundaki ses ve görüntüleri insanların önüne seren bilgi teknolojileri, günümüzde, özellikle iş hayatında olmazsa olmazlarından biri haline gelmiştir. Bilgi teknolojileri her ne kadar gelişse de bu teknolojileri kullanma yeteneklerine sahip bilgi işçilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Özgür 2010:41).

**Günümüz çalışanın yeni tanımı, "bilgi işçisi":** Bilgi ve deneyimin birleşmesi her çalışanın başarısını etkilemektedir. Çalışanlar için artık bir-iki saatlik



eğitimler yeterli gelmemekte, çalışan beklentileri yıllar süren eğitimler ve işi yaparken öğrenme gibi uygulamalara doğru kanalize olmaktadır. Çalışanların örgütten tek beklentisi para olmamakta, daha çok eğitim ve daha çok entelektüel yatırım beklentisi hâkim olmaktadır. İnsan örgüt için kaynak olmaktan çıkmış bir entelektüel sermaye haline gelmiştir (Stewart 1999:256). Bu tezi desteklercesine, Haziran 2000’de Joint Economic Committee of Congress’de Microsoft Başkanı Bill Gates, sektörü canlandırmanın yapısal sermaye ile değil, insan sermayesi ile olacağını vurgulamıştır.

**Çalışanların beklentilerinin değişmesi:** Yeni beceriler öğrenmek, çalışanların çalışan olarak kalabilmek için sorumluluklarından biri haline gelmiştir. 1996’da yapılan Towers Workplace Anketi’ne göre, 500 ve üstü çalışanın bulunduğu örgütlerde, ankete katılan çalışanların %94’ü bu cevabı vermişlerdir. Aynı zamanda, işlerini yararlı ve anlamlı hale getirme fırsatını sahiplenmeleri gerektiğini, yeteneklerini göstermeleri gerektiğini ve başarı ve riski göze alarak ödüllendirilmeye giden yola kendilerinin sahip çıkmaları gerektiğini de vurgulamışlar. Ödüllendirme sisteminin ve buna temel olan performans sisteminin de var olması gerektiğini savunmuşlar (Dörtok 2003:24).

**Kalite ve müşteri hizmetlerinin önem kazanması:** Bilinçli tüketicilerin beklentileri, daha kaliteli ve daha hızlı hizmet alma üzerine odaklanmıştır ve rekabetin artmasıyla tüketici beklentilerinin karşılanması bir zorunluluk halini almıştır.

## 9.2. ÖRGÜT İÇ İLETİŞİMİNDE OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Değişim yönetimi, değişimi yönetenlerle, değişimi uygulaması beklenen çalışanlar arasındaki iletişimi yönetmeyi zorunlu kılmaktadır (Tokat 1998:137). Örgütlerin tüm iletişim planlarında, müşteriler, ortaklar, yerel kuruluşlar ve diğer hedef kitlelerle güvene dayalı iletişim oluşturabilmeleri için tek sesli bir iletişim stratejisi geliştirmeleri gerekmektedir (Okay-Okay 2002:288). Bu esaslara dayalı kurulan iletişim ise çalışanlarla ilişkilerde, daha az iş bırakma, daha yüksek verimlilik ve daha az hata anlamına gelmektedir (Peltekoğlu 2001:338). İç iletişimin genel hedefleri, işle ve sektörle ilgili önemli konularda çalışanları bilgilendirmek ve bu süreç içinde çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır ( Grunig 2005:558-559).

Örgütün başarısı ile çalışanların başarısı arasında bir kader birliği olduğu algısını yaratmak iletişimin ilk hedefi olmalıdır. Çalışanlar, örgütün değişim başarısı için çalışırken aslında kendi başarıları için çalışıyor olduklarını hissetmelidirler. (Hamel-Prahalad 1996). Değişimin başarısı için uygulanacak bir iç iletişim çalışmasında ilk adım, örgütün misyon, vizyon, hedef, strateji, kültür ve kimliğine uygun olarak gerçekleştirilecek, örgütü hedeflerine götürecek farklılaşma noktalarının nerede ve

nasıl yakalanacağını çalışanlarla birlikte saptamak, uygulama ve denetleme süreçlerine çalışanların da dahil edildiği bir model oluşturmaktır (Grunig 2005:566).

Çalışanların dâhil edildiği modelde, örgüt yönetimi tarafından belirlenen çalışanlardan oluşan bir değişim takımı oluşturularak, bu değişim takımı vasıtasıyla, müşteri, pazar ve gelecek unsurları ile farklılaşma noktalarının belirleneceği, örgüt ruhunun ortaya konacağı, pazardaki ihtiyaçlara uygun ürün ve hizmetlerin neler olabileceğinin saptanması, örgütün finansal, yapısal, iletişim ve üretim gibi süreçlerinin tanımlanmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Değişim takımının toplantıları interaktif bir serbest düşünce toplantısı şeklinde olmalıdır. Yukarıdaki model, Teknosa, Otokar, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, Garanti Sigorta ve Garanti Emeklilik gibi örgütlerde kullanılmış ve başarı sağlanmıştır (Saydam 2005:243-244).

Örgüt iç iletişim planının da olması gereken özellikler aşağıda özetlenmektedir (Kocabaş ty.:4;Dörtok 2003:34).

- Tam, doğru ve serbestçe aşağı, yukarı ve yatay olarak gidebilen bilgi akışı sağlanması,
- Örgüt ve çalışanlar arasında güven ve itimat duygusu yaratılması,
- Sağlıklı ve güvenli çalışma şartları sağlanması,
- Dürüst ve tarafsız bir ödüllendirme sistemi kurulması,
- Çatışmasız çalışmanın devam etmesi için gerekli önlemlerin alınması,
- Her çalışan için çalışma zamanının çoğunluğunda çalışma memnuniyetinin sağlanması için emek sarf edilmesi,
- Çalışanların örgütte bulunmaktan gurur duyması ve örgütün geleceği için iyi düşüncelere sahip olmasının sağlanmasıdır.

### 9.3. İÇ İLETİŞİM STRATEJİSİNİN UYGULANMASI

Yukarıda belirtilen özelliklere sahip olan bir iç iletişim stratejisi aşağıdaki tekniklerle uygulanmalıdır (Okay-Okay 2002:294).

**Çalışanların tutumlarının düzenli olarak araştırılması:** Bu tip araştırmalar örgütsel iletişimin eksik yönlerinin neler olduğunun ortaya koyulmasına fayda sağlamaktadır.

**Tutarlı olmak:** Örgüt, açık ve dürüst bir iletişim için çalışanlara söz vermeli ve yönetim bunu uygulamaya koymalıdır. İletişimin inanılır olması için tutarlı olması

gerekmektedir. Bunun anlamı, yönetimin, iyi veya kötü her şeyi düzenli olarak çalışanlara iletmesidir.

**İletişimi kişiselleştirmek:** Çalışanlara karşı düzenli bir şekilde, onları önemseyen ve kişiye has bir iletişim sistematiği geliştirilmelidir.

**Samimi olmak:** Çalışanların büyük çoğunluğu çalıştıkları örgüte karşı bazı şüpheler duymaktadırlar. Bunların ortadan kaldırılması için örgüt yönetimi söylem ve eylemlerinde samimi ve dürüst olmalıdır.

**Yenilikçi olmak:** Örgüt içinde artan şüphecilik ve iş gücündeki yeni çalışanların talepleri, yeni iletişim çözümleri bulmayı zorunlu hale getirmektedir. Bu çalışanlara ulaşmak, yeni teknolojilere başvurmak anlamına gelmektedir. Günümüzün işgücü, güven açıklığını azaltmak için yenilikçi çözümler talep etmektedir.

**Çalışanların iç müşteri olarak görülmesi:** Değişime bir ürün ve çalışanlara da bir müşteri olarak bakıldığında, çalışanların değişimi satın almaları, müşteriye istemediği bir ürünü satmak anlamına gelmektedir. Öncelikle müşteriye yani çalışana, ürünü yani değişimi, satın alması için ihtiyaç yaratılması gerekmektedir

Doğru bir örgüt iç iletişim çalışması, samimi, tutarlı ve süreklilik arz eden bir stratejik planlama dâhilinde, çalışanların örgütle ve örgüt içindeki kendi konumları ile ilgili algılamalarını, tutumlarını, beklentilerini ve davranışlarını ölçümleyerek ve iletişimi iki yönlü ve geribildirimlerle değer katan hale getirerek yapılmalıdır.

İletişim, değişimle başa çıkabilmek için kullanılan temel araçtır. Ancak, örgüt liderlerinin düşüncesizce kullanabileceği bir araç haline gelirse, çalışanların kafasını karıştırabilir, çalışanları sinirli hale getirebilir ve değişime direnci de artırabilir (Dörtok 2003:25).

Two Towers Perrin Workplace Index'in Amerika'da 2500 erkek ve kadın çalışan arasında 1995-1996 yıllarında yaptığı ankette aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır (Dörtok 2003:25).

%50'si büyük kararların niçin alındığının kendilerine açıklanmadığını düşünmektedirler.

%55'i önemli değişikliklerde, ihtiyaçlarının önemsenmediğini düşünmektedirler.

%70'i işlerini etkileyecek kararlarda fikirlerinin sorulmadığını düşünmektedirler.

ODR Research'ün Değişim Sancıları üzerine her yıl yaptığı araştırmaya göre,

Örgütte bir yıl öncesine göre %48 daha fazla değişim yaşadıkları,

Araştırmaya cevap verenlerden % 68'inin değişimin hızının çok arttığını belirttikleri,

%65'inin değişimin karmaşıklığı ve zorluğunu teyit ettikleri ortaya çıkmıştır (Dörtok 2003:26).

ODR Research'ün, çalışanları için düzenli iletişim stratejisi olan örgütler üzerinde yaptığı araştırmada,

%47'si değişime kararlı ve katılımcı olduklarını,

%18'i bazı eksik iletişim çalışmaları olduğunu, ancak yine de katılımcı olduklarını,

%5'i değişime karşı olduklarını,

%31'i hiçbir şey anlamadıklarını,

%16'sı değişimden sonra ne olacağı hakkında net bir imajlarının olmadığı ancak yine de katılımcı olduklarını,

%42'si yönetimin değişimi kaynaklarla ve davranışlarıyla desteklediğini,

%22'si Yönetimin ne yaptığı hakkında pek bir bilgisi olmadığını belirtmişlerdir (Dörtok 2003:26).

#### 9.4. İÇ İLETİŞİMLE, ÇALIŞANLARDA, DEĞİŞİMİ DESTEKLEYEN DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ YARATMAK

Pazar ve pazarın zorlaması, zor zamanlarda başarılı olmak için örgütlerin değişimini rasyonel ve zorunlu kılmaktadır. Pazar müşteri ihtiyaçlarını ve taleplerini belirlemekte ve aynı zamanda çalışma ortamlarını da etkilemektedir. Pazarın değişen özellikleri ve çalışma ortamı arasındaki bağlantısı, çalışanların da, değişen rollerini anlamasını ve bu rolün gereklerini yerine getirecek katılımı sağlamalarını gerekli kılmaktadır.

Çalışanların yeni rollerini benimsemeleri örgüt hedeflerini içselleştirmeleriyle mümkün olmaktadır. Çalışanlar örgütün kararlarını entelektüel satın alma ve duygusal satın alma olmak üzere iki türlü içselleştirmektedirler (Ipsos Mori 1998:5).

Entelektüel satın alma, çalışanların örgütün iş hedeflerinin farkında olması ve bu hedeflerin kendilerini nasıl etkileyeceğini anlamalarıdır.

Duygusal satın alma, çalışanların hem iş hedeflerinin farkında olması hem de bunun içinde olmak istemeleridir.

Davranış sözlük anlamıyla, bir kimsenin genel yaşamındaki tutum ve eylemleri ve dışarıdan gözlenebilen tepkilerinin tümü olarak tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu 2004:349). Birey davranışı, esas olarak, bir nedene dayanan, bir hedefi olan ve belirli bir etki ve bireysel güdülerin sonucu olarak ortaya çıkan eylemler veya organizmanın herhangi bir uyarıcı karşısında gösterdiği tepkilerdir (Erdoğan 1994:3;Genç 2002:22). Her davranış, diğer insan davranışları ile bütünleşmesi halinde, sosyal yapının oluşumuna hizmet etmektedir. Bireyler, bilgi, yetenek ve kişisel özelliklerine bağlı olarak pek çok davranış gerçekleştirebilmekte, her davranışın bir nedeni ve sonucunda birey için bir tatmini olmakta ve davranışlar bulunduğu sosyal yapı içinde anlam kazanmaktadır.

Örgüt içinde çalışan bireyin davranışı, örgüt ve örgütün işleyişi ile belirlenmektedir (Erdoğan 1994:37). Örgütlerde davranış, genel olarak, örgütteki kişilerin ve grupların ne yaptıkları ile ilgili olmaktadır. Örgüt üyesi kişilerin nasıl davrandıklarının incelenmesi, bilimsel olarak araştırılması ve mevcut bilginin uygulanması, örgütlerde davranışın tanımını oluşturmaktadır (Koçel 1999:172).

Birey yani çalışan, örgütsel davranışın merkezindedir ve ister tek başına, ister grup içerisinde olsun örgütün beklentilerine cevap veren veya dış çevreden etkilenecek şekilde örgütü etkileyen bir faktördür. Çalışanların ihtiyaçları ile örgütün beklentileri uyum sağlamadığı veya beklentilerin karşılıklı olarak karşılanamadığı durumlarda örgüt içinde çatışmalar veya engellenmeler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda yönetimin görevi, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan uygun bir çalışma ortamı yaratarak hem çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak hem de örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır (Özkalp-Kirel 1996:2-4).

Çalışan davranışında, örgütsel ve bireysel faktörlerin tümü göz önüne alınarak, bir değişim sağlanabilmektedir. Örgüt politikaları, prosedürleri, süreçleri, sistemleri, kuralları, ilkeleri, kültür ve değerleri, resmi eğitimleri gibi faktörler bir tarafta; bireyin becerileri, yetkinlikleri, bilgileri, inançları, değerleri, alışkanlıkları ve motivasyon unsurları gibi faktörler diğer tarafta yer almaktadır. Bunların birbirine uyum sağlaması için öncelikle aradaki uçurumların tespit edilmesi ve buna uygun bir davranış değişikliği beklenmesi gerekmektedir. Değişim zamanlarında örgüt ve çalışanlar arasındaki uçurumu engelleyen, net olarak paylaşılan değerlerdir ve bu değerler, hem örgütü bir arada tutmakta hem de kurumsal ve yapıştırıcı bir görev üstlenmektedir (Quirke 2000:37).

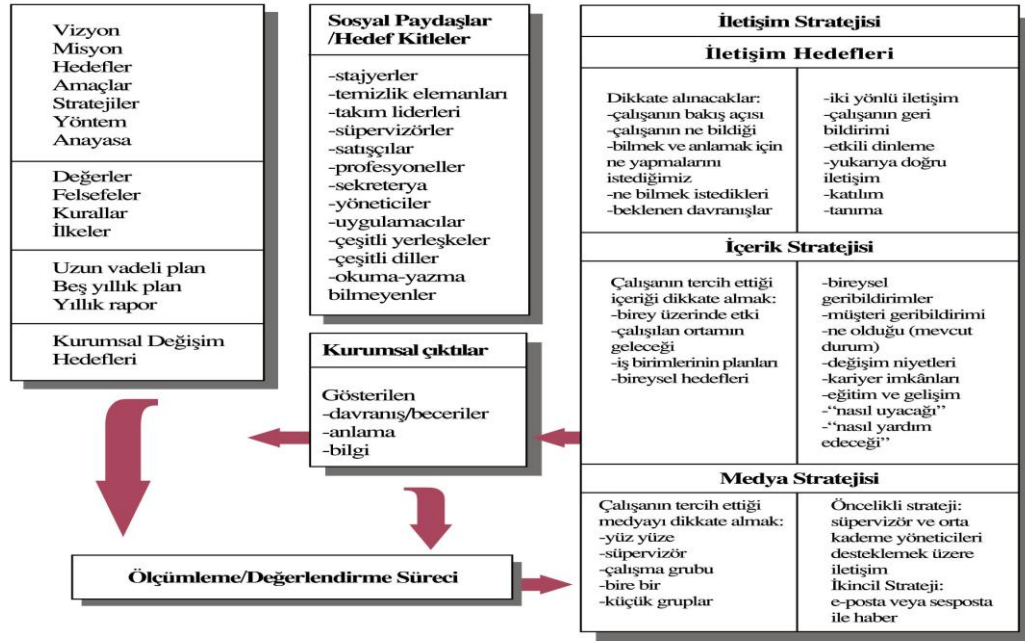
Yöneticiler, hem ortak değerleri belirlemek hem de çalışanları motive eden, girişimciliği ve olumlu yaklaşımları özendirici çalışma yöntemlerinin neler olduğunu

saptamak ve uygulamak durumundadırlar. Örgüt ne kadar mükemmel olursa olsun, çalışanlar motivasyondan yoksunsa bunun hiçbir yararı olmamakta ve üretkenlik düşmektedir (Kondo 1999:190). Motivasyon, gönüllü davranışları güçlendiren bir dizi psikolojik sürecin birleşimi, ihtiyaçları karşılama temelli ve amaçlara yönelik bir eylemdir. Başarılması gereken şey, çalışanların çıkarlarını, kurumun çıkarlarıyla uyumlu hale getirmek için yollar bulmaktır (Thompson 2002:126-127).

Çalışanın beklentisi ile kurumun beklentisi arasındaki farkı bilerek ve çalışanların büyük resim içindeki yerinin doğru algılanması sağlanarak, çalışanlardan bir davranış değişikliğinin beklenmesi gerekmektedir. Davranış değişikliği beklenirken çalışanlara verilecek mesaj, çalışanın kafasındaki " bu değişimde benim için ne var?" sorusuna cevap vermelidir (Dörtok 2003:43).

#### 9.4.1. Kurumsal Değişim İletişimi Modeli

Aşağıdaki model, örgüt içinde yapılacak bir değişim sürecinde, çalışanlara yönelik kullanılması gereken iletişim yollarını göstermektedir (Dörtok 2003:45).



Şekil 14: Rodney Gray'in Kurumsal Değişim İletişimi Modeli (Dörtok 2003:45).

#### Örgütün Büyük Resmi

Örgütün, vizyonu, misyonu, hedefleri, amaçları, stratejileri, yöntemleri, anayasaları, değerleri, felsefeleri, kuralları, ilkeleri, uzun vadeli planı, yıllık raporları ve kurumsal değişim hedefleri tam olarak anlaşılmalı ve görülmelidir. Vizyon tüm çalışanların paylaştığı ve örgütün geleceğine ait ortak bir resimdir (Dörtok 2003:45). Misyon ise örgütün niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir.

Misyon, herhangi bir örgütün var oluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır (Dörtok 2003:45). Örgütün değişimle ulaşmak istediği hedefler, açık bir şekilde ortaya konulmalı, vizyon ile çalışanlara kurallar, standartlar ve hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiği ve misyon ile örgütün amacı ve görevlerinin ne olduğu açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Büyük resmin ne olduğunun belli olmasından sonra diğer adımlara geçilmesi gerekmektedir.

### **Hedef Kitleler- Sosyal Paydaşlar**

Büyük resmin belli olmasından sonra hedef kitle ve sosyal paydaşlar segmente edilmelidir. Bu segmentasyon her bir kitlenin ya da grubun beklentilerinin, algılama ve davranış düzeylerinin farklı olacağından yola çıkılarak ve her birine ayrı bir mesaj oluşturma ve ayrı iletişim çalışmaları geliştirilmesi şeklinde gerçekleştirilmelidir (Dörtok 2003:45).

### **İletişim Stratejileri- İletişim Hedefleri**

İç iletişim stratejilerinin ve hedeflerinin belirlenmesinde bir takım unsurlara dikkat edilmelidir. Çalışanın örgüte bakış açısı, ne bildiği, ne bilmek istediği, diğer taraftan örgütün çalışanın neyi bilmesini istediği, nasıl bir davranış geliştirmesini beklediği gibi unsurlar dikkate alınarak stratejiler oluşturulmalı, tespitler yapılmalıdır. Örgütün ve çalışanların beklentileri arasındaki farkı tespit etmek ve çalışanların katılımını sağlamak için örgüt içinde araştırma yapılmalıdır. İki yönlü iletişim ve geribildirim çok önemli olmaktadır. (Dörtok 2003:46).

### **İçerik Stratejisi**

İçerik stratejisi, hem çalışanların hem de örgütün beklentilerine uygun olmalıdır. Bir tarafta çalışanların üzerinde hangi iletişim araçlarının ve kimlerin etkili olduğunun bilinmesi, çalışanların işyeri ortamıyla ilgili duygu ve düşüncelerinin tespit edilmesi, çalışanların bağlı bulunduğu birimin gelecek planları ile ilgili bilgisi ve düşünceleri diğer tarafta da çalışanların bireysel hedeflerinin bilinmesi gerekmektedir. (Dörtok 2003:46).

### **Medya Stratejisi**

Bu modelde, iletişim stratejilerine ve hedeflerine uygun olarak belirlenen içeriğin, hangi medya araçları kullanılarak yayılacağı çalışanların tercihinin bırakılmaktadır. Medya stratejileri uygulamada, kurum iç iletişim araçları olarak da anılmaktadır. Çalışanlarının medya tercihleri örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir. Yüz yüze iletişim, toplantı gibi sözlü medya kullanılabileceği gibi

elektronik posta, intranet gibi elektronik ortam ya da gazete, dergi gibi yazılı medya da kullanılabilir. Bunun yanı sıra örgüt, öncelikle orta kademe yöneticiler ile iletişimin açık ve net olarak belirlenmesine yönelik bir strateji geliştirmelidir. Burada, orta kademe yönetimin çalışana daha yakın olmasının bir avantaja çevrilmesi söz konusu olmaktadır. (Dörtok 2003:46).

### **Örgütsel Çıktılar**

İç iletişimin planlanması sonucu beklenen davranış değişikliğini anlama ve bilgi düzeyini tespit etmeye yöneliktir. Uygulamalardan sonra belli aralıklarla çıktılara bakılarak hedeflere ne kadar ulaşıp ulaşılmadığı ölçülmelidir.

### **Ölçüleme ve Değerleme**

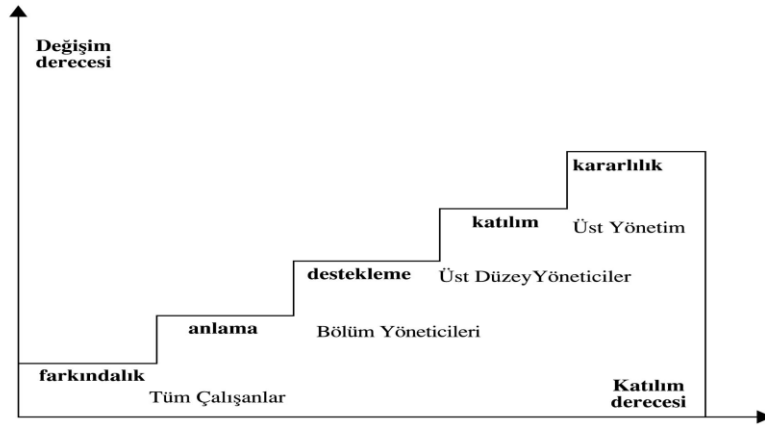
Kurumun hedeflere ne kadar ulaştığını anlamak için gerekli bir aşamadır. Ölçüleme ve değerlendirme yapıldıktan sonra iletişim stratejileri, hedefleri ve yukarıdaki adımlar yeniden gözden geçirilmeli, gerekiyorsa iyileştirmeler yapılmalıdır. (Dörtok 2003:47).

### **9.4.2. İç İletişim Yöntemiyle Çalışanların Değişim Algısını Yönetmek**

Çalışanların davranışlarını ve beklentilerini anlamak ve iletişim stratejisinin buna göre gözden geçirilip yenilenmesini sağlamak, örgütsel süreçlerin başarısı için çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Aşağıdaki şekilde, örgütteki çalışanların değişim algılamaları, kurumun vizyonu, misyonu, hedefleri ile ilgili nasıl bir farkındalık düzeyinde olmaları gerektiği ortaya konulmaktadır. Şekilde de görüldüğü gibi hiyerarşik olarak yukarıya çıktıkça bölüm yöneticilerinin anlama ve destekleme arasında bir yerlerde, üst düzey yöneticilerin destekleme katılım arasında, üst yönetimin ise kararlılık basamağında olması gerekmektedir. Şekilden de anlaşıldığı gibi alt iki basamakta algılama, yukarıya çıktıkça davranış değişikliği görülmektedir. Çalışanların algılama, tutum ve davranışlarını ölçmek, merdivendeki yerleri tespit etmek ve iletişimin eksik yönlerini ortaya çıkarmak, örgüt hedeflerinin iş sonuçlarına ulaştırılmasında önemli yer tutmaktadır (Dörtok 2003:47).





**Şekil 15:** Synopsis Communication İletişim Merdiveni (Dörtok 2003:53)

Uygulamalara bakıldığında, değişim çabalarının çok azının başarılı olduğu görülmektedir. Başarılı örneklerden alınacak ders, değişim sürecinin toplam olarak oldukça uzun bir süre gerektirdiği ve çeşitli evrelerden geçmesi gerektiği olmalıdır. Basamakları atlamak yalnızca hız yanılsamalarını yaratmakta ve başarılı sonuçlar alınmasını engellemektedir. Evrelerden birinde yapılacak bir hata tüm kazanımları kaybettirebilmektedir (Kotter 1999:130).

Örgütsel değişim çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Liderler örgüt stratejilerini doğru eylemlere geçirerek, tüm çalışanlarını tek tek değişime hazırlamak ve inandırmak zorundadırlar. Başarılı bir değişim için hedefler küçük parçalara ayrılmalı sonra bu küçük parçalar yönetilmelidir (Duck 1999:78).

Çalışanların değişimi algılamalarında liderin verdiği mesaj da çok önemlidir. Çalışanların mesajı işitmeleri, anlamaları ve ona inanmaları zaman gerektirmektedir, üstelik aldıkları mesaj hoşlarına gitmezse değişime uyum sağlamaları daha çok zaman almaktadır. Lider, çalışanların mesajı ne kadar işittikleri, ona ne kadar inandıkları, ne anlama geldiğini anladıkları ve ne kadar kendilerine uyarlayıp içselleştirdikleri sorularına kesin ve doğru cevaplar verebilmelidir (Duck 1999:67).

Değişim mesajının çalışanlara iletilmesi ve çalışanlarca değişimin gereklilikleri doğrultusunda anlamlandırılması için hızlı ve kolay akılda kalan, Prosci Danışmanlık tarafından geliştirilen ve "ADKAR" adı verilen süreç aşağıdaki gibidir (Prosci ty.:1).

**Farkındalık (Awareness):** Çalışanlar tarafından değişimin gerekliliğinin farkına varılmasını sağlamak.

**Arzu (Desire):** Çalışanlarda değişime karşı bir istek yaratmak.

**Bilgi (Knowledge):** Çalışanları değişim ve değişimden sonra olması beklenen durumlar hakkında bilgilendirmek.

**Kabiliyet (Ability):** Çalışanların değişim için gerekli bilgi, beceri ve donanıma sahip olmasını sağlamak.

**Destek (Reinforcement):** Çalışanlara, değişim sürecinde ve yeni durumda ihtiyaç duyacakları gerek bilgi ve beceri, gerekse duygusal ve maddi destekler sağlamak (Prosci ty.:1).

Türkiye’de bir danışmanlık firması olan Bersay İletişim Danışmanlığı ise değişim mesajının içselleştirilmesi, değişim algısının değiştirilmesi ve sonuçtan emin olma sürecini 3 İ (istişare, ikna ve ittifak) yöntemiyle açıklamaktadır (Saydam 2004:222).

**İstişare:** Çalışanlarla değişimi tartışmak ve fikirlerini alarak kendilerini değişimin içinde hissetmelerini sağlamak.

**İkna:** Çalışanların değişim mesajını anlamaları ve değişimin faydalarını içselleştirmesini sağlamak.

**İttifak:** Çalışanların değişim sürecine katkı sağlamak için çalışması ve değişim taraftarlığı yapmalarını sağlamak.

Çalışanların değişim algılarını değişimi kabul etme yönünde değiştirmek için güven faktörü de çok önemli olmaktadır. Değişimin çelişkilerinden biri de güvenin en çok ihtiyaç duyulan zamanda çok güç oluşmasıdır (Brockner v.dğr. 1997:559). Örgütsel değişim, en çok güvene ve inanmışlığa ihtiyaç duymaktadır oysa değişim dönemlerinde çalışanlarda güven eksikliği oluştuğu gözlenmektedir. Abraham Maslow’un ihtiyaçlar piramidinde en üst basamakta yer alan ve insanlar arasında en çok farklılığın görüldüğü kendini gerçekleştirme ihtiyacı, değişimin vaat ettiği değerlerdendir. Değişim yetkilendirme ve mükemmellik vaat eder ve bu vaat en üst basamaktadır. Oysa ikinci basamakta güvenlik ihtiyacı vardır ve değişim fikri güvensizlik yaratır. Çalışanlar üzerinde bu noktada çok büyük bir risk görülmektedir (Aytaç 2004:92).

Değişim dönemlerinde güven oluşturma iki şeye dayandırılmaktadır: Birincisi öngörülebilirlik, ikincisi ise yetenektir (Duck 1999:74).

Öngörülebilirlik, çalışanların değişim sonrası kendilerini nelerin beklediğini bilmek istemeleriyle alakalıdır.

Yetenek, çalışanların değişim sonunda örgüt içinde değişen rollerini oynayabilecek yetenekleri olduğuna inanmak istemeleriyle alakalıdır.

Çalışanların değişim algılarının ölçüldüğü bir eylem araştırması (nicel araştırma), Amerika'da bir itfaiye örgütü çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Değişime kapalı, bürokratik, çalışanların örgütle ilgili algılarını ölçmeyen ve çalışanların iş motivasyonlarını arttırma politikaları olmayan bir örgüt olan itfaiyede, çalışanların yönetime duyduğu güven ve yönetimin desteğini hissetmeleri, örgütsel hedeflerin açıklığı ve değişim hedefine inanmışlık gibi parametreler ölçülmüştür. Ölçümün yapılmasından hemen sonra örgüte yeni bir yönetici gelmiştir, yeni liderin değişimci olacağı dedikodusu örgüt içine yayılmıştır, çalışanlara dışarıdan gelen uzmanlar tarafından eğitimler verilmiştir, çalışanların problemlerini anlatacakları bir sistem kurulmuştur, performans sistemi uygulamasına geçilmiş ve yönetime ulaşılabilirlik sağlanmıştır. Altı aylık bir değişim sürecinden sonra aynı parametreler tekrar ölçülmüştür. Sonuçta, iki ölçüm arasında çalışanların, yönetime güven, hedef açıklığı, iş motivasyonu ve yönetimin desteğine inanmışlık gibi değerlerinde artış görülmüştür (Weber-Weber 2001:291-300).

Liderin, değişimi yönetirken, uygulanabilir bir vizyon oluşturma, örgütü tanıma ve örgütü değişime götürecektir olan süreçleri iyi planlama gibi aşamaları geçtikten sonra örgüt içinde değişime karşı gelişen direnci kırması için uygulaması gereken ve yukarıda anlatılan tüm araçlar örgüt iç iletişim planında, zamanlama ile birlikte yer alması gerekmektedir. İyi yönetilen ve başarılı bir örgüt iç iletişim politikası, değişime direnci kırmada kullanılan tüm teknikleri kapsamakta ve bir bütün olarak örgüt faaliyetlerine istikrar kazandırmaktadır (Pira-Kocabaş 2003:92).

### 3. BÖLÜM

## UYGULAMA ÖRNEKLERİYLE, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTTE DEĞİŞİME KARŞI GELİŞEN DİRENCİ KIRMA POLİTİKALARI

### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KONUSU, EVRENİ, ÖRNEKLEMİ, YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMA SORULARI

**Araştırmanın Amacı:** Sosyal ve ekonomik hayatta önemli roller üstlenen örgütlerin, değişim sürecinde örgüt içinden gelecek direnci kırmak için değişim yaşamış lider ve yöneticilerin deneyimlerinden yola çıkarak, politika ve yöntemler geliştirilmesine katkı sağlamak.

**Araştırmanın Konusu:** Lider ve yöneticilerin, örgütsel değişim deneyimleri ve örgütte değişime karşı gelişen direnci kırma politika ve yöntemleri.

**Araştırma Evreni:** Türkiye'deki değişim yaşamış örgüt liderleri ve örgütteki her kademedeki yöneticiler.

**Araştırma Örnekleme:** *Kasti (kararsal) örnekleme tekniğiyle*, iş koluna ve mülkiyetine göre sınıflandırılmış olarak seçilen örgütlerdeki, değişim yaşamış örgüt liderleri ve örgütteki her kademedeki yöneticiler (Altunışık v.dğr. 2010:140).

İş koluna göre sınıflandırılması yapılan örgütleri, *maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğiyle*, üretilen mal ve hizmet çeşidine göre de sınıflayarak, değişim yaşamış örgüt liderlerinin ve her kademedeki yöneticilerin sayısının artırılması (Yıldırım-Şimşek 2008:108).

**Araştırmanın Yöntemi:** Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme ve gözlem (Yıldırım-Şimşek 2008:123).

**Araştırma Soruları:** Araştırma soruları, literatürdeki, örgütsel değişim ve değişime karşı gelişen direncin kavramsal çerçevesinden yola çıkılarak belirlenmiştir.

1. Örgütleri değişime zorlayan sebepler nelerdir?
2. Örgütlerde yaşanan değişimlerin nitelikleri nelerdir?
3. Örgütlerde, örgütsel değişimin önündeki engeller nelerdir?
4. Değişim sürecinde, örgüt içinde nasıl bir direnç gelişmektedir?
5. Örgütlerde değişime karşı gelişen direnci kırma politika ve yöntemleri nelerdir?
6. Örgütlerde değişime karşı gelişen direnci kırma politika ve yöntemlerinin ve değişimin sürdürülebilirliğinin başarısının bağlı olduğu faktörler nelerdir?

## 2. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel değişim, her ne kadar kavramsal çerçevede genelleştirilse de, uygulama sürecinde hedeflenen değişimin türüne, örgütlerin mevcut yapı ve politikalarına, yönetici ve liderlerin özellik ve davranışlarına, çalışanların göstereceği dirence ve kabullenmeye göre farklılıklar göstermektedir.

Araştırma sürecinde uygulamalarına yer verilen örgütler, literatür tarama evresinde elde edilen bilgiler ışığında belirlenen "örgütsel değişim kriterleri" esas alınarak seçilmiştir. Seçilen örgütlerin araştırma evrenini temsil etmesi için literatürdeki mevcut örgüt sınıflandırılması temel alınarak, her sınıftan en az bir tane örgüt bulunmasına dikkat edilmiştir. Bilimsel araştırmaların, araştırma yapılan kitleye zarar vermeme etik ilkesi doğrultusunda, örneklem olarak seçilen örgütlerin isimleri açıkça belirtilmemekte ve örgütler, harflerle temsil edilmektedir. Bu durum aynı zamanda, görüşmeler öncesinde, görüşme yapılan kişilere açıklanarak, lider ve yöneticilerin sorulara rahat ve doğru cevap vermelerine olanak sağlamıştır. Literatürdeki sınıflandırma esas alınarak seçilen ve isimleri harflerle temsil edilen örgütlerin dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 5:** Araştırma Örneklemine Oluşturan Örgütlerin Dağılımı.

<b>ÖRGÜTLERİN DAĞILIMI</b>	<b>Özel</b>	<b>STK</b>	<b>Kamu</b>
<b>Sanayi</b>			
<i>Gıda</i>	<b>B</b>		
<i>Otomotiv</i>	<b>E,H</b>		
<b>Ticaret</b>			
Bilişim ve Teknoloji	<b>G</b>		
Perakende AVM(Alışveriş Merkezi)	<b>J</b>		
<b>Hizmet</b>			
Turizm	<b>D</b>		
Danışmanlık	<b>M</b>		
Ulaşım	<b>F</b>		
Eğitim	<b>C</b>		
<b>Sivil Toplum Kuruluşu</b>		<b>I,N</b>	
<b>Kamu Kuruluşu</b>			<b>A,K,L</b>

Araştırmada örgütten kast edilen, kar amacı güden işletmeler, toplumsal fayda üreten kamu kurumları ve ortak amaçları olan insanların bir araya gelip oluşturduğu sivil toplum kuruluşlarıdır.

Araştırma bulguları, iş koluna göre, sanayi, ticaret ve hizmet; mülkiyetine göre kamu, özel ve üçüncü sektör olarak görülen sivil toplum sınıflandırılmasına göre seçilen örgütlerdeki, değişim yaşamış örgüt liderleri ve her kademedeki yöneticilerin, araştırma sorularına verdiği cevaplar çerçevesinde oluşturulmuştur (Sabuncuoğlu-Tokol 1997:43-52; Cansen 1999:1).

Araştırmada görüşme (mülakat) ve gözlem teknikleri kullanılmıştır. Görüşmelerde kullanılan mülakat formu Ek 1'de görülmektedir.

## 2.1. BULGULAR

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular, araştırma soruları çerçevesinde başlıklandırılarak aşağıda açıklanmaktadır.

### 2.1.1. Örgütleri Değişime Zorlayan Sebepler

Elde edilen bulgular, örgütleri değişime zorlayan birinci bölümde detaylı bir şekilde belirtilen literatürdeki sebeplerle uyum göstermektedir. Örgütleri değişime götüren sebepler aynı zamanda örgütlerin değişim amaçlarını da tarif etmektedir.

Kamu ve meslek örgütü niteliği taşıyan A örgütünde, seçilmişlerden oluşan yönetim, seçmenlere karşı sorumluluğu, üyelerinin örgüt içinde yaşanan hantallıklara karşı tepki göstermesi ve yönetim olarak itibarlarının, örgütle doğru orantılı olarak artacağına duydukları inanç sebebiyle değişim ihtiyacı hissetmiştir. Örgüt üyeleri, özel sektör gözüyle bakıldığında, müşterileri temsil etmektedir. Örgüt, üyelerinin zorunlu olarak ödediği aidatlarla hayatını sürdürmektedir. Örgüt içinde yüz yirmi yıl boyunca hiçbir değişim yaşanmadığı için etkin olmayan örgüt vizyonunun değişmesinin gerekliliği hissedilmiştir. Yeni vizyonu oluşturma ve örgüte benimsetme sürecinde, yönetimin kendi esas işlerinin A örgütü olmamasından dolayı yönetme güçlüğü çekilmiş ve bu sebeple yönetimin, değişim sürecini yönetme kabiliyetine sahip yeni bir profesyonel yönetici atamasını zorunlu kılmıştır. A örgütündeki değişim sebebi, literatürde de yer alan örgütün etkinliğini ve itibarı arttırmak sebepleriyle benzerlik göstermektedir. Örgüt, kendisiyle aynı özelliklere sahip diğer kurumlar, bağlı olduğu ulusal birlik, yerel ve ulusal idareler ve uluslararası bağlantıları gibi çevreler üzerinde baskı unsuru yaratmak ve üyelerinin ihtiyaçlarına cevap vermek amaçlarına odaklanmıştır.

Özel sektörde faaliyet gösteren, sanayi örgütü niteliği taşıyan, ulusal ve uluslararası pazarlara gıda üretimi yapan B örgütünde, iş hacminin genişlemesi, ticari operasyonların büyümesi, bayilik ve satış ağının artması gibi sebepler, yönetimin, yönetme gücünü çekmesine, örgüt içinden gelen verilerin standart olmamasına, standart olmayan verilerin derleme ve raporlama yapmaya olanak tanımamasına yol açmıştır. Örgüt içindeki iş yapış tarzlarının standartlaştırılması ihtiyacı, örgütün kurumsal ilke ve prosedürlerini yeniden yapılandırmasını zorunlu kılmıştır. B örgütündeki değişimin amacı, literatürde de yer alan, örgütün verimliliğini arttırmak amacıyla benzerlik göstermektedir. Örgütün yapısal unsurlarının ve iş yapış şekillerinin değişim göstermesi hedeflenmiştir. Örgütü değişime zorlayan sebep, literatürde de yer alan büyümenin örgütleri değişime zorlaması kategorisinde değerlendirilmelidir.

Özel sektörde faaliyet gösteren ve hizmet örgütü niteliği taşıyan C eğitim örgütünde, yaşanan ekonomik zorluklar örgütü küçülme yönünde bir değişim yapmaya zorlamıştır. Literatürde de örgütü değişime zorlayan sebepler arasında küçülme politikaları ilk sıralarda yer almaktadır. C örgütünde aynı zamanda örgütün hayatta kalmasını ve devamlılığını sağlamak da örgütsel değişimin amaçları arasında gösterilebilmektedir.

Özel sektörde faaliyet gösteren, hizmet örgütü niteliği taşıyan D turizm örgütünde, hizmet bölgesinde açılan diğer büyük otellerle rekabet etmek, müşterilerin talepleri, daha fazla kar elde etmek ve bunları gerçekleştirmek için nitelikli çalışanlara sahip olmak amacı, örgütü değişime zorlayan sebepler arasındadır. D örgütündeki değişim amacı, literatürde de yer alan, örgütün verimliliğini arttırmak, rakiplerinin önüne geçmek ve çalışanların niteliklerini arttırmak hedefleriyle uyumluluk göstermektedir.

Özel sektörde faaliyet gösteren, sanayi örgütü niteliği taşıyan E otomotiv örgütünde, örgütün yabancı bir yatırımcıyla ortaklık yapması, yabancı yatırımcının değişim talepleri ve müşterilerin beklentileri, örgüt içinde bir değişim yapma fikrinin doğmasına sebep olmuştur. Literatürde de yer alan tüketiciler, birleşme, ortaklık ve teknoloji gibi örgütsel değişim sebepleri, E örgütündeki değişim sebepleri ile benzerlik göstermektedir.

Özel sektörde faaliyet gösteren, hizmet örgütü niteliği taşıyan F ulaşım örgütünde, kurumsal itibarı artırma, örgütün iç ve dış çevrede negatif algısının değiştirilmesi, örgüt içinde sektörün genel alışkanlıklarından vazgeçilmesini sağlama, ulusal yasaların Avrupa Birliği uyum yasalarıyla değişmesi sebebiyle yasalara uyum

sağlama ve örgüt içinde çalışanlara adalet sağlanması gibi amaçlar, örgütün, bir değişim sürecine başlamasını zorunlu kılmıştır. F örgütündeki değişimin, verimliliği artırma, örgüt yapısal unsurlarını iyileştirme ve etkinliği artırma gibi amaçları, literatürdeki örgütsel değişim amaçlarıyla uyumluluk göstermektedir. Aynı zamanda, örgütün değişim hedefi olan yeni yasalara uyum sağlama, literatürdeki örgütleri değişime zorlayan sebepler arasında sayılmaktadır.

Özel sektörde faaliyet gösteren, ticaret örgütü niteliği taşıyan G teknoloji ve bilişim örgütünde, iş hacminin büyümesi, yaratılan markanın gücünün Türkiye içinde yayılması, bulunduğu pazarın boş olması ve kendi sektöründe liderliğe oynaması gibi sebepler örgütte bir sermaye artışı yapmayı gerektirmiştir. Ortakların kendi halinde ve genç girişimcilerden oluşması, liderde, büyük bir örgütle birleşme yaparak değişimi gerçekleştirmek öngörüsü oluşturmuştur. G örgütünde değişim hedefleri, literatürdeki, büyüme, örgütün yapısal unsurlarının geliştirilmesi, ekonomik verimlilik ve birleşme gibi örgütsel değişim sebepleriyle benzerlik göstermektedir.

Özel sektörde faaliyet gösteren, sanayi örgütü niteliği taşıyan H otomotiv ve yedek parça örgütünde değişimin gerekliliği, ülkenin, sektörün ve bulunduğu şehrin değişen şartlarından etkilenerek hissedilmiştir. Değişen şartlar, müşteri beklentilerini de değiştirmiştir, pazardaki teknolojik gelişmelerin artması ve benzer sektörlerde bulunan dünyadaki örneklerin bu değişimlere daha çabuk adapte olması, örgütün, bu değişimler doğrultusunda adaptasyonu öngörüsünü gündeme getirmiştir. G örgütündeki değişim, literatürde belirtilen, rakiplerin önüne geçmek, teknolojik gelişmeleri takip etmek ve kurumsal itibarın artırılması amaçlarıyla yapılmıştır. Örgütü değişime, bölgesel, ulusal ve uluslararası pazarların zorlaması yönlendirmiştir.

Sivil toplum kuruluşu olarak faaliyet gösteren I örgütü, kendisi ile aynı isme ve özellikleri sahip uluslararası bir organizasyonun lokal uygulamalarla temsilciliğini yapmaktadır. Sivil toplum alanında gençlerin aktif olmaması ve ekonomik ve sosyal hayatta karar verici konumda olamamaları, örgütü bir değişim yapma fikrine yöneltmiştir. I örgütündeki değişim, örgütün etkililiğini arttırmak ve bulunduğu çevrede sözü dinlenebilir olmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. I örgütünün değişim amacı, literatürdeki, örgütün etkinliğini arttırmak, toplumsal fayda yaratmak ve kurumsal itibarı arttırmak amaçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Özel sektörde faaliyet gösteren, ticaret örgütü niteliği taşıyan J perakende örgütü, müşterilerin talepleri, rakiplerin büyümesi ve çoğalması gibi sebeplerle bir değişim yapmak zorunda kalmıştır. Örgüt müşterilerinin özellikle son tüketici olarak nitelendirilen kitleden oluşması, müşteri taleplerinin çok çeşitli olması anlamına



gelmektedir. Pazarda faaliyet gösteren rakip örgütlerin sayısının artması ve mevcut rakiplerin farklılaşma gayretleri de örgütü değişimi gerçekleştirmeye mecbur bırakmıştır. J örgütündeki değişim, literatürde en çok yer verilen, rakiplerin, rekabetin ve müşteri beklentilerinin artması sebepleriyle gerçekleştirilmiştir.

Kamu kurumu olarak faaliyet gösteren K eğitim örgütünde değişimin amacı, örgütü evrensel standartlarda bir kurum haline getirmek ve kendisinden fayda sağlayan tüm paydaşların aldığı hizmetlerin kalitesini arttırmaktır. Örgütteki değişim, bir lider hareketi olarak doğmuştur. K örgütünün değişim hedefleri, hem kamusal fayda sağlamak hem de yeni gelişmelere ayak uydurabilmek ve çağı yakalamak olarak ortaya çıkmıştır. K örgütünün değişim hedefleri, literatürde yer alan değişim hedefleriyle karşılaştırıldığında, bu hedeflerin, örgütün verimliliği, etkinliği ve etkililiğini arttırmak kategorisinde olduğu görülmektedir.

Kamu kurumu olarak faaliyet gösteren L örgütünde, yasal zorunluluklar, teknolojik yenilikler ve küresel değişimlerden etkilenen devlet politikaları, örgütsel değişimin bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Devletin şeffaflık ve hesap sorulabilirlik politikaları benimsemesi, örgütün de kendini yeniden yapılandırmasına sebep olmuştur. L örgütünün değişim sebepleri ve hedefleri literatür ile karşılaştırıldığında, değişimin, yasal düzenlemeler, teknoloji ve ulusal eğilimler gibi sebeplerle, örgütün verimliliğini arttırmak amacıyla yapıldığı görülmektedir.

Özel sektörde faaliyet gösteren ve hizmet örgütü niteliği taşıyan M danışmanlık örgütünde, rakiplerin durumu, pazarın değişmesi, pazarın beklentileri ve müşterilerin artan talepleri, değişimin gerekli olduğuna dair bir öngörü oluşturmuştur. M örgütündeki değişim sebepleri, rakipler, pazar ve müşteriler üçlemesinden oluşan ve literatürde en çok görülen değişim sebepleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Sivil toplum kuruluşu olarak faaliyet gösteren N örgütü, kendi alanında kurulan en eski kurumlar arasında yer almaktadır. Örgütün, kuruluşunda bir lider hareketi olarak doğması ve liderin de tüm yaşamını örgüte adanması; hem örgüt içinde hem de örgüt dışında sürekli lider odaklı olarak algılanmasına sebep olmuştur. Örgüt üyeleri çoğunlukla, orta yaş ve üstü memur ve emeklilerden oluşmaktadır. Örgüt üyelerinin gerek ideolojik fikirleri gerekse lidere aşırı bağımlı olmaları, değişime uyum sağlamalarını ve proaktif olarak değişimi öngörmelerini zorlaştırmıştır. Örgüt, ideolojik olarak aynı fikirde olsa dahi dış çevresindeki tüm paydaşlarına hep temkinli yaklaşmıştır; bu durum örgütün, diğer örgütlerle iş ve güç birliği yapmasını engellemiştir. Örgüt, kendi alanında ilk olsa da zaman içinde benzer amaçlarla faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları artmış ve karşılaştırma yapıldığında diğer kurumlar,

toplum tarafından daha bilinir ve daha aktif haline gelmişlerdir. Örgüt, aslında esas amacı olan toplumsal fayda üretimini arttırmak ve bunu sağlamak için de dolaylı olarak yeni teknolojilere uyum sağlamak, üye sayısını ve bağışlarını arttırmak gibi sebeplerle bir değişim hareketine başlamıştır. Literatür ile kıyaslandığında örgütsel değişimin hedefi, örgütün etkililiğini ve verimliliğini arttırmak olarak, örgütsel değişimin türü ise teknolojik yeniliklere uyum sağlamak olarak ortaya çıkmaktadır.

Aşağıdaki tabloda, araştırma örneklemindeki örgütsel değişim sebeplerinin dağılımı, literatürde yer alan örgütsel değişim sebepleri doğrultusunda gösterilmektedir.

**Tablo 6:** Örgütsel Değişim Sebeplerine Göre Araştırma Örnekleminin Dağılımı.

<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SEBEPLERİ</b>	<b>ÖRGÜTLER</b>
<b>DIŞSAL SEBEPLER</b>	<b>A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M</b>
Tüketiciler –Müşteriler-Hizmet Alanlar	A,E,D,F,G,H,J,K,L,M
Rekabet	D,F,G,H,J,M,E,N
Teknoloji	A,B,E,F,G,H,J,K,L,M,N
Toplumsal Sebepler	A,K,J,F,L,I,N
Yasal Sebepler	F,L
Uluslararası Çevreden Gelen Zorlayıcı Sebepler	H,K
Ekonomik Krizler	C,D,M,J
<b>İÇ SEBEPLER</b>	<b>A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M</b>
Örgütsel Yetersizlikler	A,B,C,D,E,F,G,I,J,K,L,N
Küçülme veya Büyüme Politikaları	C,J,E,G
Örgütsel Değerlerin Değişimi	M,F
Tepe Yönetici Değişimleri	A,F,K
İşgücü Yapısı	B,D,F,G,J,L,N

Örgütsel değişimin sebeplerine bakıldığında araştırma bulguları gösteriyor ki, dışsal sebeplerde, tüketiciler-müşteriler-hizmet alanlar ve teknoloji, içsel sebeplerde ise örgütsel yetersizlikler, örgütleri değişime daha yoğun olarak zorlamaktadır.

Literatürde de belirtildiği gibi örgütsel değişimin sebepleri ile amaçları arasında bir neden sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Örgütleri değişime zorlayan sebepler, örgütsel

değişimin amaçlarının, kaynağını göstermektedir. Yukarıdaki tabloda görülen sebepler, aşağıdaki tabloda belirtilen amaçlarla örgütsel değişim yapılmasını gerektirmektedir.

**Tablo 7:** Örgütsel Değişimin Amaçlarına Göre Araştırma Örnekleminin Dağılımı.

<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLERİN AMAÇLARI</b>	<b>ÖRGÜTLER</b>
<b>GENEL AMAÇLAR</b>	<b>A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M</b>
Örgütün Devamlılığını ve Yaşamasını Sağlamak	C,J,N
Örgütün Büyümesi ve Gelişmesini Sağlamak	G,J,D,M,F,C,I,N
Etkinliği ve İtibarını Arttırmak	A,F,M,D,I,K,L,H,N
Verimliliği Arttırmak	F,M,C,D,E,H,B
İş Motivasyonu ve Tatmin Düzeyini Arttırmak	A,K,F,J,E,H
<b>İNSAN UNSURUNA İLİŞKİN AMAÇLAR</b>	<b>A,K,L,F,J,G,H,D,B,N</b>
<b>ÖRGÜTÜN YAPISAL UNSURLARINA İLİŞKİN AMAÇLAR</b>	<b>A,K,L,C,F,M,D,J,G,E,H,B</b>
<b>ÖRGÜTÜN TEKNOLOJİK UNSURLARINA İLİŞKİN AMAÇLAR</b>	<b>A,K,L,F,M,D,G,H,E,N</b>

Yukarıdaki tabloda görülüyor ki araştırma örneklemindeki örgütlerin değişim amaçları sırasıyla, genel amaçlar olan, örgütlerin etkinliliğini, itibarını, verimliliğini arttırmak, yapısal unsurlara ilişkin amaçlar ve teknolojilerinin geliştirilmesi amaçları üzerine yoğunlaşmaktadır.

### **2.1.2. Örgütlerde Yaşanan Değişimin Niteliği**

Araştırma örnekleminde örgütsel değişimin niteliğine dair ortaya çıkan bulgular ile literatürdeki örgütsel değişimin niteliğine ilişkin kavramsal çerçevedeki ilişki aşağıda açıklanmaktadır.

A örgütünde, yeni bir vizyon belirlenmiştir; "ulusal alanda etkin ve küresel bir oyuncu olma". Yeni vizyon doğrultusunda örgüt içinde, kurumsal itibar yönetimi, yeni personel politikası, örgüt iç ve dış iletişimin yönetilmesi, kurumsal kimlik çalışması, örgüt kültürünün değiştirilmesi, örgütsel yapıların çağdaştırılması, teknolojik alt yapı yenilikleri ve ISO 9001 kalite belgesi alma gibi değişimler yaşanmıştır. Örgüt içinde, örgütün tüm süreçlerini kapsayan makro düzeyde bir değişim uygulanmıştır. Aynı zamanda A örgütündeki değişim, ilişki içinde bulunduğu dış çevredeki öğeleri de

kendisinden örnek alınmasını sağlayacak şekilde etkilediğinden, değişim literatüründe yer alan proaktif değişim türüne örnek olarak gösterilebilmektedir.

B örgütünde, kurumsal yönetim araçlarının yapılandırılması süreci bir değişim hareketi olarak ortaya çıkmıştır. Örgütte yapılandırılan kurumsal yönetim araçları, yeni kurumsal düzenin prosedürlerinin ve yönetmeliklerin oluşturulması ve çalışma ve etik ilkelerinin belirlenmesi olmuştur. B örgütündeki değişimin, sadece bazı örgütsel süreçlerde etkili olduğu için mikro düzeyde olduğu ve örgütün daha iyi yönetilmesi gerekliliğinin baskısı sonucunda gerçekleştiği için reaktif değişim sınıflandırmasına girdiği söylenebilmektedir.

C örgütünde, örgüt giderlerini azaltıcı ve örgüt fiziksel şartlarının da daraldığı bir küçülme politikasıyla değişime gidilmiştir. Örgütün tüm süreçleri değişime konu olduğundan makro düzeyde bir değişim uygulandığı söylenebilmektedir. Aynı zamanda örgütün değişime gitmesi tamamen dış çevreden etkilenerek ve zorunlu olarak gerçekleştiğinden, pasif bir değişim söz konusudur.

D örgütünde, hizmet anlayışının müşteri talepleri doğrultusunda şekillendiği, örgüt kazancını arttırma hedefinin baskın olduğu, örgüt teknik, teknoloji ve altyapı varlıklarının geliştirilmesi odaklı bir büyüme süreciyle değişim hayata geçirilmiştir. Örgütün değişim hedefleri sadece bazı örgütsel süreçleri içerdiğinden mikro düzeyde ve değişim, pazar ve müşterilerin zorlamasıyla gerçekleştiği için reaktif bir değişim söz konusudur.

E örgütünde, teknoloji olanaklarının, verimliliğın, üretilen ürünlerin kalitesinin ve iş süreçlerinin yönetimce izlenebilirliğinin arttırılması yönünde bir değişim süreci başlamıştır. E örgütündeki değişim, sadece bazı örgütsel süreçleri etkilediğinden mikro düzeyde, aynı zamanda koşulların gerekliliklerine uygun olarak planlandığından reaktif niteliktedir.

F örgütünde, pazardaki diğer benzer örgütlere örnek olacak ve sektörde farklılık yaratan yeni bir örgüt kültürü yaratılmıştır. Sektördeki yasal düzenlemelere uygun olacak belgelendirme süreçlerinden geçilmiştir. Örgütün hizmet aldığı taşeron firma çalışanları ve örgüt çalışanları arasında adaletli bir insan kaynakları politikası oluşturulmuştur. Örgütün pazardaki mevcut algılanışını pozitif yönde değiştirmek için kurumsal kimlik yenileme çalışması yapılmıştır. Örgüt yapısı aile ilişkilerinden arındırılmış ve kurumsallaştırılmıştır. Örgütün yaşadığı değişim sınıflandırılırken, tüm örgütsel süreçleri içeren bir değişim söz konusu olduğundan makro düzeyde olduğu ve örgütün yaşadığı değişim dış çevresini de etkilediğinden ve öngörü içerdiğinden proaktif bir değişim olduğu söylenebilmektedir.

G örgütünde yaşanan değişim, gücü ulusal çapta kabul edilen bir holdingle birleşme yapmak yoluyla gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar örgüt içinde iş yapış biçimlerinde bir değişim ihtiyacı hissedilmese de birleşme ile birlikte büyük bir holdingin çatısı altına girmek, örgütün kurumsallaşmasını, örgüt içinde hiyerarşinin artmasını, çalışma saatlerinin ve kılık kıyafet yönetmeliklerinin değişmesini gündeme getirmiştir. Örgüt, girişimcilerden oluşan KOBİ niteliğinde bir işletme iken büyük bir holding bünyesine girerek, bir holding şirketi haline gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında makro düzeyde bir değişim yaşandığı söylenebilmektedir. Aynı zamanda örgütsel süreçler değişime konu edilirken gelecek öngörülerini doğrultusunda planlandığından proaktif bir değişim söz konusu olmaktadır.

H örgütünde, pazarın talepleri ve yatırımların artması doğrultusunda hızlı bir büyüme gerçekleşmektedir. Örgütün iş hacminin ve yatırımlarının büyümesi, üst yönetimin, iş yapış şekillerini değiştirme ve kurum itibarının yönetilmesi kararları almasına sebep olmuştur. H örgütündeki değişim, örgütün tüm süreçlerini kapsayan bir kurumsallaşma çalışmasına gidilmesi sebebiyle makro düzeyde, işler henüz yolundayken harekete geçildiği ve öngörü barındırdığı için proaktif niteliktedir.

Toplumsal amaçları olan I örgütünün yaptığı değişim, benzerlerinden daha aktif ve genç olması yoluyla gençlerin daha aktif ve daha etkin olmasının sağlanması hareketidir. Örgüt, toplumsal sorumluluklara sahip genç insanlarla yeniden yapılanma sürecine girişmiştir. I örgütünde tüm örgütsel yapılar değişime konu olduğu için makro düzeyde ve değişim hedefi, dış çevrede örgüt hedefleri doğrultusunda bir baskı yaratmak olduğundan proaktif bir değişim yaşandığı söylenebilmektedir.

J örgütünde değişim hedefi, hem pazardaki rekabete ve müşteri beklentilerine karşılık vermek hem de örgütü bir adım öne çıkaracak farklılaşma noktalarını bulup, müşteri tarafından tercih edilme özelliğine sahip olmak olarak belirlenmiştir. Örgüt, kendisini tamamen revize etmiş ve kendisini farklı bir yere konumlandırmıştır. Örgütün kendini yeniden konumladığı yer, örgüte bulunduğu ilde ilk olma özelliği atfetmiştir. Örgüt, logo, tabela, broşür, reklam gibi tüm kurumsal kimlik araçlarını değiştirmiştir. Örgütü temsil eden değer önermeleri ve örgüt mesajları tamamen değişmiştir. Örgütün fiziki yapısı ve vitrini yenilenmiştir. J örgütünde, örgüt bir bütün olarak kendini farklı bir yere konumlandığı için tüm örgütsel yapı değişime konu edilmiştir, bu sebeple değişim, makro düzeyde ve pazar ve müşteri taleplerinin zorlamasıyla gerçekleştiğinden reaktif niteliktedir.

K örgütündeki değişim, örgütün verdiği tüm hizmetlerin "dünyadaki en çağdaş örneklerle yarışabilir olması" vizyonu taşıdığından, tüm kurumsal yapı topyekün

değişime konu edilmiştir. Seçilmiş ve atanmış yeni liderin hareketi olarak başlayan değişimin diğer uygulayıcı kadrosu süreç içinde belirlenmiştir. Değişim sürecinde, örgütün tüm birimlerindeki hizmet alan ve hizmet verenlere yönelik, örgütten beklentileri ve örgütün mevcut durumunu tespit edecek anketler yapılmış ve bu verilerle bir değişim çalışması başlatılmıştır. Örgütün, aynı alanlarda faaliyet gösteren benzerleri ile karşılaştırılması sağlanmış ve kendi faaliyet alanındaki uluslararası akreditasyon kurumlarıyla belgelendirme çalışmaları yapılmıştır. Örgütün değişim niteliği, hem makro seviyede hem de tüm paydaşlarını etkilediği ve öngörü barındırdığı için proaktif bir değişim olarak değerlendirilmelidir.

L örgütünde, bilgiye ulaşma hızını arttırmak ve halka daha iyi hizmet verebilmek adına teknolojik altyapı güçlendirme çalışmaları başlatılmıştır. Örgüt içindeki mevcut kurum kültürü, halkın ihtiyaçlarının en önemli konu olduğu doğrultusunda değiştirilmeye çalışılmıştır. Örgütün logo gibi kurumsal kimlik araçları yenilenmiştir. Örgüt geliştirme çerçevesinde bir eğitim seferberliği başlatılmıştır. Örgütsel değişim makro seviyede ve devletin değişen politikaları doğrultusunda biraz zorunlulukla gerçekleştiği için reaktif bir değişimdir.

M örgütünü değişime zorlayan şartlar, aynı zamanda değişimin kapsamının da, tüm örgütün yeniden konumlandırılması olarak belirlenmesini gerektirmiştir. Örgüt içindeki kurum kültürü de, planlanan değişime engel olacağından, kurum kültürünün de değiştirilmesi yönünde bir değişim sürecine gidilmiştir. Örgüt içinde hem kurum kültürü hem de kurumsal kimlik değişimi yaşanmıştır. Örgüt içinde daha önce hizmet esaslı bir performans sistemi hâkimken, değişimle birlikte, daha çok kar odaklı ve dışarıya hizmet veren çalışanların mali hak ve sorumluluklarını içeren bir performans sistemine geçiş yapılmıştır. M örgütündeki değişim, makro seviyede ve sektörde bir ilke imza attığı için proaktif bir değişim olarak gözlenmektedir.

N örgütünde, örgütsel süreçlerde teknoloji kullanılmaya başlanmıştır. Örgüt, kendisi ile aynı fikirde ve amaçlarda olan diğer örgütlerle işbirliği yapma yoluyla etkinliğini arttırmıştır. Örgüt, üyeleri ve diğer dış paydaşları ile kurduğu iletişimi, etkin ve güçlü hale getirmiştir. Örgütün değişim seviyesi, sadece bazı örgütsel süreçlerde değişim yaşandığı için mikro düzeydedir. Aynı zamanda değişim zamanlamasına bakıldığında, benzerlerinden daha geç yeniliklere uyum sağlama gözlemlendiğinden reaktif bir değişim söz konusudur.

Aşağıdaki tabloda, literatürdeki örgütsel değişim türlerinin sınıflandırılması esas alınarak, araştırma örneklemindeki sınıflandırmanın dağılımı gösterilmektedir.

**Tablo 8:** Örgütsel Değişim Sınıflandırması ve Araştırma Örneklemindeki Dağılımı.

<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SINIFLANDIRMASI</b>	<b>ÖRGÜTLER</b>
<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SEVİYELERİ</b>	
Mikro Düzeyde	B,D,E,N
Makro Düzeyde	A,C,F,G,H,I,J,K,L,M
<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TÜRLERİ</b>	
Proaktif Değişim	A,F,G,K,M,I,H
Reaktif Değişim	B,D,E,J,L,N
Pasif Değişim	C

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre, örgütsel değişimlerin sınıflandırılmasında, düzeylerine göre makro, türlerine göre ise proaktif değişimler daha yoğun olarak görülmektedir.

### **2.1.3. Örgütsel Değişimin Önündeki Engeller**

Literatürde de görüldüğü gibi örgütsel değişimin önündeki en büyük engel direnç olmaktadır. Araştırma bulguları da direnci bu özelliğini teyit etmektedir. Araştırma örneklemindeki örgütlerin değişim sürecinde karşılarına çıkan engeller aşağıda belirtilmektedir.

A örgütü, kanunlu kurulmuş ve kanunlarla yönetilen bir örgüt olduğu için değişim süreci yönetilirken, değişimleri kanunlara uygun olarak planlamak, değişimin karşısındaki ana engel olarak görülmüştür. Yönetimin seçilmişlerden oluşması ve birincil işlerinin A örgütü olmaması, hedeflenen değişimlerin, hedeflenen zamanda gerçekleştirilememesi engelini teşkil etmiştir. Değişimin uygulama aşamasında ortaya çıkan en büyük engel, örgütün mevcut kültürü sebebiyle, yeni vizyonun örgüt içinde kolay içselleştirilememesidir. Aynı zamanda örgüt içinde değişime karşı büyük bir direnç gelişmiştir.

B örgütünde, mevcut kurum kültürünün alışagelmış yapısı, değişimin önündeki en büyük engel olarak görülmüştür. Çalışanlar, tedarikçiler, bölge müdürlükleri ve bayiler tarafından değişim gereksiz bir bürokrasi yaratıyor düşüncesiyle küçümsenmiştir. B örgütünde direnç, örgütsel değişimin önünde bir engel olarak ortaya çıkmıştır.

C örgütünde yaşanan ekonomik zorluklar hem değişimin sebebi hem de değişimin engeli olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütün yaşamsal zorunluluğu sebebiyle

yaşanan küçülme politikaları, çalışanların alışkın olduğu fiziksel çevre, altyapı koşulları ve sahip oldukları imkânları değiştirdiği için değişimin önündeki en büyük engel direnç olarak ortaya çıkmıştır.

D örgütünde yaşanan değişim sürecinde en büyük engel, hedeflenen değişimin gerektirdiği niteliklere uygun personel bulunmasının güçlüğü olmuştur. Aynı zamanda değişim sürecinin başlaması, ulusal pazarları da etkileyen, uluslararası ekonomik bir krizin başladığı günlere denk geldiği için ekonomik zorluklar da değişim sürecinin yavaşlamasına neden olmuştur. Değişimi etkileyen bir diğer zorluk da, yönetimin daha hızlı bir değişim süreci beklemesinden kaynaklanmıştır. D örgütünde direnç de, değişimin önündeki engel olarak ortaya çıkmıştır.

E örgütündeki değişimin önündeki engeller, değişim sürecinde doğal olarak gelişen, örgütte güven ortamının azalması, karlılığın azalması, maliyetlerin artması, değişim yatırımlarının yönetimce riskli görülmesi ve yönetimin değişime kararsız yaklaşması olmuştur. E örgütünde değişim hareketi, tabandan tavana doğru gerçekleşse de çalışanlar tarafından dirençle karşılaşılmıştır.

F örgütünde değişimin önündeki en büyük engel, eski bir aile örgütü olmasından dolayı tüm aile bireylerinin değişime bakış açılarının farklı olması olmuştur. Örgüt ortaklık yapısında, yönetim kurulu haklarını mirasla devralan ve örgüt içinde yaşanan iş süreçlerinden habersiz olan bireyler yer almaktadır. Bu bireylerde değişim bir maliyet olarak görülmüştür. Aynı zamanda, örgütü tamamen yeniden yapılandırma hedefiyle doğru orantılı olarak gereken maddi maliyetlerin yüksek olması, örgütte, istenilen düzeyde bir değişim yapılmasını zorlaştırmıştır. Başka bir engel de, örgüt çalışanlarının büyük bir kısmının, örgütün var olduğu sektörde de genel olarak hâkim olan, eğitim düzeyinin düşük olmasıdır; bu durum, değişimin süresini ve maliyetini arttıran bir etken olarak ortaya çıkmıştır. F örgütünde direnç de değişimin önündeki engellerden biri olarak görülmüştür.

G örgütünde, örgüt içinde hâkim olan ve örgüt kültürünü temsil eden samimi ortam, birleşme ile kurumsallaşması beklenen yapının en büyük engelini oluşturmuştur. Bazı çalışanların, değişimle birlikte hisselerini devretmek zorunda kalmaları, örgüte küsmelerine ve örgütten ayrılmalarına sebep olmuştur. Çalışanların üzerinde, hem işle ilgili hem de entelektüel kapasiteleriyle ilgili bir baskı oluşmuştur ve bu baskı, değişimin başarılmasında bir engel haline gelmiştir. Çalışanlar, yetersizlik hissine kapılmışlardır çünkü yıllardır çalıştıkları fiziksel mekân ve örgüt iç ilişkileri bir anda değişmiştir. Örgüt, birleşme deneyiminde, çalışanlarından gelen dirençle yoğun olarak karşılaşmıştır.



H örgütünde, yönetim kurulu, üst yönetim ve çalışanların, değişimin gerekliliklerine farklı bakış açılarıyla bakması, değişimin önündeki en büyük engel olmuştur. Değişim konusunda fikir birliği yapılırsa da, değişimin, hangi doğrultuda yapılacağı konusunda fikir ayrılıkları görülmüştür. Çalışanların, değişimden bireysel kazanımlar beklentileri de bir engel olarak ortaya çıkmıştır. H örgütünde değişim ihtiyacı tüm örgüt öğelerinde hissedilmiş ve aktif bir dirençle karşılaşılmamıştır.

I örgütünün değişim gayesi, gençlerin aktif eylemlerde bulunarak baskı gücü oluşturmasının sağlanmasıdır. Gençlerin hedef alınması, aynı zamanda değişimin önündeki engel olarak da ortaya çıkmıştır. Genç yönetimin ve üyelerin, hem iş hayatında hem de sivil toplum alanında kendileri ifade etmeleri için daha çok zaman ayırması ve emek vermesi gerekmektedir. İş hayatına yeni atılmış olan gençlerin, hayatlarını düzene sokmaya çalışması sebebiyle değişim sürecinin başındaki heveslerinin, uygulamaya sürecinde azaldığı gözlenmiştir. Maddi imkânların da kısıtlı olması, örgütün değişim yönünde rahat adımlar atmasını engellemiştir. Değişim sürecinde bazı örgüt üyeleri tarafından direnç geliştirildiği gözlenmiştir.

J örgütünün değişim sürecinin önündeki en büyük engel, üst yönetimin değişim sürecine kararsız bakması olmuştur. Yönetim, değişim ihtiyacını farkında olsa da, örgütün tamamen yeniden yapılandırılması riski, yöneticileri kararsızlığa itmiştir. Aynı zamanda mevcut çalışan kadrosunun değişimin gerektirdiği bilgi ve yeteneklere sahip olmaması da bir engel olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanların, bilgi ve yetenek eksiklikleri, değişime karşı direnç geliştirmelerine sebep olmuştur.

K örgütünün değişim sürecinde, maddi kaynak kullanımı zorluğu, yasal zorunluluklar, bağlı olduğu kurumun bürokratik süreçleri ve mevcut çalışan kadrolarındaki değişime olan direnç, değişimin önündeki engeller olarak ortaya çıkmıştır. Örgütün mevcut kültürünün de bürokratik ve değişime kapalı yapısı, değişim sürecinin zorluğunu daha da arttırmıştır.

L örgütünde değişimin önünde birçok engel görülmüştür ve bu engeller değişimin amacıyla aynı kategoride değerlendirilebilmektedir. Örgütün, kurum kültürünü değiştirme amacının karşısına en önemli engel olarak, mevcut kurum kültürü çıkmıştır. Örgütsel değişimin, teknolojik altyapının güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi amacının karşısına, örgütün mevcut teknolojik alt yapısı ve hizmet anlayışı engel olarak çıkmıştır. Çalışanların yıllardır alıştıkları düzen ve iş yapış biçimlerini değiştirmek istememesi de bir direnç engeli olarak görülmüştür. L örgütünde değişimin önündeki bir engel de, değişimin zorunluluğunu kabul eden üst yönetimin yeniliklere kararsız ve güvensiz yaklaşması olmuştur.

M örgütündeki değişimin önündeki en büyük engeller, çalışanların direnci ve çalışanların, değişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve anlayış düzeyinde olmamaları olmuştur.

N örgütünde değişimin önündeki en büyük engel, mevcut örgüt kültürünün ve örgüt demografik özelliklerinin beslediği direnç olmuştur. Örgüt üyelerin yaşları ve zihniyetleri, özellikle teknoloji konusunda, bilgisizlikten kaynaklanan bir korku duymalarına sebep olmuştur. Örgütün amacının toplumsal fayda üretmek olması, örgütün maddi kaynaklarının örgütü geliştirmeye değil hedefledikleri toplumsal gruplara fayda yaratmak için kullanılması gerektiği kanaati oluşmasına sebep olmuş ve bu kanaat, değişim çabalarının hayata geçirilmesini engellemiştir. Değişim gereksiz bir maliyet olarak görülmüştür. Değişimin örgüte sağlayacağı faydaları üyelere anlatmak ve bunu görmelerini sağlamak zaman almıştır. Maddi imkânların da kısıtlı olması, direncin yanında değişimin önündeki en büyük engellerden biri olmuştur.

Aşağıdaki tabloda, literatürde yer alan örgütsel değişimin önündeki engeller ile araştırma bulguları ile ortaya çıkan sonuçlar arasındaki ilişki gösterilmektedir.

**Tablo 9:** Örgütsel Değişimin Önündeki Engeller ve Araştırma Örneklemindeki Dağılımı.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	ÖRGÜTLER
Yasal Zorunluluklar	A,K
Örgüt Üyelerinin Değişime Bakış Açılarının Farklı Olması	H,A,K,D,E,F,G,J,M,I,N
Üst Yönetimin Bakış Açısı: Kararsızlığı, İnançsızlığı ya da Beklentileri	A,D,E,F,I,J,L,N
Mevcut Örgüt Kültürü	A,B,E,F,G,K,L,M,D,J,N
Maddi Zorluklar	C,E,K,F,I,N
Değişim Gerekliliklerine Sahip Çalışanlar Bulma ve Çalışanları Eğitim Güçlüğü	D,F,G,J,L,M,N
Ekonomik Kriz	D
Direnç	A,B,C,D,E,F,G,I,J,K,L,M,N

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi örgütsel değişimin önündeki en büyük engel direnç olmaktadır. Dirençten sonra sırasıyla, örgüt kültürü ve örgüt üyelerinin değişime farklı bakış açıları ile bakmaları, örgütsel değişimin önündeki engeller olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **2.1.4. Değişim Sürecinde Örgüt İçinde Gelişen Direncin Özellikleri**

Literatürde, değişim sürecinde genellikle aktif ve pasif olmak üzere iki tip direnç geliştiği görülmektedir. Örgütsel değişime karşı gelişen direnç faaliyetleri ile ilgili araştırma bulgularında ortaya çıkan sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır.

A Örgütünde, örgüt çalışanlarının çoğunun memur statüsünde hakları olduğu için işten çıkarılma gibi bir korkuları olmamıştır. Bu durum, yöneticinin elindeki işten çıkarma kozunu yok ettiği gibi çalışanların değişime uyum sağlama sürecini de uzatmış ve direncin dozunu arttırmıştır. Örgütsel değişimin teknolojik altyapı çalışmaları sürecinde, arşiv dosyalarının taranarak elektronik ortama aktarılması projesi hedefi belirlenmiştir. Bu projeye hiçbir çalışan inanmamıştır; yüz on üç yıllık dosyaların, tek bir tuşla bilgisayar ekranına gelecek olması çalışanlara imkânsız olarak görünmüştür. Özellikle bu süreçte, arşiv dosyaları taranırken, çalışanlar, örgüt üyelerinin işlerini bilinçli olarak yavaşlatmış ve yavaşlamanın sebebinin, yaşanan değişim olduğunu söyleyerek değişim karşıtı propaganda yapmışlardır. Bu durum, üyelerin de şikâyetlerinin artması yönünde yeni bir sıkıntı yaratmış ve yönetici, değişim sürecinde, bir taraftan içeride bir taraftan da dışarıda savaş vermek zorunda kalmıştır. Örgütteki çalışanların büyük bir kısmı, örgüt yönetim kurulunun akrabası ya da tanıdığı olduğu ve çalışanların mevkisinin liyakat esası ile belirlenmediği için yönetici sürekli yönetim kuruluna şikâyet edilmiştir. Yöneticinin genç olması, eski düzenin bozulmayacağına olan inanç ve değişim sürecinin başında yaşanan karmaşık ortam, çalışanların kendi aralarındaki konuşmalarında "bu yönetici gidecek" beklentisinin oluştuğunu göstermektedir. Özellikle eski düzenden çıkarı olan ve hiçbir çaba sarf etmeden parasını alan bazı müdürler, kendi aralarında gruplar oluşturmuşlardır. Örgüt kültüründe zaten var olan dedikodu ortamı artmıştır. Bazı çalışanlar da örgütsel değişimin nimetlerinden, değişime karşıtlık taraftarlığı boyutunda yararlanmışlardır. Değişimde hedeflenen, örgüt içinde demokratik bir ortam yaratma amacı, çalışanlarca, "bilgimiz yok", "biz bu işi beceremeyiz" gibi söylemlerin açıkça belirtilmesine sebep olmuştur. Çalışanlar, henüz denemeden değişime karşı "yapılamaz", "imkânsız" gibi yargılara varmışlardır. Örgüt içindeki bilgi akışını sağlaması amacıyla yaratılan intranet ve elektronik posta sistemi, "eski köye yeni adet getiriliyor" ve "bilgisayar kullanmayı bilmiyoruz" gibi savunmalarla reddedilmeye çalışılmıştır. Örgüt içinde sadece, henüz memur statüsüne geçmemiş olan, üniversite mezunu ve genç çalışanlar değişimi anlamaya çalışmışlardır. Buradaki problem de, bu genç çalışanların bağlı olduğu müdürlerin, değişimi desteklememeleri sebebiyle onları pasifleştirmeleri ve gerekli bilgileri vermeyerek işlerini yavaşlatmaları şeklinde ortaya çıkmıştır. Çalışanların bir

kısmı da herhangi bir direnç faaliyetinde bulunmamış fakat değişim sürecine katkı sağlamayarak pasif direnç göstermişlerdir.

B örgütünde yaşanan en etkili direnç, gerek örgüt çalışanlarının gerekse bölge müdürlüklerindeki çalışanların, değişimin evrak bürokrasisi getirdiği bahanesiyle işlerini yavaşlatmaları olmuştur. Çoğu zaman çok basit bir rapor bile "işimizin arasında vaktimiz yok" diyerek yazılmamış, bazen de "raporu yazıyorum" bahanesi öne sürülerek örgüt esas işleri yavaşlatılmıştır. Diğer bir direnç de çalışanların, örgüt içinde değişim karşıtı gruplar oluşturması şeklinde gerçekleşmiştir. Bu gruplarda sürekli değişim protesto edilmiştir. Mevcut kurum kültürü de değişimin önüne direnç olarak bir set çekmiştir.

C örgütünde, değişime karşı çıkan çalışanlar, işlerini yavaşlatma ve yaptıkları işlerde hataların artması şeklinde direniş göstermişlerdir. Bazı çalışanlar, değişimin yanında gibi davranmış fakat örgüt içi dedikodulara bakıldığında bu taraftarlığın "yapar gibi görünme" şeklinde gerçekleştiği anlaşılmıştır. Örgüt içinde bazı çalışanlar, değişimin başarılı olmayacağını kanıtlama çabalarında bulunmuşlardır. Bazı çalışanlarda da itaatsizlik gibi aktif direnç faaliyetleri gözlenmiştir.

D örgütünde, çalışanların, maddi çıkarlarının değişmemesi şartıyla değişim sürecini etkileyecek bir dirençleri görülmemiştir. Bazı çalışanların, örgütsel değişimle geçilen performans sistemi nedeniyle işlerini kaybetme ve kazançlarının azalması gibi korkuları oluşmuştur; bu korku, bazı çalışanların değişime direnç geliştirmelerine sebep olmuştur.

E örgütünde, çalışanlar tarafından geliştirilen en büyük direnç, çalışanların değişimin gereksiz olduğu inancına sahip olmaları olmuştur. Çalışanlarda ve yönetim kademesinde, örgütün mevcut işleyişinin ve işlerinin zaten iyi durumda olduğu ve bir değişimin gereksiz olacağı düşüncesi hâkim olmuştur. Bazı çalışanlar da hedeflenen değişimin gerçekleşmesinin imkânsız olduğunu ve başarısız olacağını düşünmüşlerdir. Çalışanlar, değişimin başarısız olacağını sürekli birbirlerine telkin ederek bu inancı artırmışlardır.

F örgütünde, değişim sürecini etkileyen en kritik direnç, örgütün, sektördeki diğer paydaşlarından olan taşeron örgütler tarafından geliştirilmiştir. Sektörde genel olarak, erkek çoğunluğun hâkim olması, çalışanların eğitim seviyesinin düşük olması ve sektörün kültürel profilinin de toplumun alt tabakalarında hâkim olan kültürle özdeş olması gibi sebepler, sadece değişimin engellenmesi değil, yöneticinin fiziksel ve ruhsal sağlığının da tehdit edilmesi sorununa yol açmıştır. Değişime karşı olan bazı gruplar tarafından, tehdit, küfür söylemleri ve örgütün fiziksel ortamına zarar verme gibi

literatürde çok az yer alan girişimler görülmüştür. Çalışanlar, müşterilere vermeleri gereken hizmetleri aksatmışlar, müşterilere rakip firmalardan hizmet almaları yönünde telkinlerde bulunmuşlar, toplu olarak iş bırakma eylemleri yapmışlar ve örgüt binasını yakma girişiminde bulunmuşlardır.

G örgütünde yaşanan birleşme deneyimi, çalışanların, üzerlerinde manevi bir baskı hissetmesine ve yetersizlik hissine kapılmalarına sebep olmuştur. Örgüt içinde gelişen direncin en büyük göstergesi, çalışanların iş motivasyonlarının azalması olmuştur. Çalışanlar aktif bir direnç gösterisinde bulunmasalar da birleşmenin başarısız olacağını düşünerek pasif bir direnç göstermişlerdir. Bu pasif direnç, verilen görevlerin "yapabileceğimiz bu kadar" savunmasıyla, yeterince iyi yapılmaması şeklinde, yönetime karşı gizli bir itaatsizlik gösterilerek gerçekleşmiştir. Ayrıca, orta kademe yöneticiler arasında çatışmalar ve iletişim problemleri gözlenmiştir.

H örgütünde, çalışanlar tarafından değişime karşı aktif bir direnç gösterilmemiştir. Değişimin, daha çok örgütün beyaz yakalı olarak tabir edilen, eğitim düzeyi yüksek ve çeşitli düzeylerde yöneticilik görevleri olan kadroları etkileyen süreçlerde yapılması, değişime direncin değil, değişimden beklentilerin artmasını gündeme getirmiştir. Mavi yakalı çalışanların kafalarında değişime karşı sorular oluşmuştur.

I örgütünde, değişimin uygulanmasına engel teşkil edecek aktif bir direnç görülmemiştir. Örgüt üyeleri ve yönetiminin ortak amaçlara sahip olması aktif direnci engellemiştir fakat devamsızlık, verilen görevleri zamanında yapmama, yapılan işlerin sonuçlarını takip etmeme ve yapılan organizasyonlara katılmama gibi pasif direnç olarak tabir edilebilecek faaliyetler gözlenmiştir. Örgüt üyeleri arasında aynı zamanda, kıskançlık olarak tabir edilebilecek, örgütü temsil etme yarışı ortaya çıkmıştır.

J örgütünde değişime karşı aktif bir direnç görülme de, çalışanların yeni süreçte sahip olması gereken yetenek ve bilgileri edinmek için gayret sarf etmemesi pasif direnç unsuru olarak gelişmiştir. Çalışanlar, yeni şeyler öğrenmeye heves göstermemişlerdir.

K örgütünde değişime karşı gelişen tüm direniş eylemlerinin niteliğine bakıldığında daha çok pasif direnç unsurlarının varolduğu gözlenmiştir. Pasif direncin göstergelerinden biri olan dedikoduların içeriğini, lidere iftiralar ve değişime olan inanç eksikliği oluşturmaktadır. Yine pasif direnç göstergelerinden olan, "yapar gibi yapmak" ya da hiçbir söylem ve faaliyette bulunmamak da, örgüt içinde değişim karşındaki direniş çeşitleri olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt çalışanlarının daha çok eğitilmiş ve uzman

kişilerden oluşması, bu çalışanların, liderin öne sürdüğü değişim önerilerini, "o öyle olmaz, böyle olmalı" gibi söylemlerle çürütmeye çalışmasına sebep olmuştur.

L örgütünde, çalışanların değişime karşı geliştirdiği en önemli direnç göstergesi, yaptıkları işlerde hataların artması olarak görülmüştür. Aktif bir direnç ve değişime alenen karşı çıkma görülmemiştir fakat yapılan her hatanın müsebbibi olarak yapılan değişim gösterilmiştir.

M örgütünde çalışanlar tarafından geliştirilen direnç, değişimin önündeki en büyük engel olarak görülmüştür. Çalışanlar, literatürde belirtilen pasif ve aktif tüm direnç çeşitlerine uygun eylemlerle bulunmuşlardır. M örgütü danışmanlık sektöründe faaliyet göstermektedir ve örgütün esas işlerini yapan danışmanların, eğitim seviyeleri, egoları ve kültürel gelişmişlik düzeyleri yüksektir. Çalışanlar, sahip oldukları bu özelliklere güvendikleri için "ben daha iyi bilirim" söylemleriyle, yönetime itaatsizliğe varan aktif direnç özellikleri göstermişlerdir. Çalışanların, değişime inanmalarının sağlanması çok zor olmuştur. Bazı çalışanlar, değişimin başarılı olmayacağı doğrultusunda diğer çalışanları etkilemek için bir propaganda süreci yönetmişlerdir. Örgüt içinde kutuplaşmalar görülmüştür. Örgüt içinde mevcut kültürün şeffaf ve katılımcı olmasından dolayı yönetim kararları sorgulanmıştır. Çoğu örgütün şeffaf ve katılımcı olma yolunda örgüt kültürünü değiştirmeleri söz konusu olurken, M örgütünde bu kültür, değişimin yapılmasının önünde en büyük engel olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt içinde aktif direnç gösteren çalışanlar olduğu kadar, aktif direnç gösteremeyen, değişime uyum sağlamış ve inanmış görünen ve literatürde "yapar gibi yapanlar" olarak isimlendirilen, pasif direnç özellikleri gösteren çalışanlar da olmuştur.

N örgütünde değişime karşı gelişen direnç, örgütün menfaatlerini koruyucu ve değişim taraftarlarını, örgütün amacından sapmış üyeler olarak gösterme özellikleri taşıdığından, direncin, değişimin gerçekleşmesi üzerinde hayati bir önemi olmuştur. Örgüt üyelerinin tutucu addedilen özelliklere sahip olması direncin kırılmasının daha zor olmasını gündeme getirmiştir. Örgüt, gönüllülük esasına dayandığından, değişime yönelik herhangi bir yaptırım uygulanması da söz konusu olamamıştır. Örgüt içinde lidere olan aşırı bağlılık, değişimin, lidere karşı yapılan bir eylem olarak algılanmasına sebep olmuş ve değişim taraftarlarına şüphe ile bakılmıştır. Örgüt üyeleri arasında örgütün yeri ve önemi farklı olarak algılanmaktadır. Üyeler hem yeni şeyler üretmemekte hem de işbirliği önerilerine "bizim adımız ikinci olmuş", "logomuz küçük yazılmış" gibi kibir özelliği baskın tavırlar geliştirmektedirler. N örgütündeki direniş büyük oranda aktif direnç nitelikleri göstermiştir. Bunun en önemli sebepleri, üyelerin, kişilik özellikleri ve örgütün menfaatlerinin kendi fikirleri doğrultusunda korunacağına duydukları inanç olmuştur.

**Tablo 10:** Örgütsel Değişim Karşısındaki Direnç Unsurları ve Araştırma Örneklemindeki Dağılımı.

<b>DİRENÇ ÇEŞİTLERİ</b>	<b>ÖRGÜTLER</b>
<b>AKTİF DİRENÇ</b>	
Gruplaşmalar ve değişimin başarısız olacağını telkin etme	A,B,E,F,G,K,M
Fiziksel ve manevi şiddet	F
Müşteriler ve tüketiciler gibi hizmet alanların hizmetlerini aksatma ve onlara karşı değişim karşıtı propaganda yapma	A,F,K,L,M
İşlerde hataların artması ve iş yavaşlatma	A,B,D,F,G,I,J,L
Açıkça değişimin örgüt menfaatlerine aykırı olduğunu belirtme ve buna inanma	M,N
Yeni şeyler öğrenmeye istekli olmama	A,G,J,K,L,N
Gruplar arasında çatışmalar	F,G,N
İtaatsizlik	C,F,G,M
Devamsızlık	I
İstifa etme	G,M
<b>PASİF DİRENÇ</b>	
Değişimin başarılı olacağına inanmama	A,B,C,E,F,G,K,L,M,N
Dedikodu ve iftira	A,C,E,F,K
Yapar gibi görünme	A,C,F,K,M
<b>DİRENÇ BENZERLERİ</b>	
Soru sorma	H,I,K
Çalışanların bilgi seviyesinin yetersiz olması	A,B,D,E,F,G,J,K,L,M,N
Değişimi kendi çıkarları amacıyla kullanma	A,H,I,K,M
Kendi çıkarlarını etkilemedikçe direnç göstermeme	A,D,G,K,L

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, bütün olarak bakıldığında araştırma örnekleminde üç çeşit direnç gözlenmiştir. Bunlar, direnç çeşitleri arasında en fazla karşılaşılan pasif direnç, tam olarak direnç olarak nitelendirilmese de pasif dirence

benzeyen ve direnç benzeri olarak nitelendirilebilecek eylemler ve aktif direnç olmaktadır. Pasif direncin daha çok görülmesi literatürü de desteklemektedir. Örgütsel değişim sürecinde, çalışanlar tarafından en çok pasif direnç eylemleri geliştirilmektedir; pasif direnci görmek ve buna göre önlemler almak, yönetici ve liderlerin en fazla önemsemesi gereken konular arasında yer almaktadır.

### **2.1.5. Örgütsel Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politika ve Yöntemleri**

Örgütsel değişimin önündeki direnç engelini aşmaya yönelik birçok politika ve yöntem bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, örneklem olarak alınan örgütlerin, literatürde yer alan tüm yöntemleri uyguladıkları gözlenmektedir. Örgütler çoğu zaman birkaç yöntemi bir arada uygulamışlardır.

A örgütünde değişim, en başından itibaren, değişimin önüne sürekli bir engel olarak ortaya atılan ve örgütün yapabilirliklerinin sınırını belirleyen kanun ve yönetmeliklere uygun olarak planlanmıştır. Bu yolla, çalışanların, değişimin karşısına sürekli olarak kanun ve yönetmelikleri öne atmaları engellenmiş ve yasal sebeplerin öne sürüldüğü direnç ortadan kaldırılmıştır. Çalışanların, müşterilere ve yönetim kuruluna değişimle ilgili şikâyetlerinin etkisini yitirmesi amacıyla, yönetim kuruluna örgütün yeni vizyonu, değişimin hedefi ve olası zorluklar detaylıca anlatılmış ve tam yetki alınması sağlanmıştır. Bu sayede, yönetim kurulunun da değişim elçisi olarak görülmesi sağlanmış, içeriden ve dışarıdan gelecek eleştirilerin kısa zamanda önü kesilmiştir. Örgüt içinde değişime karşı ortaya atılan, "bilgimiz ve yeteneğimiz yok" yakınmalarının önü, eğitim seferberliği başlatılarak kesilmiştir. Çalışanlara, hem teknolojiyi kullanabilmeleri için bilgisayar hem kendi işleriyle ilgili teknik hem de vizyonlarını geliştirmeleri için kişisel gelişim eğitimleri verilmiştir. İsteyen çalışanlara, İngilizce ve Almanca gibi dil eğitimleri de verilmiştir. Değişim hedeflerinden biri olan kalite belgesi alma sürecine başlamadan, tüm çalışanlara kalite eğitimleri verilerek, çalışanların, bu süreçten korkmamaları için bilgilencmeleri sağlanmıştır. Değişime açık olmayan ve statükocu olan mevcut örgüt kültürünün henüz etkisi altına alamadığı yeni ve genç çalışanlar üzerinde durularak, bu gençlerin değişimin yanına çekilmesi sağlanmıştır. Değişim sonunda hedeflenen yeni yapıyı, gençlerin daha iyi anlaması ve bilmesi, onları değişimin yanına çekmiş ve onların, değişimin karşısında olan çalışanlarla bir rekabet içine girmeleri sağlanmıştır. Değişim sürecinin ilk yılı bittiğinde, yönetim kurulunun desteği ve yöneticinin de kararlığı sonucunda, değişimin başarısız olacağı inancı, örgüt içinde oldukça azalmıştır. Değişimin ikinci yılında, dirence karşı alınan önlemlerin dozu biraz daha arttırılmıştır. İlk yılın imkânsız görünmesine rağmen başarılı geçmesi, değişime karşı örgüt içinde güven oluşturmuş ve hala direnenler



örgüt tarafından dışlanmaya başlanmıştır. Yönetici düzeyinde olan çalışanların, işlerini daha hızlı yapmaları konusunda telkinlerde bulunulmuştur. Müşterilerin, basit bir belge ya da bir rapor için günlerce bekletilmesinin keyfi olduğu tespit edilmiştir; iş tanımları yapılmış, hangi işe, ne kadar zaman gerektiği optimum olarak belirlenmiş ve bu ölçülerle yeni iş planlarının uygulanması beklenmiştir. Değişimin mesajı, çağdaş bir çalışma ortamında, çağdaş hizmetler vermek olarak verilmiştir; bu mesaj, genç çalışanlar tarafından doğru olarak algılanmış ve karşılık bulmuştur. Bu genç çalışanlar, müdürleri tarafından çoğu zaman ezilen bir kitleyi oluşturmaktadır. Değişimin ikinci yılında, değişimin kazançları daha da belirginleştirilmiştir. Kendi bütçesi olan ve hiyerarşisi olmayan gönüllü takımlar kurulmuş, yapılabilir ve faydalı değişim önerileri ödüllendirilmiştir. Çalışanlar, kendilerine fayda sağlayacağını düşündükleri eğitimlere gönderilmişlerdir. Çalışanlara özel olarak, açık kapı politikası hayata geçirilmiş ve bu doğrultuda, yöneticiyle her konuyu özel olarak görüşme imkânı tanıyan saatler belirlenmiştir. Örgüte bağlılığın artması ve değişimin faydalarının daha iyi hissedilmesi için çalışanlara manevi olarak değer gördüklerini hissettirici uygulamalar yapılmıştır. Bu uygulamalardan bir tanesi, aynı zamanda sonradan gelenekselleştirilen aile günü aktivitesi olmuştur. Aile günü, hafta sonu gerçekleşen, çalışanların istedikleri aile fertleriyle katılabildikleri, herkesin eşit olarak aynı yerde eğlenebileceği, çocukların ebeveynlerinin çalışma ortamını gezebilecekleri, yemek ve eğlence programlarıyla desteklenmiş, belirli yıldır çalışanların plakette ödüllendirildiği ve değişime en muhalif çalışanların konuşma yapmasına zemin oluşturan bir organizasyondur. Örgüt içinde hâkim olan "ne yaparsak yapalım gelirlerimiz örgüt içinde bulunduğumuz yıla göre artar" düşüncesinin yıkılması için performans sistemi uygulamasına geçilmiştir. Üniversite mezunu çalışanların hizmetlilerden daha az maaş almasının, örgüt çalışanlarını düşürdüğü hayal kırıklığı giderilmeye çalışılmıştır. Değişimin ikinci yılı bittiğinde örgütün yeni vizyonuna uygun yönetmelik ve prosedürler tamamlanmış, gerekli kalite belgeleri alınmış, iki yüz doksan beş toplu eğitim verilmiş, teknolojik alt yapı tamamen yenilenmiş ve değişimin gerekliliği ve başarısı herkes tarafından kabul edilmiştir. Değişimin üçüncü yılında, değişimin başarıyla tamamlanmış olması sürdürülebilir olmasıyla doğru orantılıdır felsefesi doğrultusunda, bu başarının kalıcı olması hedeflenmiştir. Bu süreçte, örgüt yapısını yeniden yapılandırma çalışmaları tamamlandığından, dış çevrede etkin olmak için örgütün, kurumsal itibar çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Dışarıdan sağlanan danışman örgütün desteğiyle, örgütün iç ve dış iletişim çalışmaları yapılmıştır. Örgütün, değişim, iş ve itibar performanslarının ölçülmesi için kriterler belirlenmiştir. Ulusal anlamda haber değeri olan çalışmalar yapılmıştır. Kurumun ulusal itibarının artması, çalışanlarda, gurur duydukları bir örgütte çalışıyor olma hissi yaratmış ve değişime en fazla direnç

gösteren çalışanlarca bile değişim desteklenmeye başlamıştır. Örgütün, aynı kanunla kurulmuş, Türkiye’de ve dünyada faaliyet gösteren diğer örgütlerce örnek alınması ve çalışanlara, bu örgütlere gidip kendi değişimlerini anlatma imkânının verilmesi, değişimin vazgeçilmezliğini perçinlemiştir. Örgüt içinde kurulan gönüllü takımların organizasyonları örgüt için kalıcı aktiviteler haline gelmiştir. Futbol takımı, koro, gazete, dergi, kitap, konferanslar, aile günü gibi aktiviteler örgüt kültürünün yapı taşları haline gelmiştir. İş sürecinde bir müdürün altında çalışan personel, gönüllü takımlarda, aynı müdürü yönlendirme gücüne sahip olmuştur. Emekliliği geldiği ve iş temposuna ayak uyduramadığı halde örgüt içinde çalışmaya devam etmekte ısrar eden çalışanlar, emekli olmaya yönlendirilmiştir; bu yönlendirme bazen, daha çok iş yükü verilmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Örgüt içinde bir rotasyon sistemi kurulmuş ve bazı çalışanlar yeteneklerine uygun başka pozisyonlara geçirilmişlerdir. Müdürlük içi toplantı tutanakları en üst yöneticiye kadar ulaştırılmış ve bu yöntem, alt çalışanların sesini duyurmasını sağlamıştır. Performans sisteminde yıllık hedeflere, müşterilere verilecek hizmetlerin yanında, öneri, eğitim, yabancı dil ve kitap gibi, çalışanların kendi öz gelişimlerini sağlayıcı hedefler de konulmuştur. Örgüt içinde demokrasi ortamı yaratılmış gibi muhalif fikirlerin oluşması desteklenmiş, bu muhalif fikirler, bilgiyle ve ikna yoluyla çürütülerek çalışanlara, kapalı bir dayatma uygulanmıştır. Muhalif fikirlerin yanlış olduğu herkese kanıtlanarak bir daha çıkması engellenmiştir.

B örgütünde, yaşana değişim süreci içerisinde, çalışanlara, aktif roller ve görevler verilerek değişime katılımları sağlanmıştır. Bu katılım, direncin daha az olmasını sağlamıştır. Aynı zamanda, değişime çabuk adapte olan ve değişimin gerekliliklerini en kısa zamanda ve en iyi yapan birimlere, ödüller ve teşvikler verilmiştir. Çalışanlara, örgütün yeni vizyonuna uygun olarak işle ilgili, değişimin hedeflerini anlatan ve çalışanların yetenek ve bilgilerini geliştirici içeriklerde yoğun eğitimler verilmiştir. Değişimin ana amacı da olan örgüt uygulamalarında şeffaflık hedefi, çalışanlara açıkça belirtilmiş, çalışanlardan, açık olmaları, samimi olmaları ve yönetime ulaşma konusunda rahat olmaları beklenmiştir. Örgüt içinde sözüne güvenilen, etkili ve lider konumda olan kişilerin ilk önce değişime inanması sağlanmış ve bu kişilere, etkisi altına alabilecekleri çalışanları, değişim yönünde etkilemeleri yönünde görevler verilmiştir. Örgüt içinde kullanılan iç iletişim ağı olan intranet, değişimle, değişimin hedefleriyle, değişimin başarılarıyla ve değişimi başaranların ödüllendirilmeleriyle ilgili bilgilerle donatılmıştır. Belirli çalışanlara yeni sorumluluklar verilerek kendilerini önemli hissetmeleri sağlanmış ve değişim taraftarlığı yaptıkları gözlenmiştir.

C örgütünde kullanılan en sert yöntem, değişime direnç gösteren bir kişinin işten çıkarılması olmuştur. Diğer çalışanların direnci, sıkıntılarını ve korkularını anlatmaları için yönetime rahatlıkla ulaşmaları sağlanarak, değişimle ilgili fikir ve önerilerine başvurarak, değişimi, sebeplerini ve yararlarını anlatan toplantılar yaparak, cesaret verici telkinlerde bulunularak ve değişim sürecinde sorumluluklar verilerek büyük oranda kırılmıştır.

D örgütünde, değişim hedefi olarak uygulanan performans sistemi, hem direncin nedeni olmuş hem de direncin kırılması için kullanılan yöntemlerden biri haline gelmiştir. Örgüt içinde bazı çalışanlar, performans sistemine korkarak yaklaşıyorlar da adaletli bir performans sistemi, çalışanlara sarf ettikleri çaba oranında kazanç sağladığı için bu korkular giderilmiş ve başarılı çalışanlar kendilerini güvende hissetmişlerdir. Çalışanların, fikirlerinin değişimin başında önemsenmesi ve değişimin yönünün çizilmesine katılımlarının sağlanması da direncin oluşmamasını sağlamıştır. Uygulanabilir ve faydalı değişim önerilerinde bulunan çalışanlar desteklenmiş ve başarılı olan çalışanlar ödüllendirilmiştir. Çalışanlara, kişisel gelişimlerini ve işleriyle ilgili bilgilerini ve yeteneklerini arttırıcı eğitimleri uzman kurumlardan alma imkânları sunulmuştur. Çalışanların, her türlü sıkıntılarını yönetime anlatması için açık kapı politikası uygulanmaya başlanmıştır. Çalışanlara, değişimi ve yararlarını anlatan sunumlar ve bilgilendirme toplantıları yapılmıştır. Örgüt içinde değişim takımları kurulmuştur. İhtiyacı olan çalışanlara uzman kişiler tarafından psikolojik destek verilmiş ve bu yolla, çalışanların, örgüt içinde kendilerini değerli hissetmeleri sağlanmıştır. Çalışanlar arasında daha başarılı olanlar ödüllendirilerek, özendirme yoluyla rekabet yaratılmıştır. Örgüt içinde, dergi, intranet, elektronik posta ve gazete gibi iç iletişim araçları kullanılarak değişim propagandası yapılmıştır. Bazı çalışanlara sorumluluk verilerek değişimi taraftarlığı yapmaları sağlanmıştır. Örgütün, bulunduğu pazarda değişim sonrası itibarının ne kadar arttığı, çalışanlara örnek gösterilerek, çalışanların, örgüte bağlılıkları ve örgütte çalışmaktan duydukları gurur arttırılmıştır. Çalışanların örgüte aidiyet duymaları sağlanmıştır.

E örgütünde, değişim sürecine etki eden en büyük direnç, örgütün mevcut çalışma yapısı ve kültürü sebebiyle ortaya çıkmıştır. En basit uygulamalar dahi "bu işe yaramaz" gerekçesiyle reddedilmiştir. Bu sebeple, çalışanları değişimin yanına çekmek için önce onlara fayda sağlayan değişimler yaparak süreç başlatılmıştır. Yasal olmayan çalışma süreleri, çalışanlar lehine değiştirilmiştir. Bu yenilik, sendikanın ve çalışanların değişime bakışını değişim lehine çevirmiştir. Örgüt içinde değişime direnç gösterenler arasında çalışanlar ve sendika dışında işveren temsilcileri de bir grup oluşturmaktadır. Örgütün evrak işlerinin, teknolojik bazı yeniliklerle, bürokrasiden ve gereksiz kâğıt

israfından kurtulması için önerilen bir değişim, işveren temsilcisinin henüz projeyi anlamadan, "bu yollarla takip etmek imkânsız" önyargısı ile karşılaşmıştır. Teknolojik imkânların kullanılması yoluyla oluşturulan evrak takip sistemine, işveren temsilcisine rağmen yönetimin dayatmasıyla geçilmiş ve başarılı bir sistem kurulmuştur.

F örgütünde direncin kırılması için değişimin iletişimi, örgüt içinde ve örgüt dışında, bilinçli ve kararlı bir şekilde yönetilmiştir. Örgüt lideri çalışanlarından daha fazla çalışarak onlara örnek olmuştur. Bu doğrultuda, işe en erken o gelmiş ve en geç o çıkmıştır. Değişim hakkında her türlü öneri ve eleştirici ciddiye alınarak hem katılım hem de yönetime ulaşabilirlik sağlanmıştır. Çalışanlara objektif ve adaletli bir şekilde davranılmış ve çalışanların bunu hissetmeleri sağlanmıştır. Liderin, değişim sürecinde gösterdiği tutarlılık, çalışanların lidere olan güvenini sağlamıştır. Örgüt içinde hâkim olan, yöneticiler "Lordlar Kamarası"nda oturur algısı, liderin de çalışanlarla yemek yediği, onlardan biri olduğu ve hatta onlardan daha erken işe gelmesi ve daha geç işten çıkması gibi uygulamalarla değiştirilmiştir. Çalışanların kültürel değerlerine ve dini inançlarına saygılı uygulamalar yapılmıştır. Çalışanların yasal hakları tam olarak verilmiştir. Çalışanlarla empati kurulmuş ve bu doğrultuda, yöneticilerin uyum sağlayamayacağı şartlar onlara da sunulmamıştır ve yapabileceklerine uygun görevler verilmiştir. Çalışanların özel problemlerine destek verilerek, örgüt için değerlisiniz algısı yaratılmıştır. Çalışma süreleri, çalışanlar lehine düzenlenmiştir. Örgüt içinde bir aile kültürü oluşturulmaya çalışılmıştır, çatışmalar, hak ve adaletle çözülmüştür. Örgüt içinde en çok hakları yenilen çalışan grubunun hakları, onların lehine düzeltilmiştir. Başarılı çalışanlar ödüllendirilmiştir ve bu ödüllendirme çalışanlar arasında rekabet de yaratmıştır. Çalışanlara kişisel gelişim ve kendi işlerindeki yetenek ve bilgilerini artırıcı eğitimler verilmiştir. Kariyer yönetimi sistemi kurulmuş ve çalışanlar, örgüt içinde yükselebilecekleri noktaları görerek hedefler belirlemişlerdir. Örgüt içinde yemekli toplantılar, seyahatler ve geziler düzenlenerek hem bir birlik ortamı yaratılmış hem de bu vasıtaıyla çalışanların değişime inanmaları sağlanmıştır. Değişim sürecini profesyonelce yönetmek için dışarıdan danışmanlık hizmeti alınmıştır. Örgüt içinde bilgi akışını sağlamak, aidiyeti arttırmak ve katılım sağlamak amacıyla çeşitli gönüllü takımlar kurulmuştur ve bu takımların faaliyetleri desteklenmiştir. Örgütün, tüm paydaşlarına gönderdiği ulusal çaplı dergide, çalışanların, yazılarına ve başarılı çalışanların bilgilerine yer verilerek, hem sorumluk almaları hem de kişisel itibarlarına katkı sağlanmıştır. Yönetime ulaşabilirlikte müdürler devreden çıkarılmış ve en alt kademedeki çalışanlar da dâhil olmak üzere herkes yönetime ulaşabilir duruma gelmiştir. Çalışanlara psikolojik destek olarak stres yönetimi eğitimleri verilmiştir. Değişime inanmışlığı zedelen çalışanlarla tek tek ilgilenilerek, örgütteki değişime

inancın diri kalması sağlanmıştır. Örgüt içinde bilgi akışını sağlamak için intranet, gazete, dergi ve elektronik posta araçları etkin bir şekilde kullanılmıştır. Değişime karşı gelişen tüm direnç bahaneleri, değişimin yapılabileceğini göstermek amacıyla lider tarafından bizzat yapılarak, dirence karşı direnç göstererek ve değişimin gerçekleştirilmesine inat edilerek sabırla ve tutarlılıkla yürütülmüştür.

G örgütünde değişime karşı gelişen direncin sebeplerinin ölçülmesi için örgüt içinde bir araştırma yapılmış ve neticesinde, direncin ana sebebinin, çalışanların kendilerini yetersiz hissetmesi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, ilk önce yoğun bir eğitim sürecine başlanmıştır. Çalışanlara, hem kendilerini hem de iş kabiliyetlerini artıracı eğitimler verilmiştir. Çalışanlara, birleşmenin örgüt için sağlayacağı faydalar anlatılmıştır. Uzman kurumlardan, hem eğitim hem de yönetim danışmanlığı desteği alınmıştır; değişim, profesyonelce yönetilmeye çalışılmıştır. Örgütün, birleşme sonrası, ulusal olarak medyada daha çok yer almasının kurumsal itibara katkısı çalışanlara gösterilmiş ve çalışanların, örgütle gurur duymaları ve örgüte karşı aidiyet hissetmeleri sağlanmıştır. Çalışanlar arasında performansa dayalı terfiler gerçekleştirilmiştir. Genç çalışanlar iyi mevkilere getirilerek güven ortamı yaratılmıştır. Örgüt, aldığı uluslararası ödüller ve ulusal çapta yer alan iyi haberlerle dış çevresinde sürekli başarı gösterdikçe, çalışanların değişime karşı bakış açıları değişim lehine değişmiştir. Değişime uyum sağlayamayan çalışanlar yasal hakları tam olarak verilerek örgütten uzaklaştırılmıştır. Örgüt içinde başarılı olan çalışanlara yönelik bir ödül sistemi geliştirilmiştir. Çalışanlar arasında birlik ve beraberlik duygusunu arttıracak geziler ve organizasyonlar düzenlenmiştir. Örgütte yeni vizyonu diri tutacak, çalışanları motive edici içerikte ve liderin de katıldığı düzenli toplantılar organize edilmiştir. Örgütün iş yapış şekillerini akredite eden kalite belgesi alınmış ve çalışanlara bu doğrultuda eğitimler verilmiştir.

H örgütündeki değişim sürecinde, örgüt içindeki mevcut iletişim sistematığının etkili olması, direncin oluşmaması ve üstesinden gelinmesinde en önemli faktör olmuştur. Örgüt içinde en üst yönetim kademesinden, en alttaki destek birimlerine kadar ulaşan bir iletişim ağı oluşturulmuştur. Örgüt sistematığında geri bildirimler hemen gerekli yerlere ulaşmakta ve bu sayede sorunlara ivedilikle çözüm bulunmaktadır. Örgüt içinde mevcut performans sistemi de değişimle birlikte revizyona uğramış ve çalışanlar lehine geliştirilmiştir. Örgütsel süreçlerle ilgili paylaşım ve proje toplantıları, etkin ve sık hale getirilmiştir. Örgüt içinde, hem mesleki hem de sosyal başarılar ödüllendirilmektedir. Örgütsel süreçlere ve değişimin gerektirdiği becerilere yönelik, planlı ve süreklilik arz eden eğitimler organize edilmektedir. Örgüt içinde, çalışanların gelecekteki yerlerini görmelerini sağlayan bir kariyer yönetimi sistemi oluşturulmuştur. Örgütte, değişim süreci ve diğer örgütsel süreçlerle ilgili çalışanların

kafalarında oluşan sorunların çözümüne yönelik bir açık kapı politikası uygulanmaktadır. Değişim sürecinin yönetilmesi ve örgütün itibarının artırılmasına yönelik dışarıdan danışmalık hizmeti alınmaktadır. Örgütsel değişimin yayılmasını ve sürekliliğini sağlamak için çalışanlar arasında değişim takımları oluşturulmuştur. Çalışanlara, örgüt tarafından değerli olduklarını hissettirmek için yıllık izinlerinde tatil parası uygulaması yapılmaktadır. Tüm örgütsel süreçlerle ilgili duyurular, duyuru panoları ve intranet sisteminde yer almaktadır. Örgütsel değişim sürecinde, hem değişim planlanırken hem de uygulama sürecinde çalışanlara sorumluluklar verilmiş ve başarılı bir değişim sağlanmıştır.

I örgütünde, örgütsel değişimi başarmak için daha çok pasif direnç nitelikleri taşıyan eylemlerin önü kesilmeye çalışılmıştır. Tüm örgüt üyelerinin aktif katılımının sağlandığı toplantılar organize edilmiştir ve gönüllü çalışmalar özendirilmiştir. Değişimin hedefleri, üyelerin heyecanını diri tutmak için sürekli üyelerle paylaşılmıştır. Çeşitli takımlar kurularak, gönüllü organizasyonlar özendirilmiş ve takımların az sayıda üyesi olması sağlanarak daha kolay karar alınması sağlanmıştır. Örgüt üyelerinin kişisel gelişimlerini arttırıcı eğitimler düzenlenmiştir ve bu sayede genç üyelerin kendine güvenlerinin artması sağlanmıştır. Üyelerin, örgüt içinde geleceklerini görmeleri için kariyer planlamasına benzer bir uygulamayla, yönetim görevleri rotasyon sistemiyle paylaştırılmıştır. Örgütün uluslararası açıdan bir danışman desteği alınarak, danışmanın sivil toplum deneyimlerinin, örgütün planlarına örnek teşkil etmesi sağlanmıştır. Sosyal medyada, örgüt üyelerinin iletişim sürecini güçlendirecek uygulamalar yapılmıştır.

J örgütünde, çalışanlar tarafından değişime karşı daha çok pasif direnç unsuru olarak geliştirilen, bilgi ve yetenek eksikliği ve bunun giderilmesinde yaşanan yavaşlık ve isteksizliğin üzerine gidilerek, düzenli toplantılarla gelişim özendirilmiştir. Çalışanlara, sürekli ve değişimin ihtiyaçlarına yönelik eğitimler verilmiştir. Dışarıdan danışmalık hizmeti alınarak, değişim süreci profesyonellikle yönetilmeye çalışılmıştır. Çalışanlara, örgüt hedefleri, amaçları, değişimin faydaları ve değişim sürecinde oynayacakları kilit rol net bir şekilde anlatılmıştır.

K örgütünde, daha çok pasif olarak ortaya çıkan direnci kırmada kullanılan en önemli araçlar, liderlik yeteneği ve değişim hareketinin özellikleri olmuştur. Değişim, aşama aşama ve yavaş yavaş uygulanarak, her aşamada, çıktılarının kendini sınaması sağlanmış ve diğer aşamalara önceki aşama başarılı olduktan sonra geçilmiştir. Değişim süreci başlamadan önce lider, örgütü ve örgütün uluslararası alanda başarıları belgelenmiş müdahillerini analiz etmiştir. Bilgiye dayalı bir değişim süreci başlatılmıştır. Hedeflenen durum ve mevcut durum arasındaki farklar tespit edilmiş ve

aradaki boşluk bilgiyle doldurulmuştur. Örgüt içinde lidere değişim sürecinde eşlik edecek delegasyon titizlikle belirlenmiştir. Değişim sürecine katılım özendirilmiş ve açık kapı politikasını destekleyici yapılar oluşturulmuştur. Alınacak kararlar, değişimin sürekliliğinin sağlanabilmesi için lider odaklı olmaktan çıkarılmış ve oy birliği ile karar alacak bir senato oluşturulmuştur. Örgüt içerisindeki tüm birimlerde, yükselme ve kariyer olanakları, değişime ayak uydurabilme yetenek ve bilgisi doğrultusunda geliştirilmiştir. Değişim çemberi oluşturulmuş ve bu çemberin dışında kalanların varlıklarını sorgulaması sağlanmıştır. Örgüt içinde hiyerarşi ve bürokrasi sebebiyle yavaşlayan karar alma süreçlerini düzenlemek için yeni ve kendi alanında uzman birimler oluşturulmuştur. Değişim, uyum gösterenlere ve aktif olarak katılanlara paye verici bir konumlandırma vaat ettiğinden, aktif bir direnç geliştirilmesinin önü kesilmiştir. Örgüt içinde katılımın sağlanması ve değişimin uluslararası akreditasyon kurumlarınca başarılı addedilmesi, örgüt içinde değişime karşı heyecan ve istek duyulmasını arttırmıştır. Örgütsel değişim, teknolojik altyapı çalışmalarıyla da desteklenmiştir. Çalışanların, kişisel gelişimlerine ve kariyerlerini yükseltmelerine olanak sağlanmış ve bilgiye ulaşmaları desteklenmiştir; bu sayede, kendilerini daha değerli hissetmeleri sağlanmıştır. Değişime karşı çıkması muhtemel kişilere, dünya standartları örnek olarak gösterilmiş ve direnç noktaları bilgiyle aşılmıştır. Örgütün, Avrupa'daki benzer örgütlerle işbirliği yapması sağlanmış ve çalışanların bakış açıları genişletilmiştir. Örgütsel değişim için maddi kaynakların yaratılması çalışmaları yapılmıştır. Saçma bile olsa, fikir belirtme ve öneri sunma desteklenmiştir. Değişim, proaktif bir biçimde, ulusal düzeyde benzerlerinden bir adım önde olarak gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Değişim sürecinde aktif olarak uygulanan liderlik politikaları; bilgi, inanmışlık ve ısrarcılık olarak görülmüştür. Bilgi, her alanda ve konunun uzmanı kadar; inanmışlık, değişimin gerekliliğinden emin olmak; ısrarcılık, her ne olursa olsun yılmamak ve zorluklar karşısında dibe vurmadan çözüm yolları aramak.

L örgütünde, direncin en baştan oluşmasını engellemek için önerilen değişimin uygulanmak zorunda olduğu mesajı verilmiştir. Çalışanlara değişimin gerekliliklerine uygun eğitimler verilmiştir. Yönetime ulaşabilirlik cesaretlendirilmiş ve açık kapı politikası uygulanmıştır. Değişim, tamamen şeffaf ve açık bir şekilde yönetilmiştir. İtranet, dergi, elektronik posta gibi tüm örgüt iç iletişim araçları, değişim doğrultusunda kullanılmıştır. Değişim sürecinde çalışanlara, sorumluluklar verilmiş ve bu değişimi başarabilecekleri motivasyonu aşılarmaya çalışılmıştır.

M örgütünde çalışanlar tarafından gelişen direncin kırılması için ilk önce, değişimin gereklilikleri ve faydaları, çeşitli düzeylerde ve türlerde yapılan toplantılarda

anlatılmıştır. Mevcut performans sistemi yenilenmiş ve yeni performans sistemi, mali hak ve sorumluluklar paylaşarak, ödüllendirmenin ve cezalandırmanın da sistem içine alınması sağlanarak uygulanmıştır. Çalışanlara, değişim yönetimi uzmanları tarafından eğitimler verilmiştir. Değişime inandırma ve değişimin beklentilerine uygun hareket kabiliyeti sağlama adına, her kademedeki çalışanlara ayrı ve özel toplantılar düzenlenmiştir. Biz bize toplantıları, kâr ortakları toplantıları, yönetim kurulu toplantıları, özel gündemli yönetim kurulu toplantıları, ekip liderleri ile yapılan toplantılar ve şirketlerle/ ekiplerle ayrı ayrı yapılan toplantılar örnek olarak gösterilmektedir. M örgütünde ekonomik performansın artırılması için ayrı ekipler kurulmuş ve bu ekiplerin ekonomik performansına göre çalışanlarda bir rekabet yaratılması hedeflenmiştir. Ayrıca, değişim sürecinde, tüm değişim telkinlerine rağmen yeni kurum kültürünü ve hedeflerini içselleştiremeyen çalışanlar, direk olarak işten çıkarılmasa da dolaylı olarak bu çalışanlar üzerinde, "uyum sağlamayan gider" baskısı yaratılmıştır.

N örgütündeki değişim, değişim taraftarı olan üyelerin, yeni seçim döneminde yönetime gelerek, yönetme gücünü ellerine almalarıyla sağlanmıştır. Yeni yönetimin üyeleri, daha genç ve faaliyetler için daha heyecanlı olma gibi özellikler taşımaktadırlar. Örgütsel değişimi başarmak için örgüt üyelerinin önüne örnek olarak, örgütün genel merkezinin başarıları konulmuştur. Bu sayede, üyeler arasında hâkim olan, değişimin, örgütün varlık sebebini yok edeceği endişesi yok edilmiştir. Eski yönetim kurulu üyelerinin deneyimlerinden danışmalık alınarak faydalanılması, onların onur duymalarını sağlamış ve örgüte küsmelerinin önü kesilmiştir. Değişim, topyekûn değil yavaş yavaş ve adım adım yapılmıştır; bu sayede, korku azaltılmıştır. Örgüt, bağışlarla ayakta durduğu için maddi kaynakların artırılması amacıyla, bağışçılara uygulanan ödül sistemi genişletilmiştir. Örgüt üyelerine, sivil toplum ve gönüllük esasına ilişkin bir dizi eğitim verilmesi sağlanmıştır. Aynı zamanda, örgüt üyelerine, sağlık, siyaset ve psikoloji gibi konularda konferanslar düzenlenmiş ve üyelerin bu konularda bilgilenmeleri sağlanmıştır. Örgüt içinde dayanışma ortamını arttırmak ve üyelerin birbiri ile ilişkilerini sağlamlaştırmak adına çeşitli komiteler ve çalışma grupları oluşturulmuştur. Ayrıca bir koro yapılandırılmış ve sosyal faaliyetler özendirilmiştir. Örgüt üyelerine, yeni teknolojilerin gereklilikleri ve teknolojinin nasıl kullanılacağı anlatılmıştır. Örgüt iç iletişim araçları, daha aktif ve teknoloji odaklı olarak kullanılmaya özendirilmiştir. Üyelere, sorumluluk almaları ve çalışmalarda aktif olarak yer almaları konusunda telkinlerde bulunulmuş ve cesaretlendirme için özendirme çalışmaları yapılmıştır.



Aşağıdaki tabloda da bütün olarak görüldüğü gibi, örgütsel değişime karşı gelişen direnci kırmaya yönelik uygulanan ve araştırma bulgularında ortaya çıkan politika ve yöntemler, literatürdeki politika ve yöntemlerle benzerlik göstermektedir. Araştırma örneklemindeki örgütlerin en çok kullanılan yöntem, açık kapı politikasıyla yönetime ulaşılabilirliğin sağlanmasıdır. Değişime yönelik toplantılar, kişisel gelişimle ve işle ilgili eğitimler, ödüllendirme, rekabet yaratma, cesaretlendirme, sorumluluk verme, önerileri destekleyerek katılım sağlama, iç iletişim araçlarının kullanılması ve değişimin faydalarının mevcut durumla kıyaslanarak ortaya konması gibi uygulamalar da örgütlerde yoğun olarak direnci kırmak için uygulanan yöntemler arasındadır. Yönetici ve liderlerin deneyimleri doğrultusunda uygulanan tüm politika ve yöntemler başarılı sonuçlar vermiştir.

**Tablo 11:** Dirence Kırmaya Yönelik Politika ve Yöntemlerin Araştırma Örneklemindeki Dağılımı

<b>DİRENCİ KIRMAYA YÖNELİK POLİTİKA VE YÖNTEMLER</b>	<b>ÖRGÜTLER</b>
Değişim Toplantıları	A,D,G,H,I,J,K,L,M,N
Performans Sistemi	A,D,G,H,M
Kişisel Gelişim Eğitimleri	A,D,F,G,H,I,J,K,L,M,N
İşle İlgili Bilgi ve Beceri Geliştirici Eğitimler	A,B,D,F,G,H,I,J,K,L,M
Ödüllendirme ve Rekabet Yaratma	A,B,D,F,G,H,I,J,K,M,N
Üstü Kapalı Olarak İşten Çıkarma Baskısı(Uyum Sağlamaktan Başka Çareniz Yok Mesajı)	G,L,M
Üstü Kapalı Olarak Değişime Uyum Sağlamayan Dışlanır Baskısı(Değişimin Gerekliliğini Bilgiyle İspatlayıp; Aksi Düşüncelerin Çürütülmesi)	A,K,M
Sorumluluk Verme ve Cesaretlendirme	A,B,D,F,G,H,I,J,K,L,M,N
Açık Kapı Politikası	A,B,C,D,F,G,H,I,J,K,L,M
Katılım-Öneri Sistemi-Örgüt İçi Demokrasi	A,D,F,G,H,I,J,K,L,M,N
Dergi, Gazete, Elektronik Posta, İtranet ve Duyuru Panoları gibi İç İletişim Araçlarını Kullanma	A,B,D,F,G,H,I,J,K,L,M,N
Danışmalık Desteği Alma	A,F,G,H,I,J
Değişim Takımları ve Hiyerarşisi Olmayan Gönüllü Takımlar Kurma	A,F,H,I,K,N
Değişim Ajanları Yoluyla Propaganda Yapma	B,D,K,N
Lider Yoluyla Örnek Davranışlar Gösterme	A,F,G,I,K,N
Değişimin Başarılarının Tescil Edilerek Bu Sayede Örgüte Bağlılık ve Örgüte Gurur Duyulmasının Sağlanması	A,D,F,G,H,I,J,K,N
Değişimin Şartlara, Yasalara, Dirence ve Risklere Göre Planlanması	A,F,G,K,L
Kariyer Planlaması	A,F,G,H,I,K,L
Üst Yönetimden Tam Yetki Alma	A,B,D,H,J,L,M,N
Değişimin, Mevcut Duruma Kıyasla Faydalarının Net Olarak Ortaya Konması-Özendirme	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,N
Mevcut Durumu Ölçme Anketi	G,H,J,K,A
İşten Çıkarma	C,G,M
Kişisel Sorunlarla İlgilenme	A,F,G,H,I,K
Sosyal Paylaşım Ağlarını Kullanma	I,J,M
Çalışma Sürelerini Azaltma - Kolaylaştırma-Adalet-Destek	E,F,H
Kültür ve Dini İnançlara Saygı	E,F
Örgüt İçinde Birlik ve Beraberliği Arttırıcı Organizasyonlar Düzenleme	A,F,G,H,I,K,M,N

### **2.1.6. Örgütsel Değişimin Önündeki Direnç Engelini Aşmak İçin Uygulanan Politikaların Başarısı ve Değişimin Sürdürülebilirliği**

Araştırma örneklemindeki örgütlere bakıldığında, yaşanan değişimlerin ve oluşan direncin kırılmasına yönelik uygulanan politika ve yönetemlerin genel olarak başarılı olduğu gözlenmektedir. Bu başarıya rağmen yaşanan değişimlerin sürdürülebilirliği konusunda sıkıntılar olduğu da ifade edilmelidir.

A örgütünde, yaşanan değişime karşı çalışanlar tarafından geliştirilen direnç tam olarak kırılmasa da, direncin, değişim sürecini ve başarısını engelleme riskleri ortadan kaldırılmıştır. Direncin hangi noktalarda oluşacağı ve değişim sürecini hangi boyutlarda etkileyeceği önceden öngörülerek engellenmiştir. Bazı çalışanlar için için hala eski düzeni hayal etseler de, değişim gerçeğini kabul etmek ve buna uygun davranmak zorunda kalmışlardır. Örgüt içinde dirence karşı uygulanan tüm politikalar başarıya ulaşmıştır. Değişim, çok eski çalışanların varlığı sebebiyle örgüt kültürüne tam olarak yerleşme de, yeni personel alma politikası değişime uygun olarak değiştirildiğinden bundan sonra örgüte katılacak çalışanlar, değişimin gerekliliklerine uygun olacak şekilde belirlenmektedir. Örgütün, işleyişi, prosedürleri ve yönetmelikleri, net ve zorunlu bir şekilde yeni çalışma sistemini desteklediği için değişimin sürdürülebilirliği sağlanmıştır. A örgütünde, değişim sürecini yöneten liderin değişmesi ve üst yönetimin değişime yeterince sahip çıkmaması sebebiyle değişim heyecanı diri kalmamıştır. Değişim heyecanı, örgütün hedeflediği itibarı olan "referans örgüt olma" yolunda farklılaşma noktalarını bulmayı ve sürekli bir değişimi sağladığından, bu konuda örgüt içinde bir durağanlık yaşanmaktadır.

B örgütünde, değişime karşı gelişen direnci kırmaya yönelik uygulanan tüm politika ve yöntemler, değişim kararının tamamen üst yönetimden gelmesi ve üst yönetimin bu konuda kararlı olması sebebiyle başarıya ulaşmıştır. Aynı zamanda örgüt içinde değişime karşı gelişen direncin önü tamamen kesilmiştir. Örgüt içinde değişim, üçüncü yılında, hiçbir direnç olmadan ve yeni durum eskiden de varmışçasına uygulanmaktadır. Bu sonuç, değişimde sürdürülebilirliğin sağlandığının işareti olarak görülmektedir.

C örgütünde değişime karşı direnç geliştiren çalışanlara yönelik uygulanan politikalar genel olarak başarıya ulaşmıştır. Başarısı tartışılması gereken tek politika "dayatma" politikasıdır. Bu politika, bir çalışanın işten çıkarılması ile sonuçlanmıştır. Bir senedir değişim süreci yaşayan örgütte eski düzenle ilgili hiçbir talep olmadığından değişimin sürdürülebilir olduğu söylenebilmektedir.

D örgütünde değişime direnci kırmak için uygulanan tüm politika ve yöntemler başarıya ulaşmıştır. Değişim süreci sonunda örgütün ekonomik performansı da arttığından, değişimin gerekliliği tüm örgüt içinde kabul edilmiş ve herhangi bir direnç oluşmasının önü kesilmiştir. Yeni bir direncin oluşmaması ve örgüt performansının artması, değişimin sürdürülebilir olduğunun göstergesidir.

E örgütünde, ekonomik verilerin zaten iyi durumda olması, örgüt yönetim kurulunun değişime tam olarak inanmasını sağlamanın önüne kesmiştir. Değişim talebinin üst düzey yöneticiler tarafından gelmesi ve yönetim kurulunun, bu talebe karşılık verse de değişime, "olursa olur", "olmazsa olmaz" gözüyle bakması sebebiyle, değişime direnci kırma politikaları başarıya ulaşsa da, değişimin sürdürülebilirliği sağlanmamıştır.

F örgütünde direncin kırılması ve değişimin başarılı olması için uygulanan tüm politika ve yöntemler başarılı olmuştur. Fakat, F örgütü, dış çevrede, ne kadar kurumsal ve ulusal bir örgüt gibi görünse de özünde yönetim kurulunun görev sürelerinin rotasyona tabi olduğu bir aile örgütüdür. Değişim sürecini başlatmış ve başarıyla gerçekleştirmiş yönetim kurulu başkanı görevini diğer aile fertlerine devrettikten sonra yeni gelen yöneticinin, uygulamaları takip etmemesinden, yeterli denetim yapmamasından, örgüt içindeki bazı çalışanlara yönelik haksız uygulamalar yapılmasının önünü kesmediğinden ve en önemlisi değişimin gerekliliğinin farkında olmamasından dolayı değişim sürdürülebilir olmamıştır.

G örgütünde değişime karşı gelişen direnci kırmak için uygulanan yöntemler genellikle başarılı olmuştur. Fakat, örgüt informel kültürü içinde yer alan, çalışanlara karşı vefa duygusu sebebiyle sert önlemler alınmamasından, orta düzey yöneticilerin kendi aralarındaki çatışma ve iletişim problemleri çözülememiştir. Gerek eğitimler gerekse birlikte yapılan organizasyonlar, bu çalışanların, kendi aralarındaki kişisel çatışmalarının çözülmesi konusunda yeterli olmamıştır. Örgütün, gerek birleşme sonrası sahip olduğu kurumsal itibar gerekse ciro ve kar gibi ekonomik performans verileri, değişimin başarılı olduğunu göstermektedir. Uygulamaların beş yıldır başarıyla devam etmesi, değişimin sürdürülebilir olduğunun da göstergesidir.

H örgütünde, değişim sürecinde uygulanan tüm politikalar başarıya ulaşmıştır. Başarının ana etkenleri, samimiyet ve verilerle yönetim olarak görülmektedir. Örgüt içinde tüm uygulamalar, çeşitli kriterlerle ölçülmektedir ve ölçme, kritik noktalarda müdahale yeteneği kazandırarak başarıyı garanti etmekte ve başarının sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.

I örgütünde yapılan uygulamalardan, yönetim görevlerinin paylaştırıldığı rotasyon sistemi, üyelerin kariyer hırsları sebebiyle başarıya ulaşamamıştır. Gönüllülük esasıyla yönetilen bir örgüt olmasının verdiği yaptırım problemi, uygulamaların zaman zaman sekteye uğramasına sebep olmuş ve değişimin, tutarlı ve sürdürülebilir bir şekilde uygulanması sağlanamamıştır.

J örgütünde uygulanan direnci kırma politikalarının tümü başarılı sonuçlar vermiştir. Çalışanlar, değişime inanmış ve örgüt için önemli olduklarını görerek örgüte karşı aidiyet hisleri artmıştır. Örgütsel değişimin başarılı sonuçlar vermesi de yeniden bir direnç oluşmasını engellemiştir. Örgüt içinde değişimin diri tutulması için hem çalışanların tutum ve davranışları hem de müşteri beklentileri sürekli olarak ölçülmektedir. Örgüt, son tüketici olarak adlandırılan kitleye hizmet verdiğinden, müşteri beklentileri de sürekli araştırılmakta ve her an, değişime açık ve dinamik süreçlerle yönetilmektedir.

K örgütündeki değişim başarısı, uluslararası akreditasyon kurumları tarafından belgelendirilmiştir. Değişim sürecini yöneten liderin görevde bulunduğu sekiz yıl boyunca yapılan tüm denetleme ve değerlendirmelerde, alınan belgelerin süresi uzatılmış ve başarı tekrar belgelendirilmiştir. Örgüt içindeki direnci kırma ve örgüt üyelerinin değişim sürecine verdiği destekle ilgili olarak bir başarı değerlendirmesi yapmak gerekirse; lider, değişimin çalışanlara getirdiği her türlü zorluğa rağmen, ikinci defa örgüt lideri olarak seçilmiştir. Liderin, ikinci yönetim süresinin bitiminde, tekrar seçilmesi kanunlara aykırı olduğundan, kendisinin desteklediği lider seçimlere girmiş ve örgüt içinde tekrar seçilerek değişimin bir anlamda sağlaması yapılmıştır. K örgütü, kamu kurumu statüsünde olduğundan atamalarla başka bir lider göreve getirilmiştir. Yeni liderin kendine has politikaları ve değişim önerileri olduğundan, yapılan değişimin sürekliliği sağlanmamıştır.

L örgütünde uygulanan tüm direnç yönetimi modelleri başarıya ulaşmıştır. Örgüt, atanmışlardan oluşan bir kamu kurumu olduğundan, değişim sonrası yapılaşan örgütsel süreçler ancak genel devlet politikasının değişmesiyle değişebilecektir. Değişim, örgütün resmi iş süreçlerine yansıdığı için değişimin başarısı ve sürdürülebilirliği zorunlu olarak da olsa sağlanmıştır.

M örgütünde değişim süreci hala devam etmektedir. Bazı kıdemli çalışanlar örgütten ayrılmışlardır. Örgütün, yıllardır hizmet verdiği bazı müşterileri ile yolları ayrılmıştır fakat örgüt, sürekli yeni müşterilere hizmet vermeye başlamaktadır. Örgüt içinde işten ayrılmasalar da bazı kıdemli çalışanlarda örgüte karşı bir küskünlük oluşmuştur fakat buna rağmen, hem genç hem de konusunda uzman ve deneyimli

Çalışanlar arasında, M rgtnde çalışmak için bir rekabet yaşandığı görülmektedir. Bütün bu verilere dayanarak ve değişimin hala devam ediyor olması da göz önünde bulundurulurak, örgütsel değişimin başarısı ve sürdürebilirliği konusunda bir yorum yapmak zorlaşmaktadır.

N örgütündeki değişim, örgüt için başarılı sonuçlar vermiştir. Örgütün ana hedefi olan gençlerin eğitimi ile ilgili, bir yaz okulu çalışması yapılırken Őimdi, yaz, kiş ve beş okul eğitim çalışmasına devam etmektedir. Örgüt yeleri, genç ve daha aktif olan üyelerle yenilenmektedir. Teknoloji kullanımı konusunda yapılan uygulamalar, tutarlı ve istikrarlı bir Şekilde sürmektedir. Örgütün hedeflediği değişim, zaten kk adımlar içerdiğinden, aynı Şekilde, yavaş ve kk adımlarla değişim sürmektedir.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, araştırma örneklemindeki örgütsel değişimler ve değişime direnci kırmaya yönelik uygulanan politika ve yöntemler büyük oranda başarılı olmuştur. Başarının sürdürülemediği tüm örgütlerde buna neden olan sebepler, değişime karşı, st yönetimin desteğinin ya da inancının azalması ve liderin değişmesi olarak görülmüştür. Bu durum, liderlik gücünün ve st yönetimin tutarlılığın örgütler için ne kadar önemli olduğunu kanıtlamaktadır. Bir tek M rgtnde başarı süreci hakkında bir yorum yapmak için erken olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 12: Örgütler ve Başarı Değerlendirmeleri**

ÖRGÜTLER	BAŞARI DEĞERLENDİRMESİ	YORUM	Değişimin Sürdürülebilirliği
A	Başarılı	Değişim sekiz yıl başarıyla uygulanmış ve diğer örgütler tarafından referans alınmıştır.	Değişim büyük oranda sürdürülebilir olmuştur fakat yaratıcılık ve farklılık yaratma vizyonu desteklenmediği için örgütün bilinirliğinde bazı geri gidişler olmuştur.
B	Başarılı	Değişim iki yıldır hiçbir dirençle karşılaşmadan uygulanmaktadır.	Değişim tüm uygulamalarıyla sürmektedir.
C	Başarılı	Değişim başarılı olmuş ve küçülme sonrası örgüt işleri kolaylaşmıştır. Yeni duruma tüm çalışanlar uyum sağlamıştır.	Değişim tüm uygulamalarıyla sürmektedir.
D	Başarılı	Değişim bir yıldır herhangi bir direnç olmadan uygulanmakta ve çalışanlar örgütleriyle gurur duymaktadır.	Değişim tüm uygulamalarıyla sürmektedir.
E	Başarısız	Bazı politikalar başarılı olsa da değişim tam anlamıyla başarıya ulaşmamıştır.	Değişim yönetimin desteğini kaybetmesi sebebiyle kalıcı olmamıştır.
F	Başarılı	Değişim başarılı olmuş ve tüm paydaşlar bu değişime uyum sağlamışlardır. Çalışanlar yeni durumun kendilerine faydalarını görmüşlerdir.	Değişim üst yönetimin değişmesiyle bütün olarak uygulanmaktan vazgeçilmiştir. Bazı uygulamalar devam etmekte, bazı örgütsel süreçlerde geriye dönüşler yaşanmıştır.
G	Başarılı	Değişim beş yıldır uygulanmaya devam etmektedir.	Değişim tüm uygulamalarıyla sürmektedir.
H	Başarılı	Örgütsel değişim çalışanlar tarafından herhangi bir direnç gelişmeden başarılmıştır. Örgüt içinde tüm yöntemler zaten uygulanmaktadır.	Değişim tüm uygulamalarıyla sürmektedir.
I	Başarılı	Değişim başarılı olmuştur. Benzerleri arasında örnek gösterilmiştir.	Değişim yönetimin desteğini kaybetmesi sebebiyle kalıcı olmamıştır.
J	Başarılı	Değişim başarılı olmuştur ve iki yıldır uygulanmaktadır.	Değişim tüm uygulamalarıyla sürmektedir.
K	Başarılı	Değişim başarılı olmuştur. Başarısı uluslararası kurumlarca belgelenmiştir.	Liderin değişmesi sebebiyle değişim uygulamasında sürdürülebilirlik sağlanamamıştır. Alınan belgeler yenilenmemiştir.
L	Başarılı	Değişim başarılı olmuştur ve değişim süreçleri iş performanslarıyla takip edilmektedir.	Değişim tüm uygulamalarıyla sürmektedir.
M	Belirli Değil	Değişim süreci henüz tamamlanmamıştır. Bazı önemli çalışanlar kaybedildiği için örgütte eksiklikler görülmektedir.	Değişim süreci henüz tamamlanmamıştır.
N	Başarılı	Değişim büyük oranda başarılı olmuştur.	Değişimin sürdürülebilirliği sağlanmıştır.

## 2.2. DEĞERLENDİRME

Araştırma bulguları, birinci ve ikinci bölümde anlatılan literatürdeki bilgileri tam olarak teyit etmektedir. Araştırma örnekleminde yaşanan tüm örgütsel değişim türleri, literatürdeki planlı değişim modelleri ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma bulguları örgütlerin, hem makro ve mikro düzeylerde hem reaktif ve proaktif yönelimlerle hem de pasif türlerde değişim yaptığını göstermektedir.

Örgütsel değişim, özellikle özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin yaşaması için bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu ve sivil toplum kurumlarında ise değişim, farklılaşmak ve varlık sebebini hizmetlerine yansıtmak amacıyla gerçekleştirilmektedir.

Araştırma örnekleminde kamu sektörünü temsil eden A örgütü, farklılaşmak ve üyelerine özel sektörmüş gibi hizmet verebilmek adına yaptığı değişimde, özel sektörün müşterilerine verdiği hizmeti methetmektedir. Özel sektörün müşteri taleplerini karşılamak zorunda olduğunu, kendisini, özel sektör örgütleriyle kıyaslayarak göstermektedir.

Araştırma örnekleminde özel sektörü temsil eden örgütler, farklılaşmak, ayakta kalmak için küçülmek, büyümenin verdiği yönetme zorluğu, müşteri talepleri, ekonomik performansı arttırmak, bürokrasiden kurtulmak, küresel pazarlardaki gelişmeler, küresel pazarların ulusal pazarlardaki beklentileri arttırması, modern yönetim anlayışına geçmek, yasaların zorlaması ve büyüme için birleşmek gibi sebeplerle değişim yaşamışlardır.

Araştırma örnekleminde sivil toplum kuruluşlarını temsil eden J ve N örgütlerinde sırasıyla; gençlerin söz sahibi olması için kendini ispatlama; teknolojinin kullanımı ve işbirliklerinin artması girişimleri görülmüştür. Sivil toplum örgütlerinde genel amaç, etkinliğini ve etkililiğini arttırmak vasıtasıyla daha çok kişiye düşüncelerin ve hizmetlerin ulaştırılmasıdır.

Araştırma bulgularında, örgütsel değişimin önündeki en büyük engel, değişime karşı gelişen direnç ve dirençten sonra da mevcut örgüt kültürü olarak ortaya çıkmıştır. Mevcut örgüt kültürü aynı zamanda literatürde direncin de sebepleri arasında gösterildiğinden, örgüt kültürü ve direnç arasındaki ilişki bulgularla kanıtlanmaktadır. Buna göre, örgüt kültürü ne kadar eski, değişime kapalı ve baskın ise direnç de o doğrultuda etkin ve zor kırılabilir olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma örneklemindeki örgütlerde, çeşitli sebeplerle yapılan biri hariç tüm değişim hareketleri, çeşitli unsurlardan gelen dirençlerle karşılaşmıştır.



Araştırma örneğinde, çalışanlar tarafından değişime karşı, hem aktif hem de pasif direnç türlerinin geliştiği görülmüştür.

Örgüt içinde değişime direncin gelişmediği tek örgüt olan H örgütünde, değişimden etkilen çalışanların beyaz yakalı çalışanlar olması ve örgüt içinde mevcut bir iç iletişim politikası olması; örgütsel değişimin etkilediği çalışan profiline ve örgütün bir iç iletişim politikası olmasının, oluşacak direnç üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Örgütün, çalışanlarına yönelik bir iç iletişim politikası olması, örgütte güven ortamı sağlamış ve değişime, belirsizlik ve korkulacak bir süreç olarak bakılmasının önünü kesmiştir. Beyaz yakalı çalışanlar da, değişimi, yeni kazanımlar elde edecekleri bir süreç olarak görmüşlerdir.

M örgütünde, çalışanların örgütün esas işi olan danışmanlık hizmetini vermeleri, hizmetin birebir çalışanlarla temsil edilmesini zorunlu kılmaktadır ve bu çalışanlar, verdikleri hizmetlerde, yaşanan değişimlerin kendileri için olumsuz olan taraflarını değişim karşıtı propagandalarla müşterilerine yansıtmışlardır. Aynı durum F örgütünde, satış elemanlarının, müşterileri rakip firmalara yönlendirmesi yoluyla gerçekleşmiştir. Bu durum, değişimi kabul etmeyen çalışanların, müşterileri, örgüte karşı negatif yönde etkileyebilme kabiliyetine sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırma örneğinde bir tek F örgütünde görülen ve literatürde de çok az yer alan aktif direnç unsurları olarak, liderin ruhsal sağlığını etkileyecek küfür söylemleri ve tehdit, aynı zamanda örgütün fiziksel ortamını yakma girişimleri görülmüştür. Bu durum, örgütün bulunduğu sosyal çevre ve bu çevrenin toplumsal özelliklerden beslenerek gelişmiştir. Direncin özellikleri, direnç göstermesi muhtemel grubun sosyo-kültürel özellikleri ile benzerlik göstermektedir.

Örgüt içinde değişimin başarılacaklarının telkin edilmesi, değişim karşıtı dedikodular, yapılan işlerde hataların artması, değişim taraftarlığı ve karşıtlığı olarak ortaya çıkan gruplaşmalar, araştırma bulgularındaki, değişime karşı gelişen direnç çeşitleri arasında çoğunluğu oluşturmaktadır.

Örgütsel değişimin sürdürülebilirliği ile direnç öğeleri karşılaştırıldığında; üst yönetim tarafından gelişen direncin ya da üst yönetimin değişime tam inancının sağlanmamasının, değişimin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. E örgütünde her şey yolunda gibi görüldüğü için üst yönetimin kararlı davranmamasından; A örgütünde yönetim kurulunun ana işinin A örgütü olmaması sebebiyle, profesyonel yönetici değişiminden sonra yönetim kurulunun yeterince iş süreçlerine yoğunlaşmamasından; F örgütünde üst yönetimin değişmesinden ve yeni yönetimin değişime inanmamasından; K örgütünde yeni gelen liderin kendi örgüt

politikalarının farklı olmasından dolayı, bu örgütlerde değişim inancı ve heyecanı diri kalmamıştır. Değişimler başarılı olsa da sürdürülebilirlik sağlanmamıştır. Bu doğrultuda, üst yönetimin ve karar vericilerin değişime inanmalarının, değişimi gerçekleştirmede ve değişimin sürdürülebilirliğinde birincil etkisi olduğu kanıtlanmaktadır.

Örgütsel değişim fikrinin başarısı ve değişim talebinin geldiği unsurlar karşılaştırıldığında, sadece E örgütünde değişim talebi hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya doğru gelişmiştir; uygulamaya şansı bulsa da, üst yönetimin kararlı davranmaması sebebiyle kalıcı olmamıştır. Diğer örgütlerde değişim fikri, üst yönetim tarafından ortaya atılmıştır ve değişimler çoğunlukla başarılı olmuştur.

Araştırma örneklemindeki lider ve yöneticilerin, örgüt içinde çalışanlar tarafından gelişen direnci kırmak için en çok, gazete, dergi, elektronik posta, intranet gibi iletişim araçları kullandığı ve toplantılar, eğitim, ödüllendirme, yetkilendirme ve sorumluluk verme gibi yönetim araçları kullandıkları görülmüştür. İşten çıkarma yöntemi sadece C ve G örgütlerinde kullanılmıştır. Kullanılan tüm yöntem ve politikalar çoğunlukla başarılı olarak nitelendirilmektedir.

M ve G örgütlerinde kullanılan dayatma yöntemi, dolaylı olarak "değişime uyum sağlayamayanlar gider" mesajını vermiştir. Bu örgütlerde, değişime inanmayan kıdemli çalışanların istifa ettikleri gözlenmiştir. G örgütünde başarının sürdürülebilirliği gözlenebilirken, M örgütünde henüz değişim süreci tamamlanmadığından bir yorum yapmak erken olacaktır.

Kamu kurumu niteliğindeki A ve K örgütlerinde, değişime karşı gelişen ve gelişmesi muhtemel direnç davranışlarına yönelik, bilgiyle desteklenen dayatma yöntemi kullanıldığı görülmüştür. Bu yöntem, değişimin gerekliliğini hiçbir boşluk kalmadan bilgi ile ispat edip, direnç gösterenlerin bilgisiz ve cahil olarak görüldüğü bir ortam yaratmak şeklinde uygulanmıştır. Aynı zamanda her iki örgütte de, örgüt içinde topyekûn bir zihinsel dönüşüm hedeflenmiştir.

A ve K örgütlerindeki değişimler, birbirlerine benzer özellikler taşımaktadırlar. Her iki değişim hareketi de lider odaklı olarak başlatılmıştır. Değişimler, Atatürk devrimleri örnek alınarak, tavandan tabana fakat tabanın entelektüel seviyesinin yükseltilmesi hedeflenerek gerçekleştirilmiştir. Bu örgütlerde liderler, örgütün hep bir adım önünde olarak değişimin simgesi ve öncüsü haline gelmişlerdir.

Örgütlerinde değişimi başlatan ya da değişim sürecinde bizzat çalışan tüm lider ve yöneticilerin söylemlerinde, değişime karşı inanmışlık ve heyecan gözlenmiştir. Özellikle, A, K, G örgütlerindeki liderler, örgütlerinden, hedeflerinden ve değişim

sürecinden bahsederken beden dilleriyle de değişim coşkularını yansıtmışlardır. Örgütlerdeki değişim süreci; A örgütünde altı yıl sürmüş ve üç yıl önce yönetici görevden ayrılmıştır; K örgütünde sekiz yıl sürmüş ve bir yıl önce yönetici görevden ayrılmıştır; G örgütünde beş yıldır hale sürmektedir. Liderlerde, geçen yıllarda rağmen, yeni bir sürece başlar gibi bir heyecan gözlenmesi, literatürdeki, değişim sürecinde liderlik özelliklerinden olan değişime inanmışlık ve heyecan faktörlerinin doğruluğunu kanıtlamaktadır. Değişime inanma ve işe duyulan heyecan, Ernst&Young'ın ödüllendirdiği girişimcilerin genel özellikleri arasında da görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, değişimi sahiplenme derecesi ile değişime duyulan inanç ve heyecan arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Ernst&Young 2009)

Araştırma bulgularında, değişim ve değişime direncin kırılması sürecinde yöneticilerde bulunan liderlik özellikleri arasında göze çarpan bir diğer faktör de, "ısrar" ve "inat" sıfatlarıyla anılan kararlılık özelliği olmaktadır. Özellikle, A, F, G, K örgütlerindeki değişim sürecini yöneten liderlerde, ne olursa olsun hedeflerden vazgeçmeme kararlılığı gözlenmiştir. Bu değişimler, hem makro düzeyde hem de proaktif değişimlerdir, aynı zamanda hepsi lider hareketi olarak başlamıştır.

## SONUÇ

Gerek literatür gerekse araştırma bulguları gösteriyor ki, değişim, örgütler için kaçınılmaz bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle, kar amacı güden örgütlerde değişmek nefes almak kadar zorunlu olmaktadır.

Genel olarak tüm değişim çabaları, zamanın getirdiği yeni teknolojilere, eğilimlere ve politikalara uyum sağlamak amacı gütmektedir. Çoğu yazar ve düşünürün çağımızın bir değişim çağı olduğuna dair öngörülerini, araştırma örnekleriyle yapılan görüşme sonuçlarıyla bir kez daha vurgulanabilmektedir.

Değişmenin ve en yeni olana uyum sağlamanın gerekliliğini hisseden ve buna uygun hareket kabiliyeti geliştiren örgütler, diğerlerinin önünde ve diğerlerine örnek olmaktadır.

Örgütlerdeki değişimi ve bu değişime karşı gelişen direncin nasıl kırılması gerektiğini konu alan bu çalışmanın sonuçlarını, araştırma soruları üzerinden ortaya sermek konunun bütünlüğünü sağlayacaktır.

Bu çalışmada araştırmanın temelini oluşturan ve cevabı ortaya çıkarılmak istenen ilk soru, örgütsel değişimin ne olduğudur. Araştırma bulgularında ortaya çıkan bilgilere göre, örgütlerin, yaşamını sürdürmek, yapısal süreçlerini iyileştirerek örgütü daha iyi yönetmek, kendi alanlarında örnek olmak, uluslararası standartları sağlayarak modern bir statüye yükselmek, daha çok kar elde etmek, baskı gücü oluşturmak, büyümek, daha çok kişiye ulaşmak, müşteri taleplerini karşılamak, rakiplere erişmek, rakiplerin önüne geçmek, teknolojiyi daha etkin kullanmak ve daha çok toplumsal fayda üretmek gibi sebeplerle değişim yaşadıkları görülmektedir.

Çalışmada cevabı ortaya çıkarılmak istenen ikinci soru, örgütsel değişimin önündeki engellerin ne olduğudur. Araştırma bulgularında ortaya çıkan bilgilere göre, örgütlerin değişim sürecindeki engeller, maddi yetersizlikler, örgüt kültürü, yönetim kademesindeki kararsızlıklar, yasal sebepler ve değişime karşı gelişen direnç olarak görülmektedir.

Çalışmada cevabı ortaya çıkarılmak istenen üçüncü soru, değişimin önündeki en büyük engel olan direncin ne olduğu, niçin geliştiği ve örgütü nasıl etkilediğidir. Araştırma bulgularında ortaya çıkan bilgilere göre, direncin sebebinin, çalışanların hem bilinmeze hem de kendi mevcut çıkarlarının değişmesine yönelik korkularıdır. Bu korkular arasında en çok öne çıkan, çalışanların, iş yoğunluklarının artmasından, yeni şeyler öğrenmek ve alışkanlıklarından vazgeçmek zorunda kalmalarından dolayı

yaşadıkları korkulardır. Başat bir unsur olarak ortaya çıkmasa da bazı örgütlerde, değişimin, örgütün ilkelerine aykırı olduğunun düşünülmesinden ve değişimin türü ve yönüne farklı bakış açılarıyla bakılmasından dolayı korku oluşmakta ve bu korku dirence sebep olmaktadır.

Direncin, korkular dışında, değişimin getireceği sorumluluklara zaman ayıramama, değişimin örgüt içinde gözde haline getirdiği ve liderin yanında olan delegasyonu kıskanma, değişimi gereksiz görme ve lidere güvenmeme gibi sebepleri de görülmektedir.

Değişime odaklanarak bakıldığında direnç, her ne kadar olumsuz bir faktör olarak ortaya çıksa da, araştırma örneğini oluşturan örgütlerde yapılan gözlemler ve çalışanlarla yapılan sohbetler sırasında görülmüştür ki, direnç, kimi zaman da örgüt için olumlu geribildirimler olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle, örgüte bağlılıkları ve eğitim düzeyleri yüksek çalışanlar tarafından, örgüte zararlı olduğu gerekçesiyle değişime direnç geliştirilmiş ve örgütün vizyonuna sahip çıkmak ve geleceğini korumak hedeflenmiştir.

Kimi zaman da direnç, yönetimin, değişimin etkileyeceği çalışanlara yeterli bilgiyi vermemesinden ve çalışanların katılımlarının sağlanmamasından kaynaklanmaktadır. Kararların tepeden inme şekilde verilmesi, çalışanların örgüt içinde kendini değersiz hissetmesine, değişime ve değişimin getirilerine düşman gözüyle bakmasına sebep olmaktadır.

Genel olarak bakıldığında direnç, hem örgütün yönetim tarzı hem çalışanların bireysel özellikleri ve beklentileri hem de örgüt kültürünün etkisi sebebiyle gelişmektedir. Burada Mc Gregor'un kulaklarını çınlatarak, dirence, düalist bir bakış açısı getirmek yerinde olacaktır. Mc Gregor'un X (olumsuz) ve Y (olumlu) olarak anlamlandırdığı insan güdülenmesi temel alınarak, insanların sadece kendi çıkarlarını düşündükleri ve değişime bu yüzden direnç gösterdikleri ya da insanların aslında sorumluluk almayı ve işlerini sevdikleri ve örgütün çıkarını düşündükleri için değişime direnç gösterdikleri düşünülebilir.

Direncin sebeplerinin yanında, direncin hangi davranışlarla ortaya çıktığı da çok önemlidir. Araştırma örneğinde, direncin hem pasif hem de aktif şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Aktif dirençler, görevleri yerine getirmeme, örgüt içinde çatışmaların artması, değişim sürecindeki demokratik ortamın değişim muhalifliği yapılarak kullanılması, diğer çalışanların değişim karşıtlığı çerçevesinde örgütlenmesi, müşterilere değişim karşıtı propaganda yapılması, müşterilerin rakip firmalara yönlendirilmesi, örgütün fiziksel ortamına zarar verilmesi ve işe devamsızlıkların

artması şeklinde görülmektedir. Pasif dirençler ise, işlerde hataların, dikkatsizliklerin ve iş kazalarının artması, örgüt içinde değişim karşıtı dedikodu ortamının hâkim olması, değişime uyum sağlamak için yeterli çabanın gösterilmemesi, değişimin başarısız olmasının umut edilmesi ve bu amaçla değişimde hataların aranması ve değişimin yanında yer alıyormuş gibi rol yapılması şeklinde görülmektedir.

Dirençle ilgili ortaya konması gereken diğer bir konu da direncin örgütsel değişimi nasıl etkilediğidir. Genel olarak bakıldığında direnç, değişimle birlikte hayal edilen örgütsel geleceğe ulaşmayı engellemekte, değişim sürecinin maliyetlerini arttırmakta ve değişim sürecinin uzamasına sebep olmaktadır. Direncin yol açtığı bütün bu durumlara rağmen, yönetimin kararlılığı sağlandıkça bazı spesifik örnekler dışında direnç, değişime tam anlamıyla engel olmamaktadır.

Çalışmada cevabı ortaya çıkarılmak istenen dördüncü soru, değişime karşı gelişen direnci kırmak için hangi politika ve yöntemlerin kullanıldığıdır. Yönetici ve liderler, örgütsel süreçleri denetlemek, örgütün vizyonunu kurmak ve bunu korumak ve örgütün gelecekte de var olmasını sağlamak için çeşitli politika ve yöntemlerle örgütlerini yönetmektedirler. Örgütsel değişim genelde örgütün gelecek beklentileriyle yapılmaktadır ve liderin bu süreci yönetirken direnci de göz önüne alması gerekmektedir.

Araştırma bulgularında görülmüştür ki, lider ve yöneticilerin değişime karşı gelişen direnci kırmak için kullandıkları yöntem ve politikalar, işten çıkarma, tehdit, değişimden başka seçenek olmadığını ispatlama, değişim hedeflerinin doğruluğunu kanıtlama, örgüt iletişim ağının işlevselliğini sağlama, bireysel ve işle ilgili eksikleri giderici ve iyileştirici eğitimler organize etme, değişime inandırıcı toplantılar yapma, örgüt içinde demokratik bir ortam yaratma, katılım sağlama, çalışanların bireysel sorunlarıyla ilgilenme, birlik ve beraberliği sağlayıcı geziler ve organizasyonlar düzenleme, başarılı olanları maddi ve manevi unsurlarla ödüllendirme, adaletli bir performans sistemi kurma ve teknolojik ve kurumsal iletişim araçlarını etkili bir şekilde kullanma biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Değişime direncin dozunun azaltılması için en önemli faktör, yönetimin değişime kararlı bir şekilde yaklaşmasıdır. Çalışanlar, değişime karşı ilk önce "nasıl olsa olmaz" tavrıyla yaklaşmakta olduğundan, yönetimin değişime karşı esnek tavırları, çalışanları değişimin olmayacağına karşı daha çok heveslendirmektedir.

Direncin kırılmasında kullanılan, demokratik bir ortam yaratma ve katılım sağlama gibi politikalar çok dikkatli uygulanmalıdır çünkü kimi zaman bu politikalar değişim karşıtlığı içeren bir ortam yaratılmasına zemin oluşturmaktadır. Diğer bir

açından bakıldığında ise çalışanların değişime katılımlarının sağlanmaması ve değişim ile ilgili fikirlerinin alınmaması gibi uygulamalar da çalışanlarda hem bir korku hem de bir kızgınlık yaratmaktadır. Her iki bakış açısı birleştirilmeli ve katılımın dozu çok iyi ayarlanmalıdır.

Direncin kırılmasında kullanılan ve yukarıda belirtilen tüm politika ve yöntemler genellikle başarılı sonuçlar vermektedir fakat yine de zaman içinde eskiye dönme davranışları gözlenmektedir.

Çalışmada cevabı ortaya çıkarılmak istenen beşinci soru, yaşanan değişimlerin sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanması gerektiğidir. Bu konuda ortaya çıkan en önemli faktör, direncin kırılmasında da olduğu gibi yönetimin kararlılığıdır. Yönetimin kararlılığı ile örgütsel değişimin başarısının sürdürülebilirliği arasındaki ilişki, iki durumda kendini göstermektedir: Birinci durum, değişim vizyonu örgüt kültürüne henüz tam olarak yerleşmeden, örgüt içinde yönetici veya lider değişikliklerinin yaşanması; ikinci durum ise, yönetimin değişime karşı bakış açısında bir esnekliğin görülmesidir. Bu ilişki daha çok, örgütün varoluş sebebinin kanunlara dayanmasından dolayı kamu kurumlarında ve örgütün varlık sebebi gönüllülük esasına dayandığı için sivil toplum örgütlerinde görülmektedir. Bu ilişki, kar amacı güden örgütlerde ise sadece, örgütün değişimden önceki yapısının zaten iyi olarak görüldüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır. Her şeyin yolunda gibi görülmesi değişime karşı "olmasa da olur" gözüyle yaklaşılmasına sebep olmaktadır.

Yukarıda ortaya konan tüm sonuçlar ışığında, örgütsel değişime karşı gelişen direnci kırarak, başarılı bir değişim gerçekleştirilmesi için önerilen politika ve yöntemler aşağıda sunulmaktadır.

- ❖ Örgütlerin her şeyden önce yapması gereken, değişebilir olma kabiliyetini örgüt kültürüne yerleştirmektir. Örgüt kültürü farklılıkları ve farklılaşmayı kabul edebilir bir esnekliğe sahip olmalıdır. Özellikle köklü ve nispeten katı örgüt kültürüne sahip örgütlerde, değişimin örgütün ilkelerine aykırı olduğu düşüncesi kırılmalı ve değişimin ilkesizlik olmadığı örgüt kültürüne yerleştirilmelidir.
- ❖ Çalışanların değişime katılımlarının sağlanmasının dozu ayarlanırken önerilen yaklaşım, tüm örgüt üyelerinin onayını almanın zor olmasından dolayı, grup liderlerinin ve diğer çalışanları etkileme gücü olan çalışanların katılımının sağlanması yoluyla diğer çalışanların değişime ikna edilmesidir.
- ❖ Değişimi yapan yönetici veya liderin örgütten ayrılması durumunda örgütsel değişimin sürdürülebilirliğinin sağlanması için örgüt içinde değişime karşı

zihinsel dönüşümün tamamlandığından emin olunmalıdır. Bunu sağlamak için çalışanların kişisel gelişimleri desteklenmelidir.

- ❖ Örgütsel değişimin başarısı için değişim vizyonu tüm örgüte yayılmalıdır. Değişimden etkilenecek tüm ögelere, yeni vizyonun kendilerine sağlayacağı faydalar gösterilmeli ve bu faydanın anlaşıldığından emin olunmalıdır. Çalışanların, değişim için değil, kendileri için çalıştıklarını düşünmeleri ve değişim vizyonunu içselleştirmeleri sağlanmalıdır. Değişim vizyonunu içselleştirmiş çalışanlar, lider veya yönetici değişikliklerinde dahi değişim taraftarlığı yapmakta ve eski düzene geçiş ile ilgili direnç geliştirmektedir.
- ❖ Değişim sürecinde örgütler, kendi yapılarına ve çalışanlarının genel özellikleri ve beklentilerine uygun olarak, değişime inanç yaratma politikaları uygulamalıdır. Değişime inanç yaratmanın en önemli yolu, değişimin gerekliliğinin tüm örgütçe hissedilmesidir. Bu süreçte, değişim liderlerinin çalışanlardan daha fazla bilgi sahibi olması gerekmekte ve çalışanların zihinlerinde, değişimin gerekliliği düşüncesi, hiçbir soru işareti kalmadan yer almalıdır. Değişimin gerekliliği ve yönü bilgiyle desteklenmelidir. Örgütler, değişim gerekçelerini, örnek alınacak örgütlerle ve dünyadaki eğilimlerle desteklemelidirler. Değişime inandırma sürecinde, değişimi kabul etmeyen ve müşterilerle direk ilişki halinde olan çalışanlara öncelik verilmelidir ve müşterilerin karşısına çıktıklarında değişim karşıtı propaganda yapmalarının önüne geçmek üzere yeni mekanizmalar geliştirilmelidir.
- ❖ Örgütsel değişim süreci, örgütün, iç ve dış çevresiyle adeta bir soğuk savaş yaşadığı düşüncesiyle yönetilmeli ve iç ve dış çevreden gelecek tehditler hesap edilerek, tüm risklere karşı önlemler alınmalıdır.
- ❖ Örgütler, çalışanlardan bir şey istemeden önce, çalışanlara yeterli kıymeti vermeli ve entelektüel gelişimlerini desteklemelidir. Yeterli bilgi seviyesine sahip çalışanlar, hem değişimi öngörecektir hem de destekleyeceklerdir. Başka bir açıdan bakıldığında yeterli donanıma sahip çalışanlar, değişim sürecinin olumsuzluklarını göstererek değişime şekil verebileceklerdir.
- ❖ Örgüt içinde iş takibi ve performans kadar, çalışanların beklentileri ve örgütü algılama şekilleri de düzenli olarak ölçülmelidir. Düzenli olarak ölçülen her şey, zamanında müdahale şansı vermektedir. Örgütte henüz işler yolundayken, dinamik bir iletişim ağıyla desteklenen ve çalışanlara değer veren bir iç iletişim politikası oluşturulması, örgüt içinde güven ortamı yaratacak ve bu güven herhangi bir kriz ya da değişim durumunda



Çalışanların tutum ve davranışlarını örgüt lehine geliştirmelerini sağlayacaktır.

Değişim sürecinin başarisına ilişkin son olarak söylenmesi gereken, değişim sürecinde lider veya yöneticilerin, hızla ve değişim hedefiyle kullandığı eğitim, iletişim, teşvik, ödül, açık kapı politikası, katılım ve yetki verme gibi tüm yöntemlerin, örgütsel süreçlerde düzenli, tutarlı ve istikrarlı bir Şekilde ve sadece değişim sürecinde değil her zaman uygulanması gerektiğidir.

Bundan sonraki çalışmalarda, bu çalışma sonucunda ortaya çıkan, lider ve ynecilerin değişime karşı gelişen direnci kırma politika ve yöntemleri temel alınarak bir ölçek geliştirilebilir ve bu ölçek, bir bölgedeki, bir sektördeki ya da bir ildeki araştırma evrenini temsil edecek Şekilde, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak uygulanabilir. Bu sayede, yönetici ve liderlerin, örgütsel değişime karşı gelişen direncin kırılmasında hangi politika ve yöntemleri daha çok kullandıkları ve hangilerinde başarı sağladıkları ortaya konabilir.

## KAYNAKLAR

### **Kitaplar**

- AKAT İlter - Gönül BUDAK – Gülay BUDAK (1999), **İşletme Yönetimi**, 3. b., Barış Yayınları, İzmir.
- AKPINAR GÖNENÇ Ayşenur (2001), **Sivil Toplum: Düşünsel Temelleri ve Türkiye Perspektifi**, 1. b., Alt Kitap Yayınları, İstanbul.
- AKTAN Coşkun Can (2004), **Değişim Çağında Yönetim**, 2. b., Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ANTUNİŞİK Remzi - Recai COŞKUN – Serkan BAYRAKTAROĞLU – Engin YILDIRIM (2010), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 6. b., Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- APUHAN Recep Şükrü (2002), **İnsan İlişkilerinde En Etkili Davranışlar**, 2. b., Timaş Yayınları, İstanbul.
- ARGÜDEN Yılmaz (2004), **Değişim Yönetimi**, No.6, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- AŞKUN İnal Cem – Bülent TOKAT (2010), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 1. b., Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- ATEŞ, Rauf M. (2007), **İnovasyon Hayat Kurtarır**, 1. b., Doğan Kitap, İstanbul.
- AYTAÇ Serpil (2004), **İnsanı Anlama Çabası**, 2. b., Ezgi Kitabevi, Bursa.
- AYTÜRK Nihat (1990), **Yönetim Sanatı**, Emel Yayınları, Ankara.
- BAKAN İsmail - Tuba BÜYÜKBEŞE - H.Çetin BEDESTENCİ (2004), **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü**, 1. b., Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- BALCI Ali (2000), **Örgütsel Gelişme- Kuram ve Uygulama**, 2. b., Pigem Yayıncılık, Ankara.
- BALTAŞ Acar (2010), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 9. b., Remzi Kitapevi, İstanbul.
- BALTAŞ Zuhâl (2006), **Değişimde Değer Yaratmak**, 1. b., Remzi Kitapevi, İstanbul.
- BASIM Nejat - Harun ŞEŞEN – Fatih ÇETİN (2009), **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, Değişim ve Örgütler**, 1. b., Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.
- BAYKAL, Besim (1981), **Organizasyonların Yönetimi: İlkeler Süreçler**, 1. b., Met – Er Matbaa, İstanbul.
- BEER Michael - Nitin Nohria (2000), **Breaking the Code of Change**, Harvard Business School Press, Boston.

- BENNİS Warren (1997), **Liderlerin Lideri Olmak, Geleceği Yeniden Düşünmek**, çev. Sinem Gül, der. Rowan Gibson, Sabah Kitapları, İstanbul.
- BOZKURT Veysel (2005), **Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm**, 1. b., Aktüel Yayınları, Bursa.
- BOZKURT Veysel (2006), **Değişen Dünyada Sosyoloji**, 1. b., Ekin Kitapevi, Bursa.
- BUZAN Tony (2008), **Değişimi Kucakla**, çev. Emel Lakşe, 1. b., Alfa Yayınevi, İstanbul.
- CARRELL Michael R.- Daniel F. JENNİNGS - Christina HEAVRİN (2005), **Organizational Behavior**, Atomic Dog Publishing, USA.
- CUMMİNGS Thomas G.- Christopher G. WORLEY (2008), **Organization Development and Change**, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- ÇAMDERELİ Mete (2000), **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**, 1. b., Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- ÇELEBİOĞLU Fuat (1990), **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, No. 238, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ÇELİK Nuri (2006), **İş Hukuku Dersleri**, 19. b., Beta Basım Yayın, İstanbul.
- DAFT Richard L. (1999), **Management**, The Dryden Press, U.S.A.
- DALIN P. - H. G. Rolff - B. Kleekamp (1993), **Changing the School Culture**, Kluwer Academic Publisher, London.
- DAVIS Keith (1981), **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, McGraw Hill.
- DİNÇER Ömer (2004), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. b., Beta Basım, İstanbul.
- DOĞAN İsmail (2002), **Sosyoloji, Kavramlar ve Sorunlar**, Pegem Yayınları, Ankara.
- DÖRTOK Arın (2003), **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, 1. b., Rota Yayınları, İstanbul.
- DRUCKER Peter - Joseph MACIARIELLO (2007), **Etkin Yöneticinin Seyir Defteri**, Yayına Haz. Cemal Engin, 1. b., Optimist Yayınları, İstanbul.
- DURANT Michael W. (1999), **Managing Organizational Change, Credit Research Foundation**, USA.
- DÜREN Zeynep (2000), **2000'li Yıllarda Yönetim**, 1. b., Alfa Yayınları, İstanbul.
- EKİN Nusret (1985), **Endüstri İlişkileri**, 4. b., Venüs Ofset, İstanbul.
- ENGİN Cemal (2010), **Değişimi Yönetmek**, Uyarlayan Optimist Yayınları, 1. b., Harvard School Press Yayınları, İstanbul.

- Erdoğan İlhan (1994), **Örgütlerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN Erol (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, 5. b., Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- EREN Erol (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. b., Beta Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN Erol (2010), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 8. b., Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERKAN Hüsnü (1988), **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 2. b., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- ERKUT Haluk (2001), **Değişimi Başarıya Dönüştürme**, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul.
- ERNST & YOUNG (2009), **Bu Kadar Zor Olacağını Bilmiyorduk**, Ernst & Young Entrepreneur Of The Year, 1. b., Hayat Yayınları, İstanbul.
- FISKE Edward B. (1999), **Champions of Change: The Impact of the Arts on Learning**, MacArthur Foundation, Chicago.
- GENÇ Nurullah (2002), **İşletme, Yönetim, Organizasyon; Başarı Bedel İster**, 3. b., Timaş Yayınları, İstanbul.
- GENÇ Nurullah (2007), **Yönetim ve Organizasyon; Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 2. b., Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GEYBULAYEV (RAMAZANOĞLU) Geybulla (2002), **Yönetimin Esasları**, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Isparta.
- GIBSON Rowan (1997), **Geleceği Yeniden Düşünmek**, çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul.
- GIDDENS Anthony (2008), **Sosyoloji**, Yayın Haz. Cemal Güzel, 1. b., Kırmızı Yayınları, İstanbul.
- GRUNIG James E. (2005), **Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, çev. Elif Özsayar, 1. b., Rota Yayın, İstanbul.
- HAMEL Gery - C. A. PRAHALAD (1996), **Geleceği Kazanmak**, çev. Zülfü Dicleli, İnkılap Yayınları, İstanbul.
- HAMPTON David R. (1977), **Contemporary Management**, McGraw Hill Book Co.
- HARVEY Thomas R. (1995), **Checklist for Change: A Pragmatic Approach to Creating and Controlling Change**, Scarecrow Education, USA.
- HATİPOĞLU Zeyyat (1986), **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, No.9, Met-er Matbaası, İstanbul.
- HELVACI Mehmet Akif (2005), **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi**, 1. b., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- HILL Linda A. (2010), **Değişimi Yönetmek**, çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul.
- HOFSTEDE Geert, (2001), **Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, Sage Publications, London.
- HUSSEY David E. (1997), **Kurumsal Değişimi Başarmak**, çev. Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul.
- HUSSEY David E. (1998), **Daha İyi Nasıl... Değişim Yönetimi**, çev. Ali Çimen, TİMAŞ Yayınları, İstanbul.
- İNCEOĞLU Metin (1993), **Tutum, Algı ve İletişim**, V Yayınları, 1993, İstanbul.
- İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi (2003), **Tüketici Davranışları**, 1. b., Beta Basım Yayın, İstanbul.
- İZGÖREN Ahmet Şerif (2010), **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, 9. b., Elma Yayınevi, İstanbul.
- JOHNS E.A. (1973), **The Sociology Of Organizational Change**, Pergamon Press, Oxford.
- KAĞITÇIBAŞI Çiğdem (1999), **Yeni İnsan ve İnsanlar - Sosyal Psikolojiye Giriş**, 10. b., Evrim Yayınevi, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU İbrahim (1998), **Değişim ve Yaratıcılık**, Kalder Kalite Derneği, Kalder Rekabetçi Yönetim Dizisi, İstanbul.
- KAYNAK Turgay (1995), **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KEÇECİOĞLU Tamer (2001), **Bir Değişimin Anatomisi**, 1. b., Alfa Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL Tamer (2007), **İşletme Yöneticiliği**, 11. b., Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KOLASA, Blair J. (1979), **Davranış Bilimine Giriş**, çev. Kemal Tosun, Fulya Akar v.dğr., Fatih Yayınevi, İstanbul.
- KRAMES Jeffrey A. (2007), **Jack Welch Yöntemi**, çev. Burcu Şentürk, Pegasus Yayınları, İstanbul.
- Laszlo, Ervil (2000), **Evrensel düşünmek**, çev. İbrahim Canbolat, 2. b., Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- LUECKE Richard (2009), **Değişim ve Geçiş Dönemini Yönetmek**, çev. Şensoy Ümit, 1. b., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- MANGANELLI Raymond L.- Mark M. KLEİN (1994), **The Reengineering Handbook: A Step- by-Step Guide to Business Transformation**, American Management Association, New York.
- MARŞAP Akın (1995), **Yönetim Kontrol Sistemleri**, KHO Basımı, Ankara.

- MAURER Rick (1995), **Beyond the wall of resistance: Unconventional strategies that build support for change**, Bard Press, Texas.
- MINTZBERG Henry - James Brian QUINN (1996), **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, Prentice-Hall, New Jersey.
- MULLINS Laurie J. (2004), **Management and Organisational Behavior**, Financial Times Prentice Hall International, United Kingdom.
- NEWSTROM John W.- Keith DAVIS (2002), **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, McGraw-Hill-Irwin.
- ODABAŞI Yavuz – Gülfidan BARIŞ (2007), **Tüketici Davranışı**, 7. b., Mediacat Akademi, İstanbul.
- OKAY Ayla – Aydemir OKAY (2002), **Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul.
- ORGAN Dennis W.- Philip M. PODSAKOFF - Scott B. MACKENZIE (2006), **Organizational Citizenship Behavior**, Sage Publications, USA.
- OWEN Hilarie – Vicky HODGSON - Nigel GAZZARD (2007), **Liderlik El Kitabı**, çev. Münevver Çelik, Optimist Yayınları, İstanbul.
- ÖĞÜT Adem (2003), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Basım Yayım Dağıtım, Ankara.
- ÖLÇÜM ÇETİN Münevver (2004a) **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖLÇÜM ÇETİN Münevver (2004b) **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖNAL Güngör (1998), **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- ÖZGEN Hüseyin –Azim ÖZTÜRK – Azmi YALÇIN (2005), **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 2.b., Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZKALP Enver – Çiğdem KIREL (1996), **Örgütsel Davranış**, 1. b., T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKARA Belkis (1999), **Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim**, İleri Ofset, Afyon.
- PEKER Ömer (1995), **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- PELTEKOĞLU Filiz Balta (2001), **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali (2004), **Türkçe Sözlük**, Arkadaş Yayınları, Ankara.
- QUIGLEY Joseph V. (1998), **Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, çev. Berat Çelik, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- QUIRKE Bill (2000), **Making The Connections**, Gower Publishing Limited, Hampshire.

- ROBBINS Stephen P. (2002), **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey.
- ROLLINSON Derek (2004), **Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated**, Financial Times Prentice Hall, United Kingdom.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. b., Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat – Tuncer TOKOL (1997), **İşletme I-II**, 1. b., Furkan Ofset, Bursa
- SABUNCUOĞLU Zeyyat - TÜZ Melek (2005), **Örgütsel Psikoloji**, 1. b., Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- SAĞLAM Mehmet (1979), **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- SARIHAN İNCELER, Halime (1998), **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- SAYDAM Ali (2005), **Algılama Yönetimi**, 1. b., Rota Yayın Yapım, İstanbul.
- SAYDAM Ali (2010), **Eş ve Müşteri Nasıl Kaybedilir?**, 1. b., Remzi Kitabevi, İstanbul.
- SLATER Robert (2000), **Jack Welch ve General Electric'in Yolu**, çev. Türkan Arkan, Saadet Özkal, 1. b., Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- SMITH Barbara (1995), **1994-1995 The Empire Club of Canada Speeches**, The Empire Club Foundation.
- STEWART Thomas A. (1999), **Intellectual Capital**, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- STONE Florance (1995), **Overcoming Opposition to Organizational Change**, Supervisory Management.
- SULLIVAN Gordan R.- Michael V. HARPER (1997), **Umut Bir Yöntem Olamaz**, çev. Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Yayınları, İstanbul.
- ŞİMŞEK M. Şerif- H. Serdar ÖGE (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- THOMPSON Brad Lee (2002), **Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları**, çev. Vedat G. Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- TOFFLER Alvin (1996), **Üçüncü Dalga**, çev: Ali Seden, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- TOKAT Bülent (1998), **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları, Kütahya.
- TROUT Jack (2006), **Yeni Konumlandırma**, çev. Ahmet Gürsel, 1. b., Optimist Yayınları, İstanbul.
- TÜRKOĞLU Faruk (2000), **Değişim Kültürü**, 1 .b., Arıtan Yayınevi, İstanbul.

- TÜZ Melek (2004), **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, 1. b., Alfa Akademi, Bursa.
- ÜLGEN Hayri (1990), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ÜLGEN Hayri - Kadri MİRZE (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- YALÇIN Azmi (2000), **Değişim Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- YAMAMATO Gonca Telli (2003), **Bütünleşik Pazarlama**, Media Cat Yayınları, Ankara.
- YENİÇERİ Özcan (2002), **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, 1. b., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- YENTÜRK Nurhan (2006), **Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- YILDIRIM Ali - Hasan ŞİMŞEK (2008), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 7. b., Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- YOSHIO Kondo (1999), **İşletmelerde Bütünsel Kalite**, çev. Ayşe Bilge Dicleli, MESS Yayınları, İstanbul.
- ZALTMAN Gerald (2003), **Tüketici Nasıl Düşünür?**, çev. A. Semih Koç, 1. b., Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.

### **Sürelî Yayınlar**

- AUGUSTINE R. Norman (1999), "Bir Sektörü Yeniden Biçimlendirmek", çev. Meral Tüzel, **Değişim**, 1. b., MESS Yayınları, İstanbul.
- AYDOĞAN İsmail (2007), "Değişimin Süreci ve Okul Personeli", **Journal Of Applied Social Science**, 3(5), pp. 13-24.
- BRİDGES William (1986) "Managing Organizational Transitions", **Organizational Dynamics**, Vol. 15, No. 1, pp. 24-33.
- BROCKNER Joel - Pheyellis A. SİEGEL - Joseph P. DALY - Tom TYLER - Christopher MARTİN (1997), "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, No. 3, pp. 558-583.
- CALDWELL Raymond (2003), "Change Leaders and Change Managers: Different or Complementary?", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 24, No. 5, pp. 285-293.
- COLLINS James C. - Jerry I. PORRAS (1999), "Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak", çev. Meral Tüzel, **Değişim**, 1. b., MESS Yayınları, İstanbul.
- ÇAKAR Ulaş - Yasemin ARBAK (2003), "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekli mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 18, S. 2, ss. 83-98.



- DEL VAL Pardo M.- C. M. FUENTES (2003), "Resistance to Change: a Literature Review and Empirical Study", **Management Decision**, Vol. 41, No. 2, pp. 148-155.
- DENNİS R. Self, Troy University (2007), "Overcoming Resistance To Change By Managing Readiness For Change", **Development and Learning in Organizations**, Vol. 21, Iss: 5, pp. 1-26.
- DENT Eric B.- Susan Galloway GOLDBERG (1999), "Challenging Resistance to Change", **The Journal of Applied Behavioral Science**, March, Vol. 35, No. 1, pp. 25-41.
- DERVITSIOTIS Kostas N. (1998), "The Challenge of Managing Organizational Change: Exploring the Relationship of Re-engineering, Developing Learning Organizations, and Total Quality Management", **Total Quality Management& Business Excellence**, Vol. 9, Iss. 1, February, pp. 109-122
- DİCLE Atilla – DİCLE Ülkü (1973), "Örgütsel Değişim", **Verimlilik Dergisi**, C. 2, S.3, Haziran, MPM Yayınları, Ankara, ss. 667-669.
- DUCK Jeanie Daniel (1999), "Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı", çev. Meral Tüzel, **Değişim**, 1 .b., MESS Yayınları, İstanbul.
- ELROD P., David- Tippet, Donald D. (2002), "The Death Valley of Change", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 15, Iss. 3, pp. 273-291.
- EROĞLU Erhan – Gürler Sunel (2004), "Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama", **Review of Social, Economic and Business Studies**, Cyprus: Eastern Mediterranean University, Vol. 3, No. 4, pp. 178-203.
- ESENDAL Selçuk (1999) "Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü- Katılımcı Liderlik", **Ödül Kazanan Makaleler**, TÜSİAD-KAL-DER Yayınları, İstanbul.
- GOLDSTEIN Jeffrey (1988), "A Far From Equilibrium Systems Approach to Resistance to Change", **Organizational Dynamics**, Vol. 17, Iss. 2, pp.16-22.
- GOSS Tracy – Richard PASCALE – Anthony ATHOS (1999), "Yeniden Yaratmak Adlı Korku Treni", çev. Meral Tüzel, **Değişim**, 1. b., MESS Yayınları, İstanbul.
- HEWLIN Paricia F. (2003), "And the Award for Best Actor Goes to...: Facades of Conformity in Organizational Settings", **Academy of Management Review**, Vol. 28, No. 4, pp. 633-656.
- HUDSON Mary Pelzer (1999), "Conflict and Stress in Times of Change", **Library Management**, Vol. 20, No.1, pp. 35-38.
- HULTMAN K. E. (1995), "Scaling The Wall of Resistance", **Training and Development Journal**, Vol. 49, Iss. 10, October, pp.15-18.
- IVERSON Roderick D. (1996), "Employee Acceptance Of Organizational Change: The Role Of Organizational Commitment", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.7, No.1, pp. 122-149.

- İNANÇOĞLU Evren (2002), "Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi", **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**,(23-25 Mayıs 2002).
- JULIE Battilan – Gilmartin MATTIA – Metin SENGUL – Anne Claire PACHE - Jeffrey A. ALEXANDER (2010), "Leadership Competencies For Implementing Planned Organizational Change", **The Leadership Quarterly**, 21 (2010), Elsevier, pp. 422-438.
- KOÇEL Tamer (1999), "Organizasyonlarda Rigor Mortis", **AD Business**, Şubat, 1999
- KOTTER John P. (1999), "Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?", çev. Meral Tüzel, **Değişim**, 1. b., MESS Yayınları, İstanbul.
- KOZAK Meryem A.- Hatice GÜÇLÜ (2003), "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.5, S.1, Kocaeli.
- MARTIN Roger (1999), "Şirketin Aklını Değiştirmek", çev. Meral Tüzel, **Değişim**, 1. b., MESS Yayınları, İstanbul.
- MCHUGH Marie (1997) "The Stress Factor: Another Item For The Change Management Agenda?", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.10, No.4, pp. 345-362.
- MINTZBERG Henry – Frances WESTLEY (1992), "Cycles of Organizational Change", **Strategic Management Journal** , Vol. 12, Iss. S2, pp. 39-59.
- SCHAFFER Robert H. - Harvey A. THOMSON (1999), "Başarılı Değişim Programları Sonuçlarla Başlar", çev. Meral Tüzel, **Değişim**, 1. b., MESS Yayınları, İstanbul.
- STREBEL Paul (1999), "Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterir?", çev. Meral Tüzel, **Değişim**, 1. b., MESS Yayınları, İstanbul.
- OSTERMAN P. (2000) "Work Reorganization in Era of Restructuring: Trends in Diffusion and effects on employee welfare", **Industrial and labor Relations Review**, Vol. 53, pp. 179-199.
- PEAK M. H. 1996 "An Era of Wrenching Corporate Change", **Management Review**, Vol. 85, No.7, pp.45-49.
- PIDERIT Sandy Kristin (2000), "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change", **The Academy of Management Review**, Vol. 25, No. 4, pp. 783-794.
- PİRA Aylın - KOCABAŞ Füsün (2003), "Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (5) 2003/1, ss. 87-102.
- PROCTOR Tony – İonna DOUKAKİS (2003), "Change Management, The Role of Internal Communication and Employee Development", **Corporate Communications: An Internal Journal**, Vol.8, No.4, pp. 268-277.

- RANDALL Donna M. (1987), "Commitment and Organization, The Organization Man Revisited", **Academy Of Management Review**, Vol.12, No.3, pp. 460-471.
- SAYLI Halil - Ahmet TÜFEKÇİ (2008), "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.30, Ocak-Haziran, ss. 193-210.
- SHERMAN W. S.- G. E. GARLAND (2007) "Where to Bury the Survivors? Exploring Possible Ex-post Effects of Resistance to Change", **Advanced Management Journal**, Vol. 72, No.1, Winter.
- Stormer Flora – Kay DEVINE (2008), "Acting at Work Façades of Conformity in Academia", **Journal of Management Inquiry**, Vol. 17, No. 2, pp. 112-134.
- ŞİMŞEK Hasan - Karen Seashore LONIS (1994), "Organizational Change as Paradigm Shift", **Journal of Higher Education**, Vol.65, No.6, November - December, pp. 670-696.
- TANRIÖĞEN Abdurrahman (1995) "Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticisinin Rollerini" **Çağdaş Eğitim Dergisi**, S. 211, ss. 9-10.
- WEBER Paula S. – James E. WEBER (2001), "Changes in Employee Perceptions During Organizational Change", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 22, Iss. 6, 22 /6, pp. 291 – 300.

### **Diğer Kaynaklar**

- ACAR Ozan (2007), "Türkiye Ekonomisindeki Yapısal Dönüşümün Dinamikleri", **Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi**, S. 31, ss. 30-39, <http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi31/Ozan%20ACAR.pdf>, (05.03.2010).
- ALTAN Çetin (2010), "Orda Bir Köy Var Uzakta", **Milliyet Gazetesi**, <http://www.milliyet.com.tr/-orda-bir-koy-var-uzakta-ve-artik-agir-basmakta/cetinaltan/yasam/yazardetay/15.09.2010/1289150/default.htm>, (15.09.2010).
- ATİLLA Muammer (2003), Örgütsel Değişim ve Küreselleşme: Yönetim Süreçlerine Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum.
- AYHAN İnci (Ty.) "Psikanalitik Yaklaşım:Bilinçaltından Notlar", **TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi**, <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/gelisim/psikoloji/kisilik.htm> (28.10.2010).
- CANSEN Ege (1999), "Üçüncü Sektör", **Hürriyet Gazetesi**, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=-103305&yazarid=17> (22.09.1999).
- COŞKUN Meral (2009), "Organizasyonlarda Değişim ve Davranışlar", <http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-degisim-ve-davranislar>, (13.07.2010).

- DRUCKER Peter F. (1999), "Change Leaders",  
<http://www.inc.com/magazine/19990601/804.html>, (08.10.2009).
- DURANT Michael W. (1999), "Managing Organizational Change", **Credit Research Foundation**, USA, <http://www.crfonline.org/orc/pdf/ref4.pdf>, (10.11.2010).
- ERİM Fatma Nur Aslı (2009), Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity its Antecedants and Effects on Participating in Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- GE Yiling (2006), "The Blind Men and the Elephant: A Postmodern Analysis of the Resistance to Organizational Change", **Decision Sciences Institute**, Southwest Region Annual Conference, March 1-4, 2006, pp.329-343, Oklahoma City,  
<http://www.swdsi.org/swdsi06/Proceedings06/Papers/MGT02.pdf>, (20.12.2010).
- GÖRAL Ertan (2008), "Süreç İyileştirme, Yeniden Yapılanma ve Performans Yönetimi Yaklaşımı", [www.dso.org.tr/userFiles/File/basin/kpmg.ppt](http://www.dso.org.tr/userFiles/File/basin/kpmg.ppt), (11.07.2010).
- GÜLTEN Gülümhan (2009), "Doğalgaz Krizi",  
[http://w9.gazetevatan.com/haberdetay.asp?detay=Dogalgaz\\_krizi\\_216929\\_2&Newsid=216929&Categoryid=2](http://w9.gazetevatan.com/haberdetay.asp?detay=Dogalgaz_krizi_216929_2&Newsid=216929&Categoryid=2), (25.03.2010).
- HABERTÜRK (2008), "Youtube'a Erişim Engellendi",  
<http://ekonomi.haberturk.com/teknoloji/haber/51956-youtubea-erisim-engellendi>, (25.03.2009).
- IPSOS MORI (1998), "Tuned Out And Turned Off: Two Thirds Of Employees In Britain's Biggest Organisations Lack Both Strong Commitment And Understanding"  
<http://www.ipsosmori.com/researchpublications/researcharchive/poll.aspx?oItemId =2039>, (22.05.2009).
- KOCABAŞ Füsün (Ty.), "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği",  
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf>, (19.11.2010).
- LAWRENCE P. R. (1969), "How to Deal with Resistance to Change", January February **Harvard Business Review**, ss.49-52, <http://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change/ar/1>, (28.04.2010).
- MARTINELLI Silvio - Jonathan BOWYER (2000), "Organizational Management-T-Kit", **Council of Europe Publishing**, [http://youth-partnership-eu.coe.int/youthpartnership/documents/Publications/T\\_kits/1/tkit1.pdf](http://youth-partnership-eu.coe.int/youthpartnership/documents/Publications/T_kits/1/tkit1.pdf), (20.01.2010).
- SELF Dennis R. (2007), "Overcoming Resistance to Change by Managing Readiness for Change",  
<http://business.troy.edu/Downloads/Publications/TSUSBS/2007SBS/2007OvercomingResistance.pdf>, (25.07.2010).

- ÖĞÜN Süleyman Seyfi (2010), "Değişim Ethosu, Bürokratik Skolastik ve Gandhi"  
<http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=986812&title=yorum-suleyman-seyfi-ogun-degisim-ethosu-burokratik-skolastik-ve-gandhi&haberSayfa=0>, (22.05.2010).
- ÖZENÇEL Emine (2007), Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya.
- ÖZGÜR Erdem (2010) "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi",  
[http://www.birincikuvvet.com/Erdem\\_Ozgun/713/Bilgi\\_Toplumunda\\_Insan\\_Kaynaklari\\_Yonetimi.html](http://www.birincikuvvet.com/Erdem_Ozgun/713/Bilgi_Toplumunda_Insan_Kaynaklari_Yonetimi.html) , (23.08.2010).
- PROSCI (Ty.), "Change Manangement Series" ADKAR Model,  
[http://www.prosci.com/prosci\\_change\\_series.pdf](http://www.prosci.com/prosci_change_series.pdf), (10.09.2010).
- PROSCI (Ty.), "Using ADKAR to Manage Change", <http://www.change-management.com/Tutorial-ADKAR-series-1.htm>, (10.10.2010).
- SARIİBRAHİM Mehmet Arif (2008), Investigating The Impact of Leadership on Resistance to Change, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- SÖNMEZ Nilgün (2008), Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- SYNOPSIS COMMUNICATION CONSULTING (1999), "Research Reports, The Human Factor: New Rules for the Digital Workplace", London, , **Synopsis Communication Publication**,  
<http://www.synopsisonline.com/resources/research.asp>, (10.01.2010).
- TAŞKINER Aylin (2004), "Değişimin Duygusal Çevriminin Beş Aşaması",  
<http://kutuphane.bersay.com.tr>, (04.06.2010).
- TECİM Vahap (Ty.) "Değişim Mühendisliği - Organizasyonel Değişim",  
[http://www.deu.edu.tr/userweb/vahap.tecim/dosyalar/2\\_Deg\\_Muh.pdf](http://www.deu.edu.tr/userweb/vahap.tecim/dosyalar/2_Deg_Muh.pdf), (01.09.2010).
- TURA Zeynep (Ty.), "Değişimin Temel Unsurları ve Kurumların Yaklaşımı",  
<http://www.tangram.com.tr/y-degisim.pdf>, (13.09.2010).
- TÜTÜNCÜ Özkan - Deniz KÜÇÜKUSTA (Ty.), "Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon" Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı Ders Notu,  
[www.web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal\\_bildiri/EkD.doc](http://www.web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkD.doc), (22.09.2010).
- TDK ( Türk Dil Kurumu) (Ty.), "Değişim",  
<http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=de%C4%9Fi%C5%9Fim>, (11.10.2010).
- TDK (Ty.), "Direnç",  
<http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=diren%C3%A7>, (20.09.2008).

WIKIPEDIA (Ty.), "Kaizen", <http://tr.wikipedia.org/wiki/Kaizen>, (22.05.2010).

YÖRÜK Sinan - İbrahim KOCABAŞ (Ty.), "Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim"  
<http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt11/sayi1/225-234.pdf>,  
(10.01.2011).

## **EKLER**

### **EK 1: Mülakat Formu**

Sayın Yönetici/Lider

Aşağıdaki sorulara verdiğiniz cevaplar yüksek lisans tez çalışmasında kaynak olarak kullanılacaktır. Tez Konusu "Örgütsel Değişim ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politikaları"dır.

Değişim çeşitli şekillerde, boyutlarda ve yöntemlerle uygulanan ve kurumları derinlemesine etkileyen bir süreçtir. Değişim içinde bulunduğumuz bilgi toplumunda, iş yapış biçimlerinde çoğu zaman kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Küçük ya da büyük ve çeşitli sebeplerle gerçekleştirdiğiniz değişimle ilgili soruları, herhangi bir kelime sınırlaması olmadan, her türlü yaşanmış hikâye, geçirdiğiniz aşamalar, örnek planlarınız ve örnek uygulamalarınız gibi bütün deneyimlerinizi, yönetim literatürüne katkı sağlayacağını da düşünerek cevaplamanızı rica ediyorum.

Kurumunuzun ismi değil sektörü tezde kaynak olarak belirtilecektir. Talebiniz durumunda tezin bir kopyası tarafınıza gönderilecektir.

Yardımlarınız için çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

## MÜLAKAT SORULARI

### 1. Kurumunuzun Faaliyet Gösterdiği Sektör?

### 2. Kurumunuzdaki Çalışan Sayısı?

### 3. Kurumunuzdaki Göreviniz?

### 4. Kurumunuzu Değişime Zorlayan Güçler Nelerdi?

(Literatürdeki sebepler; Teknolojik Gelişmeler, Ekonomik Sebepler, Rakipler, Piyasa Koşulları, Yasal Düzenlemeler, Müşteri Beklentileri, Daha Fazla Kazanç, Mevcut Sektörden Beklentilerin Azalması ve Yeni Sektöre Geçiş İhtiyacı, Yeni Bir Ürünle Yeni Bir Pazara Giriş, İtibar ve Prestij Beklentisi, Kurumu Yeniden Farklı Bir Yere Konumlandırma İhtiyacı, Yeni Vizyon İhtiyacı, Kurum Kültürünün Değişmesinin Gerekliliğinin Hissedilmesi, Belgelendirme, Çalışanlarla Yaşanan Problemler, Küresel ve Yerel Siyasi Koşullar, Hammadde ve Doğal Kaynak Sıkıntıları'dır. KURUMUNUZU DEĞİŞİME ZORLAYAN, YUKARIDAKİ SEBEPLERİN YANI SIRA FARKLI BİR SEBEP VE/VEYA SEBEPLER VARSA ONLARI DA BELİRTEBİLİRSİNİZ).

### 5. Kurumunuzda Nasıl Bir Değişim Yaşandı, Belirtiniz?

(Literatürdeki değişimler; Belgelendirme süreci, Yeni Sektöre Giriş, Birleşme, Satış, Küçülme, Büyüme, Kurum Kültürü ve Kurumsal Kimlik Değişimi, İtibar Yönetimi, Örgüt Geliştirme, Yeniden Konumlandırma, Teknolojik Altyapı Güçlendirme, Yeni Bir Pazara Giriş vb.dir. KURUMUNUZDA YUKARIDAKİ DEĞİŞİM TÜRLERİNİN YANI SIRA FARKLI BİR DEĞİŞİM DE YAŞANDIYSA ONLARI DA BELİRTEBİLİRSİNİZ).

### 6. Gerçekleştirdiğiniz Değişimin Önündeki Engeller Nelerdi?

(Literatürdeki engeller; Maddi Yetersizlikler, Üst Yönetimin Güvensizliği, Kararsızlık, Riskler, Kurum Kültürü, Teknolojik Yetersizlikler, Çalışanların Bilgi ve Becerilerinin Yetersizliği, Çalışanların Direnci'dir. KURUMUNUZDA YAŞANAN DEĞİŞİMİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER NELERDİ, YUKARIDAKİLERDEN FARKLI ENGELLERLE KARŞILAŞTIYSANIZ ONLARI DA BELİRTİNİZ).

### 7. Çalışanlar Tarafından Nasıl Bir Dirençle Karşılaştınız?

(Literatürdeki direnç çeşitleri; işi yavaşlatma, müşteriye gerekli hizmeti vermeme, değişime karşı örgütlenme, pasif direnç(değişimin yanında gibi yapma), aktif direnç(karşı çıkma), grev, diğer çalışanların motivasyonu kırma, yapılan işlerde hataların artması, değişimin başarısız olacağını kanıtlama çabaları, itaatsizlik vb.dir. KURUMUNUZDA ÇALIŞANLAR TARAFINDAN GELİŞEN YUKARIDAKİLERİN YANI SIRA BAŞKA BİR DİRENÇLE KARŞILAŞTIYSANIZ ONU DA BELİRTİNİZ).



## 8. Çalışanların Değişime Olan Direncini Nasıl Yönettiniz?

(Değişime direnci kırmaya yönelik, izlediğiniz yolları ve aşamaları adım adım, yaşanan hikâyeler ve deneyimlerinizi de dâhil ederek, herhangi bir sınırlama olmadan, tüm süreçleriyle paylaşmanızı rica ediyorum. LİTERATÜRDEKİ DEĞİŞİMİN ÖNÜNDEKİ DİRENCİ KIRMA POLİTİKALARI AŞAĞIDA BELİRTİLMİŞTİR. SİZ DE KARŞILAŞTIĞINIZ DİRENÇE YÖNELİK UYGULADIĞINIZ FARKLI BİR YÖNTEMİ EKLEYEBİLİR YA DA AŞAĞIDAKİLERDEN UYGULADIĞINIZ TÜM YÖNTEMLERİ SEÇEREK, NASIL UYGULADIĞINIZI ÖRNEKLERLE AÇIKLAYABİLİRSİNİZ).

Dayatma(işten çıkarma ve/veya daha düşük bir pozisyonda görevlendirme tehdidi)

Performans Yönetimi

Çalışanların Değişime ve Yönetime Katılımının Sağlanması

Ödüllendirme

Kişisel Gelişim Eğitimleri

Çalışanlara Yeni bir beceri ve Bilgi Sağlayacak Eğitimler

Kariyer Yönetimi

Yönetime Ulaşılabilirlik, Şeffaflık, Açık Kapı Politikası

İkna ve İnandırma Toplantıları

Dışarıdan Profesyonel Danışmanlık Desteği Alınması

Değişim Takımları Kurma

Çalışanlar Arasında Rekabet Yaratma

Çalışanlara Psikolojik Destek Verilmesi

Çalışanlara Değerli Olduklarını Hissettirme

İntranet, Dergi, Yayın, Bülten, Elektronik Posta gibi Kurum İçi İletişim Kanallarının Kullanımı

Sorumluluk Verme ve Cesaretlendirme

Yukarıda Belirtilmeyen Ancak Kurumunuzda Uygulanan Direnç Yönetimi Modelleri

## 9. Uyguladığınız Direnç Yönetimi Modellerinin Hangilerinde Başarıya Ulaşılrken, Hangilerinde Sorunlar Yaşandı ve Sonuç Alınamadı?

## 10. Değişimde Sürekliliği Sağlayabildiniz mi?

(Zaman zaman değişimler kurum kültürüne tam olarak yerleşmediğinden ya da çalışanların pasif direnci gibi sebeplerle değişim öncesi düzene dönüş yaşanabilir. Kurumunuzdaki değişimde eskiye dönüşler yaşandıysa bu durumları belirtiniz.)

<b>ÖZGEÇMİŞ</b>			
<b>Adı, Soyadı</b>	Feyza Çankaya Yücel		
<b>Doğum Yeri ve Yılı</b>	İzmir 1982		
<b>Bildiği Yabancı Diller</b>	İngilizce		
<b>ve Düzeyi</b>	Orta		
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Başlama - Bitirme Yılı</b>		<b>Kurum Adı</b>
<b>Lise</b>	1996	1999	Özel Malhun Hatun Lisesi
<b>Lisans</b>	1999	2003	Uludağ Üniversitesi Uluslararası İlişkiler
<b>Yüksek Lisans</b>	2007	2011	Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
<b>Doktora</b>	-	-	
<b>Üye Olduğu Bilimsel Ve Mesleki Kuruluşlar</b>	PER-YÖN		
<b>İletişim (e-posta):</b>	feyzac@yucel.com.tr		
	<b>Tarih</b>		
	<b>İmza</b>		
	<b>Adı Soyadı</b>	Feyza Çankaya Yücel	

