

## ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM, DEĞİŞİME TEPKİ VE TEPKİLERİN ÖNLENMESİ

Melek VERGİLİEL TÜZ\*

*"Dünyada değişme hariç hiçbir şey  
sabit değildir."*

*Heraclius*

### GİRİŞ

Değişme her insan toplumunun temel özelliğidir. İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir değişme çağıdır. Bu nedenle işletmelerde değişiklik uygulamaları kaçınılmazdır. Konu artık değişmek ya da değişmemek değildir. Değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağıdır.

Değişme bir yandan sorunlara çözüm getirirken, öte yandan yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Bu nedenle bazı durumlarda değişmeye direnç gösterilebilir. İnsanların değişmelere karşı gösterdikleri davranış biçimleri, işletme içi ve işletme dışı çevre koşullarını analiz eden bir "değişiklik yönetimi" ile yönlendirilebilir.

### I. DEĞİŞİM KONUSUNDA GENEL BİLGİLER

Genel bilgiler çerçevesinde değişim kavramı, değişiklik türleri ve değişim sürecinin aşamaları açıklanacaktır.

---

\* Yrd. Doç. Dr.; Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi



## A. DEĞİŞİM KAVRAMI

Değişme "planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi" olarak tanımlanabilir<sup>1</sup>. Son yıllarda işletmelerde yaşanan değişiklikler konusunda "planlı değişim" kavramı ortaya atılmıştır. Tanım olarak planlı değişim "örgütlerde yönetimin arzusu doğrultusunda birey ya da grup davranışında önemli değişikliklere neden olan programlar" olarak ifade edilebilir. Öte yandan işletmelerde yapılan tüm değişikliklerde belirli ölçüde planlama yapılması gerekir. Ancak yukarıda tanımlanan planlı değişim kavramında, değişim programlarının belirli değişim stratejileriyle uygulanmasından bahsedilmektedir<sup>2</sup>.

## B. DEĞİŞİKLİK TÜRLERİ

Değişikliklerin çeşitleri oldukça fazladır. Ancak değişiklik faaliyetlerinin sınırlarını birbirinden ayırmak güçtür. Basit bir ayrımla değişiklikler, teknoloji, personel, süreç ve yöntemler olmak üzere üç grupta toplanabilir.

### 1. Teknolojik Değişiklikler

Organizasyonların temel amaçlarından birisi, daha az işgücü ile daha çok ve daha kaliteli verim elde etmektir. Böylece ürünün daha ucuza çıkması sağlanmış olur. Maliyetleri düşürmek ancak modern makina ve teknolojilerin uygulanması ile mümkün olur<sup>3</sup>. Teknolojik değişiklikler genellikle aşağıda belirtilen konularda yer alır<sup>4</sup>:

- Makinelerin geliştirilmesi yolu ile ya insan emeğinin yerini tamamen

- 
- 1 Mehmet Sağlam, Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, Doğan Basımevi, Ankara, 1971, s. 9.
  - 2 Cavide Uyargil, "Yönetici ve Örgütsel Değişme", Etkin Yönetici Kişi ve Organizasyonları Yönetme Semineri, TÜSİDE, 12-14 Ekim 1988, s. 112.
  - 3 Enver Özkalp, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İTİA Yayını, No. 249/169, İTİA Basımevi, Eskişehir, 1980, s. 251.
  - 4 Uyargil, a.g.k., s. 111.



makinelere alırken ya da insanların o anda kullandıkları makinalar daha gelişmiş olanlarla değiştirilir.

- Zaman ve hareket etüdüleri, yöntem analizleri gibi çalışmalarla insan-ış ilişkileri düzenlenerek kişinin iş başındaki etkinliği artırılmaya çalışılır. Ancak bu arada mevcut iş ilişkilerinin bazen kısmen, bazen de tamamen terkedilmesi gerekir.

## 2. Personelde Değişiklikler

İşletmelerde insan faktörü üzerindeki değişiklikler en önemli ve en karmaşık unsurlardan birisidir. İşletmelerde uygulanacak yeni bir teknoloji ya da yeni bir yönetim politikası, personel üzerinde ya da kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarında değişiklikleri beraberinde getirecektir. Tüm değişiklik uygulamalarında insan unsurunun da bu doğrultuda değişim göstermesi gerekecektir<sup>5</sup>.

## 3. Süreç ve Yöntemlerde Değişiklikler

Yapılan işin daha az yorucu yöntemlerle yapılması yönündeki değişikliklerdir. Bu gibi değişiklikler ücretlerde, gruplaşmalarda, çalışanların uzun süre alıştıkları çalışma miktarlarında ve yöntemlerinde çeşitli değişikliklere de neden olabilirler<sup>6</sup>.

## C. DEĞİŞİKLİK SÜRECİNİN AŞAMALARI

Değişiklik konusunda öncü çalışmalar yapan kişi olarak tanınan Kurt Lewin, değişim sürecinin başarılı olabilmesi için gerekli koşulları üç aşamada ele almaktadır<sup>7</sup>.

- Değişikliğe hazırlık aşaması (unfreezing): Bu aşamada kişiyi etkileyen güçlerin yeniden düzenlenmesi ile kişinin değişiklik ihtiyacını hissetmesi amaçlanır. Bireyin eski tutum, alışkanlık, değer ve davranışlarının gücünde bir azalma, diğer bir deyişle "eski" den uzaklaşma izlenir. Bunun sonucunda da kişi yeni alternatifleri kabullenmeye hazırlanır.

---

5 Leonard R. Sayles, George Strauss, Personel The Human Problems of Management, Prentice Hill of Inc, New Delhi, 1968, s. 285; Uyargil, a.g.k., s. 111.

6 Özkalp, a.g.k., s. 251.

7 Uyargil, a.g.k., s. 113.



- Değişim aşaması (Chauze): Kendisine sunulan bir modeli izleyerek ya da yeni davranış ve tutumları deneyerek, bireyde yeni değer, tutum ve davranışlar oluşur. Bazen baskı ve zorlama ile de davranışlar değiştirilebilir. Ancak bu tür uygulamalarda baskı ortadan kalkınca birey yine eski davranışına dönecektir.

- Değişimin yerleşmesi aşaması (refreezing): Bu aşamada kişinin yeni davranış, kişiliği ve duygusal ilişkileri ile bir bütünlük kazanır. Ancak yeni davranışların ortadan kalkmaması için çeşitli ödül ve teşvikler uygulanmalıdır.

## II. DEĞİŞİKLİĞE KARŞI TEPKİ VE NEDENLERİ

Çeşitli işletme içi ve işletme dışı güçler değişim sürecini zorlaştırabilir. İşletme dışı güçler değişen pazar koşulları, teknolojik koşullar, sosyal koşullar, ekonomik ve siyasal koşullar olmak üzere kontrol altında bulundurulamayan değişkenlerdir. İşletme içi güçler ise yeni iş yapma usul ve teknolojisi kullanma, yeni mal-hizmet üretmek, değişen personel yapısı, etkinlik ve verimliliği artırmak, işletme genel planının bir parçası olarak değişiklikler yapmak gibi daha çok yöneticilerin kontrol altına alabilecekleri değişkenlerdir.

Çoğu kişiler açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedirler. Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. Tepkinin niteliği isteyerek yardımlaşma arzusu veya yönetimin baskısı altında yardımlaşma arzusu şeklinde olursa bireyin genel tutumu değişikliği kabullenme şeklinde ortaya çıkar. Tepki, pasif kalma, kayıtsız kalma, hiç ilgilenmeme, yalnızca söyleneni yapma şeklinde olursa bireyin genel tutumu değişikliğe kayıtsız kalma şeklindedir. Öğrenmeme, mümkün olduğu kadar yapmama, işi yavaşlatma ve bilerek yanlış yapma sözkonusu ise pasif direnç vardır. Bozma sabotaj ve işten ayrılma gibi eylemler varsa aktif direnç görülmektedir<sup>8</sup>.

Değişikliğe karşı tepkilerin nedenleri ekonomik, psikolojik ve biçimsel olmayan ilişkilerden kaynaklanan nedenler olmak üzere üç noktada toplanabilir.

---

8 Erol Eren, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, Mete Matbaası, İstanbul, 1979, s. 138; Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 236, İstanbul, 1991. s. 442.



## A. EKONOMİK NEDENLER

Çalışanlar özellikle teknolojik değişikliklere işlerini kaybedecekleri veya ücretlerinin düşeceği korkusuyla tepki gösterirler. Yeni bir teknolojinin uygulanması yeni yetenekleri gerektiriyor ise, bu durumda çalışanlar güvensizlik duygularına kapılabilir ve işten çıkarılma korkusu içinde yaşayabilirler. Özellikle teknolojik değişikliklere tepki, iş güvenliğinin olumsuz yönde etkilenebileceği düşüncesiyle, oldukça yaygındır<sup>9</sup>.

## B. PSİKOLOJİK NEDENLER

Bireyler organizasyondaki mevcut statülerinin sarsılacağını hissettikleri zaman değişikliğe direnç gösterebilirler. Değişiklik örgütün biçimsel yapısı üzerinde birtakım yenilikler meydana getirebilir. Değişiklik nedeniyle bazı bölümler ortadan kalkabilir veya önemlerini kaybedebilirler. Bu değişiklik örgütte eski ilişkiler yerine, yeni ilişkiler getirir. Statüsünü, prestijini, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybeden kişiler doğal olarak değişikliklere karşı koyarlar<sup>10</sup>.

Örgütler büyüdükçe, temel öğelerinden biri olan bireye yabancılaşmakta, ondan uzaklaşmaktadır. Az sayıda kişinin çalıştığı küçük bir işletmede her bireyin belirli bir görevi vardır ve bu görev işletmenin küçük yapısı içinde önemli bir yere sahiptir. Oysa işletme büyüdükçe, bu büyüyen yapı içerisinde bireyin yaptığı işler hacim yönünden küçülmektedir. Bu işi yerine getiren bireyin işletme içinde sahip olduğu yer, yeni statüde eski önemini yitirmektedir<sup>11</sup>.

- 
- 9 Sayles, Strauss, agk, s. 20.; Eren, agk, s. 134; Nusret Ekin, Orhan Tuna, Otomasyon ve Sosyal Meseleler, İstanbul Üni. İktisat Fak. Yayını, No. 262, İstanbul, 1970, s. 109.
- 10 F.J. Roethlisberger, The Administrator's Skill: Communication, Harvard Business Review, November-December, 1958, s. 10; W.A. Faunce, "Automation and the Automobile Worker", Social Problems, Vol. 6, No. 1, 1958, s. 68.
- 11 Barlas Tolun, Toplum Bilimlerine Giriş, Kalite Matbaası, Ankara, 1975, s. 365.



## C. BİÇİMSEL OLMAYAN İLİŞKİLERDEN

### KAYNAKLANAN NEDENLER

Değişikliğe gösterilen tepkilerin en önemli nedenlerinden birisi de, değişikliğin organizasyon içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştireceği düşüncesidir. Biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiğinden dolayı, bireyler mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemezler.

Öte yandan bireyler birlikte çalıştıkları yöneticilerin değişikliğine de tepki duyarlar. Özelliklerine alıştıkları yöneticilerin yerine, tanımadıkları yöneticilerin gelmesi, bireylerde çekingenlik ve korku duygusu uyandırabilir<sup>12</sup>.

### III. DEĞİŞİME TEPKİLERİN ÖNLENMESİ

İşletmelerde değişiklik uygulamaları sırasında ortaya çıkan tepkileri en aza indirmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Tablo-1'de bu yöntemlerin neler olduğu, her yöntemin hangi durumda uygulanacağı, yarar ve sakıncaları ile birlikte ele alınmıştır. Tabloda yer alan bu yöntemlerin içeriği hakkında kısaca bilgi verilecektir.

- Eğitim: Değişikliklere başlamadan önce, bu girişimin organizasyon içinde etkileyeceği yönetici ve personeli önceden hazırlamak gerekir. Bu hazırlama faaliyeti işletme içinde personele değişikliğin yararlarını ve getireceği iş kolaylıklarını açıklayarak onları düşünsel olgunluğa kavuşturmak. İşletme dışında veya içinde personeli yeni koşullara göre eğitmek bu yolda atılacak en önemli adımdır. Böylece ilgili personel işletmeye getirilmeden önce değişikliğe hazırlanmış olur<sup>13</sup>.

- Haberleşme: Çoğu insanlar, onları etkileyecek olan değişiklikler hakkında yeterli bilgilere sahip olmazlarsa, yapılan değişikliklerde tedirgin olacaklardır. Böyle durumlarda haberleşmenin artırılması sonucu, ilişkiler gelişip, tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından, yanlış anlamalar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve ön yargılı davranışlar ortadan kaldırılabilir<sup>14</sup>.

---

12 G. Lippit, What Do We Know About Leadership, The Planning, Change, (Ed: Bennis and All) New York, 1962, s. 131; Eren, a.g.k., s. 138; Sayles, Strauss, a.g.k., s. 285.

13 Özkalp, agk, s. 275; Eren, agk, s. 139.

14 Erdal Tekarslan, Can Baysal vd., Sosyal Psikoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989, s. 239.



**Tablo: 1**  
**Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler<sup>15</sup>**

<b>Yaklaşım</b>	<b>Kullanıldığı Durumlar</b>	<b>Yararları</b>	<b>Sakıncaları</b>
1 Eğitim ve haberleşme	Bilginin eksikliği ya da hatalı olduğu durumlarda	Bir kez uygulanınca bireyler bu yöntemin uygulanmasını desteklerler	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir.
2 Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değilse ve güç tepkilerle karşılaşıyorlarsa	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanılacaktır.	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı işletme için uygun değilse, zaman alıcı olur.
3 Destekleme	Uyum sorunu nedeni ile kişiler tepki gösteriyorlarsa	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır.	Masraflı ve zaman alıcıdır. Başarısız olma ihtimali vardır.
4 Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahipse	Daha önemli tepkileri önlemek için nisbeten kolay bir yöntemdir.	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline dönüşür.
5 Taviz verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda	Tepkileri çabuk ve ucuz olarak önleme yoludur.	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissederler ve gelecekte sorun yaratabilir.
6 Tehdit ve baskı yapma	Süratle harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlü ise	Süratle çözüm getirir.	Bazen kişileri yöneticilere karşı tahrik eder.



Katılım: Başka bir yöntem ise, değişiklikten etkilenen personelin değişikliğin bizzat geliştirilmesine, yaratılmasına, bunlar mümkün olmazsa, uygulamaya konma safhasına katılarak bu konuda söz sahibi olmasına çalışmaktır. Katkısı olması değişikliği benimseme ve başarıya ulaştırmada personele gayret verecektir. Böylece personel kendisinin işletme için gereğine inanacak, yeni usulleri de başarıyla yürütebilecek veya ona kolayca adapte olabilecek özellik ve niteliklere sahip olduğuna inanacaktır<sup>16</sup>.

- Destekleme: Değişiklik uygulamalarına gösterilen tepkinin nedeni kişilerin yönetime karşı duyduğu güvensizlik ve yeni uygulamalardan kaynaklanan endişe ve korku olabilir. Bu süreçte kişilerin yeni durumlarına uyumlarını kolaylaştırmak için, yönetim tarafından destekleyici faaliyetlere yönelinbilir. Uyum sorunları olan bireylere moral izinleri vermek veya kişilere yeni beceriler kazandırmak gibi çeşitli destekleme faaliyetleri uygulanabilir.

- Pazarlık ve anlaşma: Bu yöntemde tepki gösteren kişilere pazarlık sistemiyle çeşitli ödüller verilebilir. Özellikle tepki gösterecek tarafın güçlü olduğu ve yeni uygulamada kaybetme ihtimalinin bulunduğu durumlarda uygulanır. Örneğin; disiplin cezası uygulamalarında yapılan bir değişikliğin daha kolay kabul edilmesini sağlamak için sendikaya belirli bir ücret artışı teklif edilebilir<sup>17</sup>.

- Taviz verme: Bu yöntemde yönetim, değişikliğe tepki gösteren kişilere karşı belirli tavizler vererek katılımlarını sağlayabilir. Değişiklik uygulamalarında, önemli görevleri bu kişilere vererek masrafsız bir şekilde onlardan yararlanabilir<sup>18</sup>.

- Tehdit ve baskı yapma: Başka yöntemlerin uygulanma imkanının olmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve otorite kullanarak, değişikliklerin kabul edilmesini zorlayabilirler. Özellikle değişikliğin acilen uygulanması gereken durumlarda kullanılan bir yöntemdir<sup>19</sup>.

- 
- 16 Eren, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, a.g.k., s. 138; Blair J. Kolasa, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş (Çev: Kemal Tosun, Fulya Aykar v.d) Fatih Yayınevi, İstanbul, 1969, s. 555.
- 17 Uyargil, a.g.k., s. 118; Tekarslan v.d., a.g.k., s. 237. Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, a.g.k., s. 442.
- 18 David Hampton, Contemporary Management, Mc Graw Hill Book Co., 1977, s. 70.
- 19 Hampton, a.g.k., s. 679; Tekarslan v.d., a.g.k., s. 235.



## SONUÇ

Organizasyonlarda değişim her işletmenin sürekli içinde yaşadığı bir olgudur. Özellikle ekonomik tedbirlerin sık değiştığı ülkelerde değişim hızı yüksek olmak durumundadır. Bu değişimi plansız gelişmelerden kurtarıp, planlı ve kontrol edilebilir şekilde dönüştürebilmek yöneticiliğin en önemli özelliğidir. Yöneticiler, yapılan işi daha etkin yapmak, organizasyonun çevreye uyumunu gerçekleştirmek, geleceğe hazır olmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirmek, haberleşmeyi etkinleştirmek, motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak gibi nedenlerle değişimden vazgeçemezler. Ancak çeşitli işletme içi ve işletme dışı güçler değişim sürecini zorlaştırabilir. Bu aşamada çeşitli tepkiler ortaya çıkar. Bireylerin değişime tepkileri farklı şekillerde görülür. Bu tepkiler ekonomik, psikolojik ve biçimsel olmayan ilişkilerdeki değişiklik beklentisinden kaynaklanır. Değişimi en az sorunla atlatabilmek planlı bir değişim süreci ile olabilir. Bu amaçla çeşitli eğitim programları hazırlanabileceği gibi, etkin bir haberleşme sistemi kurulabilir. Ayrıca katılım, destekleme, pazarlık ve anlaşma, taviz verme, tehdit ve baskı yapma gibi çözüm yöntemleri değişik durumlarda, tepkilerin yoğunluğuna ve zaman faktörüne bağlı olarak uygulanabilir.

## KAYNAKLAR

- Ekin, Nusret; Tuna, Orhan;** Otomasyon ve Sosyal Meseleler, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, No. 262, İstanbul, 1970.
- Eren, Erol;** İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, Meter Matbaası, İstanbul, 1979.
- ; Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 236, İstanbul, 1991.
- Faunce, W.A.;** "Automation and the Automobile Worker", Social Problems, Vol. 6, No. 1, 1958.
- Hampton, David;** Contemporary Management, Mc Graw Hill Book Co., 1977.
- Kolasa, Blair, J.;** İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş (Çev: Kemal Tosun, Fulya Aykar v.d), Fatih Yayınevi, İstanbul, 1979.
- Lippit, G.;** What Do We Know About Leadership, The Planning, Change, (Ed: Bennis and All) New York, 1962.
- Özkalp, Enver;** Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İTİA Yayını, No. 249/169, İTİA Basımevi, Eskişehir, 1980.



- Roethlisberger, F.J.;** The Adminisrator's Skill: Communication, Harvard Business Review, November-December, 1958.
- Sağlam, Mehmet;** Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, Doğan Basımevi, Ankara, 1971.
- Sayles, R., Leonard; Strauss, George;** Personel The Human Problems of Management, Prentice Hill of Inc, New Delhi, 1968.
- Tekarslan, Erdal; Baysal, Can v.d.;** Sosyal Psikoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989.
- Tolan, Barlas;** Toplum Bilimlerine Giriş, Kalite Matbaası, Ankara, 1975.
- Uyargil, Cavide;** "Yönetici ve Örgütsel Değişme", Etkin Yönetici ve Kişi Orga nizasyonları Yönetme Semineri, TÜSİDE, 11-14 Ekim 1988.