

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN UYGULANMASI\*

Doç. Dr. Yusuf YÜKSEL\*\*

**Başvuru Tarihi:** 11.03.2020

**Kabul Tarihi:** 21.07.2020

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

### ÖZET

*Sürekli değişim post-modern dönemin kaçınılmaz bir özelliğidir. Kurumların bu değişimin dışında kalarak hayatta kalmaları mümkün değildir. Bu değişimin dışında kalmak istemeyen kamu kurum ve özel sektör yöneticilerinin, kurumsal performansı, karlılığı, etkililiği, verimliliği, müşteri memnuniyetini ve kaliteyi artırma iddiasında olan bir dizi değişim modellerini uygulamaya geçtiğine şahit oluyoruz. Planlı örgütsel değişim çabalarının popülerliğine karşın, çoğu zaman uygulamada işler planlandığı gibi gitmemektedir. Değişim süreci tamamen başarısızlıkla sonuçlanabildiği gibi, kurum ve kişiler için istenmeyen sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. Uygulamada yaşanan başarısızlık oranlarının çok yüksek olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Bu yüksek başarısızlık zaman ve moral kaybına, maddi zarara, hatta kurumun yok olmasına dahi neden olabilmektedir. Bu nedenle, örgütsel değişimi amaçlayan modellerin nasıl hayata geçirileceğine ilişkin farklı uygulama yaklaşımlarının ve uygulama aşamasında yaşanması muhtemel sorunların bilinmesi hayati önem arz etmektedir. Bu makalede, planlı örgütsel değişim kavramına, neden değişime ihtiyaç duyulduğuna, değişim sürecinin aşamalarına, değişim modellerinin farklı uygulama yaklaşımlarına ve uygulama aşamasının başarısını etkileyen temel faktörlere değinilecektir. Bu makalede sıralanan faktörleri anlamak ve değişimi buna göre yönetmek başarılı bir değişim süreci yaşanması olasılığını artıracaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Değişim, Uygulama, İletişim, Kültür, Direnç, Kabullenme

\* Doktora Tezinden yararlanılmıştır.

\*\* Rutgers Üniversitesi, İletişim ve Bilgi Çalışmaları Bölümü, yusufyukse11976@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4301-0810

## IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE

### ABSTRACT

*Pervasive change is one of the inevitable features of the post-modern era. It is not possible for organizations to survive without change. The managers of public and private companies have put into practice a number of planned change models all of which claim to increase the organization's performance, profitability, accountability, effectiveness. In spite of the popularity of planned organizational change models, they rarely go precisely as planned and may lead to a total failure or unintended consequences for both organizations and individuals. The failure rates have been reported very high in the literature which is great concern due to the substantial loss of time, morale, financial resources, and damage to an organization's ultimate survival. Within this context, it is essential to understand different implementation strategies of change models and possible problems in the implementation process. This article focuses on the concept of planned organizational change, the reasons for change, steps of change process, different implementation strategies, the factors that may lead to the failure or success of the implementation. The managers should be aware of different implementation strategies and all these factors for a successful change process.*

**Keywords:** *Organizational Change, Implementation, Communication, Culture, Resistance, Receptivity*

### GİRİŞ

Değişim çağdaş yaşamın en temel özelliklerindedir. Kurumların bu değişimden etkilenmemeleri mümkün değildir. Toplumun hızla değişen şartları ve ihtiyaçları, demografik değişiklikler, değişen piyasa koşulları ve talepleri, yeni hükümet düzenlemeleri, küreselleşme, artan rekabet ve kaynak sınırlılıkları ve teknolojik gelişmeler değişimi her çeşit kurum için kritik ve zorunlu bir durum haline getirmiştir. Özellikle, kurumsal işten çıkarmaların, birleşmelerin ve kapanmaların artan biçimde bir ayakta kalma stratejisine dönüştüğü günümüzde, örgütsel değişim baskısı dünya genelinde artmaktadır (Lewis, 2011). Kamu kurumları açısından bakıldığında, vergi ödeyenler ve diğer kaynak sağlayıcıların daha düşük maliyetlerle daha yüksek performans beklentisi her geçen gün artmaktadır. Bu durum ise farklı örgütsel değişim türlerinin hayata geçirilmesi baskısı yaratmaktadır (Tromp ve Ruben, 2004). Tüm bu koşullar içinde ortaya çıkan kurumsal ve kültürel baskılar hem özel hem de kamu sektöründe daha fazla değişim çabaları ve teşebbüslerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Kurumlar, yeni teknolojiler, yenilikler ve yeni yönetim modellerini adapte ederek ortaya çıkan bu tehdit ve imkânları kullanmayı ve kurumsal olarak daha esnek ve değişen koşullara uyum sağlayabilecek yapılar oluşturmaya yönelik çabalarını artırmıştır (Zorn, Page ve Cheney, 2000). Cameron ve Quinn'in (1999) yaptıkları çalışmalar, bu durumu doğrular niteliktedir. Bu çalışmada, ABD merkezli kurumların %69'unun, Avrupa merkezli kurumların ise %75'inin son on yıl içinde en azından bir defa örgütsel değişim çabaları içinde olduğunu bulmuştur.

Kurumların değişim taleplerine cevap vermek üzere değişim yönetimi, kültürel değişim, performans yönetimi, kurumsal gelişim ve dönüşüm, stratejik planlama ve yönetim gibi farklı isimler altında değişim öneren oldukça geniş ve karlı bir danışmanlık sektörü ortaya çıkmıştır (Gallivan, 2001). Kurumsal performansı, karlılığı, etkililiği, verimliliği, müşteri memnuniyetini ve kaliteyi artırma iddiasında olan Toplam Kalite Yönetimi, Kurumsal Karne, Stratejik Planlama, Benchmark gibi bir dizi değişim modelleri dönemler içerisinde popüler hale gelmiştir (Eisenberg, Goodall ve Trethewey, 2006).

Bu kapsamda, örgütsel değişim kurumlara ilişkin literatürün en önemli konularından birine dönüşmüştür. Kurum yöneticileri ve kurumsal hayatın değişmeyen söylemlerinden biri haline gelmiştir. Değişim çok boyutlu bir süreç olup, her değişim sürecinin etkilendiği ve etkilediği birçok husus vardır. Kurumsal psikolojinin öncülerinden Kurt Lewin (1947) '*bir şeyi gerçek manada anlamak istiyorsanız, onu değiştirmeye çalışın*' derken, bu değişimin tetiklediği ve etkilediği birçok husus bulunacağını ifade etmiştir. Bu nedenle, planlı değişim çabaları nadiren tam planlandığı ve istendiği gibi ilerler. Planlı örgütsel değişim çabalarının popülerliğine karşın, uygulamada yaşanan başarısızlık oranları yüzde 50 ile 70'leri bulabilmektedir ve bunun sadece %10'nun teknik nedenlerden kaynaklandığı rapor edilmiştir (Lewis ve Seibold, 1998). Bu yüksek başarısızlık zaman ve moral kaybına, maddi zarara, hatta kurumun yok olmasına dahi neden olabilmektedir. Bu kapsamda, değişimi amaçlayan modellerin uygulama aşamasının ve yaşanması muhtemel olası sorunların bilinmesi hayati önem arz etmektedir. Bu makalede, planlı örgütsel değişim kavramına, değişim modellerinin farklı uygulama yaklaşımlarına ve bu uygulamaları etkileyen faktörlere değinilecektir.

## PLANLI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Planlı değişim çabaları, kurumun yapısı, teknolojisi, ürünleri, politikaları, kültürü, pratikleri ve çalışanların davranışlarını değiştirmek sureti ile kurum performansını, etkililiğini, verimliliğini, karlılığını ve çalışanların gelişimini artırmayı içeren bilinçli ve amaçlı çabaları anlatır (Weick ve Quinn, 1999). Dünyanın bu kadar dramatik ve hızlı biçimde değiştirdiği bir dönemde değişmeyen kurumların ayakta kalmaları mümkün değildir. Bu nedenle, özel ve kamu kurumlarının birçoğu yapılarını, kültürlerini, pratiklerini ve teknolojilerini değiştirecek paket değişim modelleri uygulama teşebbüsünde bulunmaktadır. Bu değişim modellerini uygulamaya koyarak hükümet, toplum, yeni teknolojiler, yasal değişikliklerden kaynaklanan değişim ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışırlar (Collins, 1998).

Örgütsel değişime neden ihtiyaç duyulduğuna ilişkin teorik bir çerçeve sunmak isteyen birçok akademisyen, Philip Selznick (1948) tarafından temelleri atılan Kurumsal Teoriye atıfta bulunmaktadır. Sistem teorisi ile uyumlu olarak, kurumsal teori, kurumların çevreden izole olmadığını, belirli bir çevre içinde kurulu bulunduğunu ve kurumsal menfaatlerini, dış sınırlılıklarını ve baskıları dikkate almak zorunda olduklarını ifade etmektedir (Ruben, 1978; Jones, Watson, Gardner ve Gallois, 2004). Teori, kurumların değişen iç ve dış şartlardan dolayı zaman içerisinde yapılarını ve politikaları değiştirdiği ve geliştirdiğini savunur. Bu noktada temel güdü sadece daha etkin bir performansı destekleyecek rasyonel ihtiyaçlar değildir. Aynı

zamanda, genel inanışlardan kaynaklanan sosyal ve kültürel baskılara cevap vermek ve böylece meşruiyetlerini devam ettirmektir (Scott, 1998; Vitale, 2005).

Bu tarihten sonra, temelleri Selznick'e (1948) dayanan pek çok teori, yaklaşım ve düşünce ortaya konmuştur. 1980'nin ilk yarısında ise DiMaggio ve Powell (1983) tarafından ortaya konan Yeni-Kurumsallık Yaklaşımı popülerlik kazanmıştır. DiMaggio ve Powell (1983), bir kurumun değişime katılım nedenlerini açıklayıcı nitelikte üç tür izomorfizm olduğunu söylemektedir: *Zorlayıcı, taklidi, normatif*. Zorlayıcı izomorfizm diğer kurumlar ve kültürel beklentilerden kaynaklanan resmi ve resmi olmayan baskıların mevcudiyeti üzerinden örgütsel değişimi açıklamaktadır. Devlet kurumları tarafından ortaya konan yasal ve idari düzenlemeler (çevre koruma standartları, kredi ve burs başvuru şartları) buna örnek olarak verilebilir (Demers, 2008). Daha açık bir ifade ile bir kurum burs veya proje fonu almak için gerekli kuralları tanımlayabilir ve bu fonları almak için başvuran kurumlardan bu kuralları takip etmesini talep edebilir. Bu durum kurumları bu kurallara uymaya ve doğal olarak buna uygun olarak bazı değişimler yapmaya zorlayacaktır.

İkinci tür olan taklidi izomorfizm ise kurumların belirsizlik durumunda standart pratikleri uygulama eğilimine işaret etmektedir (Demers, 2008). Belirsizlik ve karmaşa durumları kurumlar üzerinde baskı oluşturur ve diğer kurumları taklit etmelerine neden olur. Weick ve Quinn (1999), kurum liderlerinin birbirlerini izlediğini ve daha fazla performans ve meşruiyet üreteceğini öngördükleri stratejileri kurumlarına adapte ettiklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda, belirli dönemlerde popüler hale gelen değişim model ve stratejileri diğer kurumlarda baskı oluşturmakta ve hızlı biçimde kabul ve taklit edilmesine neden olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi isimli yönetim anlayışının 1980 ve 1990'lı yıllarda Türkiye'nin de içinde bulunduğu birçok ülkede, farklı kurumlarda hızlı biçimde uygulamaya konulmasının arkasında yatan temel güdü taklidi izomorfizmdir. Kurumların yapısal anlamda birbirine benzemesine de neden olmuştur (Lewis, 2011).

Son olarak, normatif izomorfizm ise profesyonellik ile bağlantılıdır ve birinci derecede kaynağı kurum içindeki uzman ve profesyonel yöneticilerdir. Eğitimin gelişmesi ve mesleki ağların artması, kurumlarda kabul gören pratiklere uyma eğilimi yaratmaktadır (Demers, 2008). Sonuç olarak, birçok çevresel faktörle birlikte, değişim modellerinin kurumlara uyarlamasında bu üç tür baskının etkili olduğu düşünülmektedirler. Bir değişim modeli uygulamaya karar verdikten sonraki aşama ise gerekli adımları atarak bu değişimi kuruma uyarlamak ve kurum pratiğine dönüştürmektir. Bir sonraki bölümde, bu değişim sürecine ilişkin model ve yaklaşımlar üzerinde durulacaktır.

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Değişim sürecini anlamaya yönelik iyi bilinen ve saygı duyulan ilk model Kurt Lewin (1947) tarafından ortaya konmuştur. Lewin (1947), insan davranışlarında yaşanan değişiminin üç aşamada gerçekleştiğini savunmuştur: *Çözülme, değişim, yeniden dondurma*. Lewin'in (1947) ortaya koyduğu denge modeline göre, birinci aşama olan çözülmede mevcut durumun yetersizliğinden yola çıkılarak kurum çalışanları değişime inandırılır. İkinci aşamada ise, yeni

seviyeye hareket edilir yani değişim fiili olarak ortaya konulur. Üçüncü aşamada ise, değişim sonucu oluşan yeni durumun kurumun içerisinde devamlılığını sağlayacak şekilde önlemler alınır.

Lewin'in (1947) denge modeli, günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından çeşitli yönleriyle geliştirilmiştir. Özellikle, Everett Rogers'ın 1962 yılında 'Yeniliklerin Yayılması' adlı kitabında ortaya konan 'Yeniliklerin Yayılması Teorisi' alana önemli katkı sağlamıştır. Bu kitapta, Rogers 500'ün üzerindeki örnek olay üzerinde yaptığı çalışmalarını sentezleyerek, yeniliklerin bireyler arasında ve toplum içinde kabullenilmesi hakkında bir teori üretmiştir. Bu kapsamda, Rogers (1962) yılında değişim sürecinin aşamalarına yönelik daha detaylı bir model önermiştir. Bu modele göre 1) değişim gündemi oluşturmak, (değişim ihtiyacı yaratmak) 2) uygunluk (fizibilite testi) 3) tekrar tanımlama (uygun hale getirmek için modifiye etme) 4) netleştirme (ortak anlayış geliştirme) 5) rutin hale getirme (değişimi sistemle bütünleştirme). İlk iki aşama hazırlık, son üç aşama ise uygulama süreci olarak düşünülmektedir. Benzer biçimde, Kotter (1990) değişim sürecinde hayli masraflı olacak yanlışlıklardan kaçınmak için değişim aşamaları modeli geliştirmiştir. Bu model şu aşamaları içermektedir: 1) ihtiyaç duygusu yaratma 2) koalisyon oluşturma 3) net bir vizyon geliştirme 4) vizyonu paylaşma 5) engelleri aşmak için insanlara yetki devretme 6) kısa dönem kazançlar oluşturma 7) değişimi konsolide etme ve hareketli olma 8) değişime öncülük etme. Ruben (2009) benzer bir aşama modeli ortaya koymuştur. Bu modelde, 1) değişim için bir ihtiyaç olduğunu görme (dikkat çekme), 2) dâhil olma (sözleşme), 3) bir hedef ortaya koyma (taahhüt) 4) bu hedef için harekete geçme (eylem) ve 5) değişimi kurumsal yaşamın düzenli bir parçası haline getirme (entegre etme). Tüm bu farklı model ve teoriler aşağıda tablo halinde özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Örgütsel Değişim Süreci

• Lewin (1947)	:Çözülme- Değişim- Yeniden Dondurma
• Rogers (1962)	:Gündem Oluşturma- Fizibilite- Modifiye Etme- Ortak Anlayış Geliştirme- Kurumsallaştırma
• Kotter (1990)	:İhtiyaç Duygusu Yaratma- Koalisyon Oluşturma- Ortak Vizyon Geliştirme ve Paylaşma- Yetki Devri- Kısa Vadeli Kazançlar Oluşturma- Değişimi Konsolide Etme- Değişime Öncülük Etme
• Ruben (2009)	:Dikkat Çekme- Değişime Dahil Olma- Hedef Ortaya Koyma- Harekete Geçme- Kurumun Parçası Haline Getirme

Görülebileceği üzere, etkin bir değişim süreci için önerilen modellerde, aşamalar ve aşama sayıları değişmekle birlikte, başarılı ve etkin bir değişim için önerilen noktalar önemli ölçüde benzeşmektedir. Örneğin, birçok model eski durum ve davranışlardan dolayı rahatsız olma ve bir değişim ihtiyacı görmeyi ilk aşamanın en önemli unsuru olarak görmektedir. Değişime hazır hale getirmek için sorunu tanımlamak ve bunu çalışanlarla farklı iletişim stratejileri kullanarak paylaşmanın önemine dikkat çekilmektedir. İkinci aşamada, ilgili birim ve kişilere yetki devri yapılmak suretiyle ortak bir vizyon, amaç ve sahiplenme yaratılarak bağlılık ve farklı birimlerin

adlanmışlığını oluşturma önerilmektedir. Üçüncü aşama ise gerçek değişim sürecini içermektedir. Bu aşamada neyin değiştirileceği ve hedeflenen amaç ve standartlara ulaşmak için atılması gereken detaylı adımların tanımlanması gereklidir. Son aşamada ise yeni sürecin kabullenilmesi, pratiğe dönüştürülmesi ve sonuçların kurumsallaştırılması gereklidir (Lewin, 1947; Kotter, 1990; 1996; Ruben, 2009). Her ne kadar değişim süreci her zaman düz bir çizgi ve birbirini takip eden bir dizi rasyonel aktivite ve olay olarak gerçekteşmese dahi, yukarıda anlatılan aşamalı modeller planlı bir değişim sürecindeki önemli konuları anlamamıza katkı sağlamaktadır (Dawson, 1994). Her aşamada bir dizi bilinçli, planlı ve iyi anlaşılan çabalar ortaya konmalıdır. Planlama, liderlik, iletişim, kültür ve değerlendirme gibi faktörlerin her aşamada dikkate alınması gereklidir (Ruben, 2009). Tüm bu aşamaların önemi ve her aşamada etkin olan faktörlerin varlığı kabul edilmekle birlikte, bu makalede uygulama aşaması üzerinde durulacaktır.

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN UYGULANMASI

Uygulama “herhangi bir konu, teknik veya sürecin bilgi düzeyinden pratiğe dönüştürülmesi” olarak tanımlanabilir (Lewis, 2011, s. 193). Değişimin uygulanması üzerine önemli sayıda teori ortaya konmuş ve bu teoriler çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalarda değişimi yöneten kişilerin uyguladığı yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarıya ve tüm sistemin katılımının sağladığı farklı uygulama stratejilerine ilişkin bilgiler sunulmuştur (Tenkasi ve Chesmore, 2003). Bir değişimin nasıl uygulanacağına karar vermek ve bu yönde adımlar atmak değişim sürecinin başarısını etkilemektedir. Sonuç olarak, farklı uygulama stratejilerini anlamak ve değişim modeline ve sürecine uygun bir strateji belirlemek büyük önem arz etmektedir.

Çok sayıda akademisyen uygulama strateji ve taktiklerini genel bir çerçeve ve teori içinde sınıflandırmışlardır. Örneğin, Nutt (2007,) dört uygulama stratejisi tanımlamıştır: *Müdahale, katılım, ikna ve emir*. Müdahale stratejisi mevcut performans ile beklenen performans arasındaki boşluğun benzer kurumlarla karşılaştırma yapılarak belirlenmesi ve diğer kurumların gelişim süreçleri dikkate alınarak gerçekteki bir uygulama stratejisi ortaya konmasını içermektedir. Katılım ise değişim sürecinden etkilenenlerden dönüt alınması, ilgili tarafların değişimin anlamı ve hedefi üzerine bir uzlaşmaya ulaşması ve belirli bir katılım mekanizması kullanılmasını içermektedir. Üçüncü strateji olan ikna ise değişim sürecinden etkilenenlerin desteğini alma ve etkilemek için değişim sürecinin kazançlarının öne çıkarılmasıdır. Bu stratejide, değişimi yönetenler samimi diyalog, analizler ve kendi sezgilerini değişim çabalarını desteklemek için kullanırlar. Son olarak emir stratejisinde, yöneticiler değişim sürecini sıkı bir şekilde kontrol eder ve çalışanlardan hemen hemen hiç dönüt almadan değişimin nasıl uygulanacağına karar verir ve uygulamaya koyar. Nutt (2007) müdahale ve katılım stratejilerinin daha başarılı sonuçlar ortaya koymasına rağmen, ilginç bir şekilde en az kullanılan stratejiler olduğunu ifade etmektedir. Değişimi yönetenler diğer tarafları sürece dahil etme ve bir uzlaşma oluşturmaya zorlanmadıkları sürece kendi yargılarına güvenme eğilimindedirler. Bu yönde bir zorlama olması durumunda da kurum çalışanlarının katılımları gerçekte bir katılımdan ziyade sembolik düzeyde kalmaktadır.

Bir başka uygulama stratejisi sınıflandırması Lewis (2011) tarafından yapılmıştır. Buna göre dört farklı uygulama stratejisi ortaya konmuştur: *Adaptasyon, izlenceli, kurala bağlı ve bağımsız*. Adaptasyon modeli kurum çalışanlarının tepkilerine daha duyarlıdır. Değişim, kurumun ve çalışanlarının ihtiyaç ve hassasiyetlerine uygun olacak şekilde uyarlanmaktadır. İzence modelinde ise dönüt çok sınırlıdır. Değişim için planlar öncesinde yapılır ve direk uygulamaya geçilir. Kural bağımlı modelde ise, değişim yöneticileri ve diğer üst düzey yöneticiler değişimin uygulanmasında merkezi bir rol oynarlar. Bağımsız modelde ise kurumun yapısı ve değişim modeli dikkate alınır ve kurum yapısına göre esnek bir uygulama süreci takip edilir. Gerektiğinde değişim modeli yeniden düzenlenebilmektedir. Bu yeniden düzenleme aşamasında farklı düzeyde kurum çalışanlarının dönütleri ve katılımları sürece dâhil edilir (Lewis, 2011).

Bu uygulama modellerini karşılaştırdığımızda Lewis (2011) tarafından ifade edilen kural bağımlı/izence modellerinin Nutt (2007) tarafından ifade edilen emir modeline benzer olduğu, bu modellerin merkezi kontrol ve karar vermeye dayalı olduğu görülecektir. Katılım modeli ise yetki devri ve uyarılama yapma bağlamında adaptasyon ve bağımsız uygulama modellerine benzemektedir. Lewis'e göre (2011), Nutt'un ikna modeli uygulama sürecini uzmanların yönlendirmesini merkeze almaktadır ve bu yönüyle bağımsız/izence modellerine yakındır. Diğer yandan, Nutt'un müdahale modeli uygulayıcıların değişimi teşvik etmekte aktif rol oynadığı kural bağımlı/adaptasyon modelleri ile yakındır.

Luthans (1989) ise liderlik literatüründen yola çıkarak başka bir sınıflandırma yapmıştır: *Otokratik, katılımcı ve demokratik*. Bir başka sınıflandırma ise 27 ayrı deneysel çalışmaya dayanarak Beyer ve Trice (1982) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmada uygulama süreçleri 3'e ayrılmıştır: *Bilgiye dayalı (ikna odaklı), bağlantı (uzlaşma odaklı) ve kontrol (kontrol, yukarıdan aşağıya)*. Bilgiye dayalı modeller kurum ile uzmanlar arasında bir bağlantı oluşturmaya dayanır. Bu uzmanlar kurum çalışanlarını değişime ikna etmeye çalışan satış temsilcileri rolüne sahiptir. Bağlantı kurmaya dayalı modellerde, uygulayıcılar ilgili tarafların fikirlerini dikkate alır ve bu fikirlerin bazılarını değişimin uygulama sürecine dâhil ederek destek almayı, uzlaşma inşa etmeyi ve kabul görmeyi hedefler. Son olarak kontrol odaklı modeller, en üst yöneticiler faydalı ve gerekli olanın ne olduğuna karar verir ve daha sonra bu planlarını hayata geçirmek için adım atarlar.

Bu model ve yaklaşımların bir karışımı değişim sürecini hayata geçirmekte kullanılır. Bir uygulama stratejisi ve modeline yönelik tercihler, çıktılar konusunda beklenen hedefler (tekdüzelik, bağlılık), değişim modelinin kendi özellikleri ve planlanan değişimin kurumun özelliklerine uygunluğuna göre değişebilir (Klein & Sorra, 1996; Lewis, 2011). Örneğin, farklı uygulamalara imkân veren yeni ve karmaşık bir teknolojinin uygulamaya geçirilmesi için en uygun yaklaşım özerk /adaptasyon veya kurum çalışanlarına farklı kullanım yetkisi veren katılımcı yaklaşımlar olabilir. Eğer değişim modelinin temel hedefi kurum yapısı ve kültürünü değiştirmekse, adaptasyon yaklaşımı çok uygun olmayabilir. Benzer biçimde, katılımcı ve demokratik uygulama yaklaşımları yüksek güç mesafesi ve katı hiyerarşinin bulunduğu kurumlar için çok uygun sonuçlar üretmeyebilir. Bu modellerin seçimi kadar, değişim sürecinin başarısını etkileyen birçok başka faktörde vardır. Bir sonraki bölümde bunlar üzerinde durulacaktır.

## UYGULANMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Değişim sürecini etkileyen faktörlere ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Cochran, Bromley ve Swanda (2002) yaptıkları çalışmalarda, kurumsal değişimin uygulanması sürecini olumsuz etkileyen bir dizi iç ve dış faktörleri tanımlamışlardır: *Mali zorluklar, liderin sürece bakışı, çalışanların desteklerinin olmaması, kurumsal kültür, kurumsal direnç veya değişime karşı negatif bir tutum*. Kurum çalışanlarının değişime karşı negatif bir tutum almasına neden olan faktörlere ilişkin benzer bir liste ise Ruben (2009) tarafından hazırlanmıştır. Bu listeye göre: *Değişim ihtiyacı görmemek, değişimi kendi konfor, çıkar ve kimliklerine karşı bir tehdit olarak görmek, rutinlerini değiştirme korkusu, yeni bilgi ve beceri düzeyine ulaşamama endişesi, statü değişikliği korkusu, lidere karşı güven eksikliği ve değişimi kurumun geleceği için bir tehdit olarak görmek*. Başka bir perspektiften bakarak, Covin ve Kilmann (1990) değişim sürecini olumsuz ve olumlu etkileyen faktörler üzerinde durmuştur. Yönetim desteği ve bağlılığı, değişime hazır olma, çalışanları katılıma cesaretlendirme, iyi bir iletişim stratejisi, değişime duyulan ihtiyacın iyi bir şekilde açıklanması değişim sürecini olumlu biçimde etkilemektedir. Diğer yandan, yönetim desteğinde eksiklik, değişimin üstten baskı ile zorlanması, gerçekçi olmayan beklentiler, çalışanların katılımının sağlanmaması ve net amaç ve hedeflerin olmaması süreci olumsuz etkilemektedir. Bu faktörlere ilave olarak, Lewis (2011) kurum yapısının, kaynaklarının ve politik gücün değişim çabalarını etkileyeceğini ifade etmektedir. Örneğin, bir kurumdaki bürokrasinin ve hiyerarşinin derecesi ve kaynakları değişim yönünde kullanma becerisi, başarı veya başarısızlık düzeyini etkileyecektir. Buna ilave olarak, çatışan çıkarlar ve ilgili taraflar tarafından ortaya konan politik güç, değişimin nasıl uygulanacağını ve başarısını etkileyecektir (Lewis, 2011).

Değişim konusunda üzerinde en fazla durulan kavramlardan biri değişime direnç konusu olmuştur. Özellikle, değişime direncin nedenleri ve sonuçları üzerinde çok sayıda yayın bulunmaktadır. Bu boyutta olmasa da, değişimi kabullenme üzerinde de durulmaktadır. Cochran'a göre (2002), kurum çalışanlarının değişimi kabullenmeleri kurumun değişime iyi bir şekilde hazır olduğu şeklinde algı düzeylerinin bir sonucudur. Buna göre, kurumun değişime hazır olduğu algısının yaratılması değişimin başarısı için hayati bir konuma sahiptir. Bunun için kurumların değişimin hayati olduğuna yönelik bir algı yaratmaları, sistemdeki engel ve belirsizlikleri ortadan kaldırmaları ve kurum çalışanlarını sürece katarak ve yetki verme gibi mekanizmalarla değişime istekli ve hazırlıklı hale getirmeleri gereklidir. Polis kurumlarında yapılan bir başka çalışmada ise, Cochran ve arkadaşları (2002) değişimi kabullenme ile kişilerin ırk, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi ve hiyerarşik pozisyonu gibi sosyo-demografik özellikleri arasında bir ilişki olduğunu bulmuştur. Özetlemek gerekirse, değişim süreci ve kurum çalışanlarının değişime tepkisini etkileyen faktörler sırasıyla: Belirsizlik, direnç, değişime hazır olma, kurumsal yapı, kaynaklar, politika, adanmışlık, liderlik desteği, yönetime duyulan güven, değişim iletişimi, kurum kültürü, eğitim ve geçmişte yaşanan olumlu veya olumsuz değişim tecrübeleridir.

Yukarıda ifade edildiği gibi, kurumsal değişim literatüründe tüm bu faktörler arasında üzerinde en fazla durulanı değişime dirençtir. Bunun temel nedenlerinden biri insanların değişime direnç göstereceğine dair yaygın inançtır (Dent & Goldberg, 1999). Bu çalışmaların genelinde, direnç, statükoyu koruma yönündeki güçler veya yöneticiler tarafından önerilen değişimden uzak tutan



güçler olarak tanımlanmaktadır (Piderit, 2000). Argyris ve Schon (1978) ise karmaşa ve endişeden kaynaklı olarak geliştirilen bir savunma mekanizması olarak görmektedir. Dent ve Goldberg (1999) ise değişime direnç kavramına farklı anlamlar yüklediği, yönetici bakış açısı içinde önyargılı bir kavrama dönüştüğünü ve değişime direnç kavramı ile değişimin sonuçlarına direnç şeklinde iki ayrı kavram kullanılması gerektiğini söylemektedir. İnsanların direk değişime değil, değişimin sonucu ortaya çıkabilecek statü kaybı, maddi kayıplar ve rahatlığının bozulmasına karşı olabileceğini ifade etmektedir. Bu faktörler değişime dirençten daha farklı bir duruma, yani değişimin sonuçlarına karşı direnç kavramını işaret etmektedir. Bu düşünce ile paralel olarak, Piderit (2000) değişime direnç kavramının yönetici bakış açısı ile değişim çabalarında yaşanan başarısızlıklardan en az güçlü olanları suçlamak için kullanıldığını ve çalışanların potansiyel olarak gerçekçi ve meşru kaygı ve beklentilerinin göz ardı edilecek şekilde araçsallaştırıldığını söyleyerek eleştirmektedir. Hultman (1995) ise bu kavramın aşırı genellemeler yapılarak kullanıldığını, direncin doğası ve seviyesi farklı olduğu durumların dikkate alınmadan bir dizi farklı reaksiyonları içerecek şekilde yanlış olarak kullanıldığını söylemektedir. Hultman (1995) bu noktayı düşünerek, direnç kavramını aktif direnç ve pasif direnç olarak ikiye ayırmıştır. Aktif direnç hata bulma, alaya alma ve manipüle etme gibi konuları içerirken, pasif direnç sözlü olarak kabul etmekle birlikte tam olarak değişimi takip etmeme veya bilgiyi geri çekme gibi durumları içermektedir.

Bu kavram için kullanılan farklı tanım kavram ve perspektiflerden bağımsız olarak, direncin değişim sürecinin bir parçası olduğu rahatlıkla söylenebilir. Hatta bazı akademisyenler direncin yönetim kademesinin değişim sürecinde çalışanların makul taleplerini yeniden düşünmeye ve yeniden değerlendirmeye zorlayan ve çalışanları kuruma yeniden bağlama ve eğitmek için bir fırsat olarak kullanılacak şekilde pozitif bir rol oynayabileceğini söylemektedirler (Dent ve Goldberg, 1999; Piderit, 2000). Bu tarz farklı bakış açıları artmakla birlikte, değişime direnç kavramı ağırlıklı olarak değişim süreçlerini zorlaştıran ve bazen imkânsız hale getiren negatif bir kavramsallaştırma ile paylaşılır (Bovey ve Hede, 2001). Hatta iyi hazırlanmış planlar dahi değişime veya değişimin sonuçlarına direnç neticesinde başarısızlığa uğrama riskine sahiptir. Bu konunun değişimin başarısındaki merkezi rolü nedeni ile direnci etkileyen faktörler ve direnci aşmak, minimize etmek veya değişimi yönetmek için önemli sayıda araştırma yapılmıştır.

Değişime direncin temel nedenleri üzerinde duran araştırmacılar, istikrarlı bir durum için olan ihtiyaca, kontrol duygusundaki azalmaya, belirsizliğe, güvensizliğe, zıtlığa, güç ve menfaat kaybı korkusuna işaret etmişlerdir (Dawson, 1994; Eilam ve Shamir, 2005). Benzer biçimde, Dent ve Goldberg (2000) değişim korkusu, güven eksikliği, belirsizlik, zayıf bir eğitim, şaşkınlık ve kişisel çatışmaların direnci doğurduğunu ifade etmektedir. Harris ve Ogbonna (2002) ise kurum kültürü ve alt kültürler, ikna ve zorlama mekanizmaları, bireylerin kurumdaki rolü ve pozisyonu, kuruma bağlılık, değişimin kurumdaki tarihi ve değişimi yönetenlerin tutumu gibi farklı faktörlere dikkat çekmişlerdir. Bir başka çalışmada ise, Harvey (1995) değişim sürecinde direnci aşmak için çalışanların sürece katılımını, eşit bilgi ve çalışanlara bazı teşvikler verilmesini önermiştir. Lewis'e göre (2007), tüm bu faktörler içinde belirsizliğin temel direnç nedeni olduğunu, belirsizliğin altında yatan nedenin ise kontrol duygusunun azalması, korku, endişe ve stres olduğunu ifade etmektedir.

Bu faktörler dışında, değişimin nasıl uygulandığı çalışanların değişime tepkisinde önemli bir rol oynamaktadır (Piderit, 2000). Açıkça, bir kurumda tüm çalışanlar değişime karşı direnç göstermez. Değişimi yönetenlerin çalışanlara nasıl davrandığı ve süreci nasıl yönettiklerine bakarak tavır geliştirirler. Çalışanlar kendilerine adil ve eşit bir şekilde davranıldığına inanırsa, başarılı bir değişim için gerekli olan tutum ve davranışları geliştireceklerdir. Tam aksine, kurumda alınan kararların ve yönetici hareketlerinin eşit olmadığı şeklinde bir algı varsa, çalışanların kızgınlık duyması ve değişime direnmeleri yüksek olasılıktır.

Orlikowski (1992) çalışanların değişime olan tepkilerinin değişimi nasıl yorumladıklarına göre değiştiğini belirtmektedir. Bu yorumu yaparken söz ve eylemlere verdikleri anlam, duygular, kişisel kazanç ve kayıp algısı ve kurum içindeki yaşadıkları tecrübeler etkili olmaktadır (Eilam ve Shamir, 2005). Son olarak kültürel değerler ve iletişim çalışanların değişimi algılamasına, değişime verdikleri anlama ve buradan yola çıkarak değişime karşı tepkilerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Sonuç olarak, yukarıda sayılan tüm faktörler farklı düzeylerde de olsa değişim çabalarının kabullenilmesi ve direnilmesinde etkili olmaktadır. Tüm bu faktörleri anlamak ve değişimi buna göre yönetmek açıkça başarılı bir değişim süreci yaşanması olasılığını artıracaktır (Armenakis ve Bedeian, 1999).

## TARTIŞMA

Kurumlar, hızla değişen dünyada ayakta kalmak için geleceği bugünden öngörebilmeli ve bugünden adım atmalıdır. Kurumu geleceğe taşıyacak olan değişimin ana unsuru ise insandır. Nihayetinde, her değişim kurum içinde çalışan insanları hedeflemelidir. Değişim bu insanların onayı ve desteğiyle hayata geçer ve kuruma yansır. Teorik anlamda en iyi değişim modelleri ortaya konsa dahi, bunu uygulayacak insanlarda bir değişim yaratılamazsa, atılan her adım sadece sembolik düzeyde kalacak ve istenen sonuçları vermeyecektir. Burada sözü edilen husus çalışanların bilgi düzeyi, kültürü ve zihniyetinde bir değişim yaratmaktır. Çalışanlar, genellikle herhangi bir motive edici, zorlayıcı unsur olmadan harekete geçmezler. Yukarıda ifade edildiği gibi, çalışanların sürece dahil edilmesi, bilgilendirilmesi, eğitim, katılımlarının sağlanması, değişime inanması, uzlaşma arayışı ve fikirlerine değer verilmesi değişim sürecini sahiplenmeleri ve gerçek anlamda hayata geçirmelerine katkı sağlayacaktır. Aynı şekilde, çalışanların korku ve endişelerini dikkate alarak bunları gidermek için çaba gösterilmelidir. Sadece zor ve baskı ile dayatılan değişimlerin ömrü ancak bunu dayatan sistem veya kişiler kadardır. Bu bakımdan değişimi yöneten kişilerin veya liderlik edenlerin başarılı bir değişim sürecinin temel unsurlarını anlamaları istenen sonuçlara ulaşmak adına hayati öneme sahiptir.

Değişim sürecinde liderlerin rolü başlı başına üzerinde durulacak geniş bir konudur. Liderler değişimi öngörebilmeli ve gerçekleştirme gücüne sahip olmalıdır. Liderlerin tutum ve davranışları değişimin nasıl yorumlanacağı ve dolayısıyla değişimin çıktıları (performans, direnç, kabul, iş memnuniyeti) üzerinde kesinlikle etkilidir. Özellikle, değişimin ilk tanıtım döneminde nasıl anlaşılacağı liderin tercihleri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, liderler yeni prosedür ve uygulamaların adapte edilmesinde çalışanlarına bir nevi koçluk yapmalıdır. Bu durum değişimin kabullenilmesini artıracak ve olumlu çıktılar meydana getirecektir. Kısaca, liderlerin temel rolünün, değişimin gerekliliğine inandırarak kurum içi ve dışı bir koalisyon oluşturmak, sürekli takip etmek ve çalışanları sürece katarak ortak bir vizyon, söylem ve eylem birliği sağlamak olduğu söylenebilir.

Değişim sürecinin diğer iki ana unsuru kültür ve iletişimdir. Her türlü değişim çabası kurum kültürü ile zorunlu olarak etkileşim halindedir. Değişime yönelik çalışmalarda, kurum kültürü genellikle değişime direnç kaynağı olarak görülse de, kültürün değişim sürecinin desteklenmesi, yönetimi ve engellenmesi gibi çok yönlü etkisinin olduğu unutulmamalıdır. Bu kapsamda, kültür sadece değişime direnç kaynağı değil aynı zamanda değişimin nasıl algılanacağını yönetmek için çalışanlar ve yöneticiler için bir araç olarak kullanımı dikkate alınmalıdır.

Benzer şekilde, değişimin başarısı iletişim süreçlerinin başarısı ile doğrudan ilintilidir. Değişim sürecinde çalışanları bilgilendirmek, ortak bir vizyon inşa etmek, motive etmek ve tarafları ikna etmenin temelinde ortaya konacak iletişim stratejileri vardır. Sadece yazılı genelgeler, talimatlar ve benzer resmi kanallarla büyük değişim süreçlerinde istenen sonucu almak çok mümkün değildir. Çift taraflı, resmi ve gayri resmi kanalların kullanıldığı, imkânlar ölçüsünde yüz yüze iletişim yönünde yapılacak tercihler ve bunu destekleyecek eğitim programları sürecin başarısına katkı sağlayacaktır.

Dent ve Goldberg (1999) tarafından ifade edildiği gibi değişime direnç ve değişimin sonuçlarına direnç kavramlarının farklılığı iyi anlaşılmalıdır. Bu düşünce ile paralel olarak, her bir grubun farklı öncelikleri ve pozisyonları dikkate alınarak farklı politika ve uygulamalar hayata geçirilmelidir. Spesifik olarak, değişime direnmeyen ancak değişimin tanıtım ve uygulama biçimine, eşitsizliklere, güven ve bilgi eksikliğine ve benzeri makul sorunlara direnen kişiler ayrıştırılmalıdır. Çalışanların bu yeni ortama adapte olmak için daha fazla bilgi ve eğitim talep etmeleri makul bir beklentidir. Çalışanları değişimin nedeni ve aciliyeti, bu süreçte sorumlulukları hakkında bilgi veren etkili bir iletişim stratejisi, değişimi teşvik eden ödüllendirme ve terfi sistemi ve eğitim faaliyetleri değişime karşı olmayan çalışanlar arasında direncin düzeyini kesinlikle azaltacaktır. Bu durumun değişimi hedefleyen her kurum için geçerli olduğu çıkarımını yapmak yanlış olmaz.

Ancak, tüm bu şartların yerine getirilmesi değişim sürecinde hiçbir direnç olmayacağı anlamına gelmemektedir. Özellikle, kurumsallaşmış yolsuzluk, kötü yönetim, taassup ve adam kayırma gibi değerlerin yerleştiği kurumsal yapılarda, değişimi alışkanlıklarına ve ayrıcalıklarına karşı bir tehdit olarak görebilecek bir kesimin bulunması olasıdır. Bu kesime karşı değişimin kaçınılmaz olduğu açıkça anlatılmalı ve değişim sürecini sabote etmelerine karşı gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu tarz gruplara karşı lider ve yöneticilerin tavrı hayati derecede önemlidir. Liderler ve yöneticiler, tavizsiz bir duruş ortaya koymaları durumunda bu tarz çalışanlar değişim sürecine uyum sağlamak zorunda kalacak ya da elenecektir.

## SONUÇ

Dış şartlarda yaşanan değişim, kamu yönetiminde yeni eğilimler, yeni teknolojiler, kurumlar arasında yaşanan rekabet ve yeni yaklaşımlar kurumların ihtiyaçları ile bir noktada kesişmekte ve kurum liderlerini ve yöneticileri yeni yaklaşımlar, yönetim uygulamaları, genel anlamda değişim için zorlamaktadır. İnsanları, alışkanlıklarını değiştirmenin zor olduğu gibi, bir kurumu değiştirmek de kolay değildir. Çalışanların baskın kültürü, rutin iş yapısı ve netliğe olan ihtiyaç dolayısıyla, mevcut süreçler ve uygulamalara sürekli olarak meydan okunmaz, kültürel ve

zihinsel değişim sürece dahil edilmezse, çalışanlar mevcut uygulamaları ve iş yapma biçimlerini devam ettirme eğilimindedir. Bu kapsamda, kalıcı bir değişim için insanların davranışlarında belirleyici olan kültür ve zihniyet değişimi hedeflenmelidir.

Çoğu değişim süreci, lider ve yöneticilerin gerçek bir değişimden ziyade değişimi bir algı aracı olarak kullanmak istemeleri nedeni ile istenen sonuçları vermemektedir. Değişim kavramı üst yönetim tarafından kurumun meşruiyetini artırmak için kullanılan bir söylem aracına dönüşmekte ve gerçek işi yapan çalışanlara yansımamaktadır. Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alınarak yürütülecek bir değişim süreci sonucunda, çalışanlar değişim sürecinin parçası olur veya parçası olarak hissetmeye başlarsa, yaşanan süreçleri ve tüm uygulamaları anlama ve yorumlama biçimleri olumlu yönde değişecektir. Bu süreç çalışanları, mevcut kimliklerini ve düşünce biçimlerini tekrar düşünmeye zorlayacaktır. Bu sorgulama süreci gerçek bir örgütsel değişimin habercisidir.

### KAYNAKÇA

- Argyris, C., Schon, D. (1978). *Organizational Learning*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990's, *Journal of Management*, 99, 293-315.
- Beyer, J.M., Trice, H.M. (1982). The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings, *Administration Science Quarterly*, 27, 591-622.
- Bovey, W. H., Hede, A. (2001). Resistance to Organizational Change: The Role of Defense Mechanisms, *Journal of Managerial Psychology*, 16, 534-548.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, NJ: Upper Saddle River.
- Cochran, J. K., Bromley, M. L., Swando, M. J. (2002). Sheriff's Deputies' Receptivity to Organizational Change, *Policing*, 25, 507-529.
- Collins, D. (1998). *Organizational Change: Sociological Perspectives*, London: Routledge.
- Conrad, C., Haynes, J. (2001). Development of Keyconstructs, (Eds.) M. Jablin, L. L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication* (s. 47-77). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Covin, T. J., Kilmann, R. H. (1990). Participant Perceptions of Positive and Negative Influences on Large-scale Change, *Group and Organization Studies*, 15, 233-248.
- Dawson, P. (2004). Managing Change, (Eds.) D. Tourish, O. Hargie, *Key Issues in Organizational Communication* (s. 60-73). New York: Routledge.
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A processual Approach*, London: PCP.
- Demers, C. (2008). *Organizational Change Theories: A Synthesis*, Montreal: SAGE.
- Dent, E. B., Goldberg, S. G. (1999). Challenging "Resistance to Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41.

- DiMaggio, P.J., Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Eilam, G. & Shamir, B. (2005). Organizational Change and Self-concept Threats: A Theoretical Perspective and a Case Study, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 399-421.
- Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., Trethewey, A. (2006) *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*, 5<sup>th</sup> ed., New York: StMartin's.
- Gallivan, M. J. (2001). Meaning to Change: How Diverses Take Holders Interpret Organizational Communication About Change Initiatives, *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44, 243-266.
- Harris, L. C., Ogbonna, E. (2002). The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Uutcomes, *British Journal of Management*, 13, 31-49.
- Harvey, T. R. (1995). *Checklist for Change: A Pragmatic Approach to Creating and Controlling Change*, Lancaster, PA: Technomic.
- Hultman, K. (1995). Scaling the Wall of Resistance. *Training & Development*, (October), s.15-22.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., Gallois, C. (2004). Organizationalcommunication: Challengesforthenewcentury. *Journal of Communication*, 54, 722- 750.
- Klein, K. I., Sorra, J. S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation, *Academy of Management Review*, 21, 1055-1080.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, New York, NY: The Free.
- Kotter, P. (1996). *Leading the Change*, Boston: Harvard Business School.
- Kotter, J., Schlesinger, L. (1979). Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, 57, 106-114.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics, *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating Information and Soliciting Input During Planned Organizational Change: Implementers' Targets, Sources, and Channels for Communicating, *Management Communication Quarterly*, 13, 43-75.
- Lewis, L. K. (2006). Employee Perspectives on Implementation Communication as Predictors of Perceptions of Success and Resistance, *Western Journal of Communication*, 70, 23-46.
- Lewis, L. K. (2007). An Organizational Stake holder Model of Change Implementation Communication, *Communication Theory*, 17, 176-204.
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*, West Sussex: Wiley-Blackwell.

- Lewis, L. K. & Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. *Communication Yearbook*, 21, 92–151.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*, Mc-Graw-Hill: New York.
- Nutt, P.C. (2007). Examining the link Between Plan Evaluation and Implementation, *Technological Forecasting & Social Change*, 74, 1252–1271
- Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, *Organization Science*, 3, 398-427.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*, New York: The Free.
- Ruben, B. D. (1978). Human Communication and Cross Cultural Effectiveness, *International and Intercultural Communication Annual*, 4, 95-105.
- Ruben, B. D. (2000). Systems Theory and the Quality Approach to Organizations. In L. C. Lederman, W. D. Gibson (Eds.), *Communication Theory: A Casebook Approach* (s.173-201). Dubuque, IA: Kendell Hunt.
- Ruben, B. D. (2009). *Understanding, Planning and Leading Organizational Change: Coreconcepts and Strategies*, Washington, DC: National Association of College and University Business Officers
- Scott, W.R. (1998). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25–35.
- Tenkasi, R. V., Chesmore, M.C. (2003). Social Networks and Planned Organizational Change: The Impact of Strong Network Ties on Effective Change Implementation Use, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 3, 281-300.
- Tromp, S. A., Ruben, B. D. (2004). *Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Leaders*, Washington, DC: NACUBO.
- Vitale, A. S. (2005). Innovation and Institutionalization: Factors in the Development of “Quality of Life” Policing in New York City, *Policing & Society*, 15, 99-124.
- Weick, K. E., Quinn, R.E. (1999). Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Zorn, T. E., Page, D. J., Cheney, G. (2000). Nuts about Change: Multiple Perspectives on Change-oriented Communication in a Public Sector Organization. *Management Communication Quarterly*, 13, 515–566.