

Yayımdan Çekme / Kaldırma: Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç Üzerine Teorik Bir İnceleme

Academic Review of Humanities and Social Sciences dergisi Cilt:3 Sayı:2, Sayfa:373-402'de yayınlanmış olan "Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç Üzerine Teorik Bir İnceleme" başlıklı ve yazarı "Utku Tefvik Güleç" olan makale, yazarın isteğine uygun olarak Academic Review of Humanities and Social Sciences Dergisi'nde yayından çekilmiştir/kaldırılmıştır. Makale Academic Review of Humanities and Social Sciences Dergisi'nde yayından çekilmiş/kaldırılmış olduğundan söz konusu makalenin Academic Review of Humanities and Social Sciences Dergisi'nde yayınlanmaması sayılmasını, makale ve içeriği için Academic Review of Humanities and Social Sciences Dergisi'nin kaynak ve referans olarak gösterilmemesini rica ederiz.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNE TEORİK BİR
İNCELEME

Utku Tefvik GÜLEÇ¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 31/08/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 22/10/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Değişim,
Örgütsel Değişim
Modelleri,
Değişime Direnç,
Değişime Direncin
Üstesinden Gelme
Yöntemleri

Geçmişten günümüze doğru sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Değişim kavramı günümüze değin pek çok farklı disiplin tarafından incelenmiştir. Değişim kavramı herhangi bir şeyi farklılaştırma olarak ifade edilebilir. Değişim sadece tabiatta var olan bir olgu değildir. Aynı zamanda örgütlerde de değişim gerçekleşmektedir. Örgütlerde gerçekleşen değişim "örgütsel değişim" olarak kavramsallaştırılmaktadır. Örgütsel değişim kavramı, örgütün faaliyetlerinde yeni düşüncelerin ve davranışların kabul edilmesiyle birlikte bir süreç dahilinde istenilen duruma geçiş olarak tanımlanabilir. Örgütsel değişim; örgütün yapısı, stratejileri, sistemi, kültürü ve teknolojileri gibi unsurlar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Örgütsel değişim ile ilişkisi olan diğer kavram ise değişime direnç olmaktadır. Değişim söz konusu olduğunda beraberinde direnç de ortaya çıkmaktadır. Değişime direnç kavramı, değişimin hızlanmasına yönelik davranışları kapsamaktadır. Değişime direncin üstesinden gelmek için iletişim ve eğitim, katılım, kolaylaştırma ve destek, pazarlık ve anlaşma, manipülasyon ve kooptasyon, açık ve kapalı zor kullanma gibi yöntemler kullanılmaktadır. Günümüzde önemli daha iyi birleşen örgütsel değişim ve değişime direnç irdelenmesi gereken önemli iki konu olmaktadır. Makalede de konular ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Nihayetinde örgütsel değişim kararının verilmesiyle birlikte çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmektedir. Bundan dolayı örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için yöneticinin değişime karşı direnç etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Böylelikle yöneticinin çalışanlarını değişime ikna etmesi ve değişimi benimsemelerini sağlanması önemli olmaktadır.

A THEORETICAL REVIEW ON ORGANIZATIONAL CHANGE AND RESISTANCE TO CHANGE

ABSTRACT

There is a continuous change from the past to the present. The concept of change has been studied by many different disciplines until today. The concept of change can be defined as differentiating anything. Change is not a phenomenon that exists only in nature. Changes also occur in organizations. The change in organizations is conceptualized as "organizational change". The concept of organizational change can be described as the transition to the desired state within a process as a result of the acceptance of new thoughts and behaviours in the activities of the organization. Organizational change is carried out through elements such as the structure, strategies, system, culture and technologies of organizations. Another concept that is related to organizational change is the resistance to change. When it comes to change, resistance comes into view with it. The concept of resistance to change involves behaviours aimed at preventing change. Methods such as communication and education, participation, facilitation and support, negotiation and agreement, manipulation and co-optation, explicit and implicit coercion are used to overcome resistance to change. Organizational change and resistance to change, the importance of which is better understood today, are two important issues that need to be examined. In the article, a literature review has been made on these issues. Ultimately, following the decision made for an organizational change, employees show resistance to it. Therefore, for organizational change to be successful, the manager must effectively manage the resistance to change. Thus, it is important for the manager to persuade his/her employees to change and help them adopt change.

Keywords

Organizational
Change,
Organizational
Change Models,
Resistance to Change,
Methods of
Overcoming
Resistance to Change

Citation: Güleç, U. T. (2020), Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç Üzerine Bir İnceleme, ARHUSS, (2020), 3(2):373-402.

¹ KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi, gulecutkutevfik@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6222-6935>

Utku Tevfik GÜLEÇ

1. GİRİŞ

Değişim doğanın en belirgin özelliği olmaktadır. Sürekli olarak ekonomik şartlar, kültürel yapı, siyasi koşullar, sosyal kurumlar, rakipler ve müşteriler değişim göstermektedir. Bundan dolayı değişim her zaman kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte değişimi yakalamanın zorluğu karşımıza çıkmaktadır. Değişimin dış çevre ve rakiplerden önce hissedilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Günümüzde değişim insanlık tarihinde eşi benzeri görülmemiş bir biçimde hızla gerçekleşmektedir (Tokat, 2012: 23). Herakleitos "Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer."; "Değişmeyen tek şey değişimdir"; "Güneş her gün yenidir" özdeyişleriyle değişimin önemini vurgulamıştır.

Gartner danışmanlık firmasının 2018 yılında dünya genelinde yaptığı araştırma ile en iyi organizasyonların değişime öncülük etmek için yöneticilerden ziyade çalışanlarına güvendikleri ortaya çıkmıştır. Örgütsel değişim kararlarının çalışanlara bildirilmesi ve çalışanların değişimi kabul etmesi önemlidir. Bunun aksi gerçekleştiğinde çalışanlar değişime direnç gösterecek ve örgütsel değişim başarısız olacaktır. Örgütsel değişimi başarılı bir şekilde uygulayan firma örneği olarak Netflix verilebilir. Netflix, proaktif (öngörücü) bir değişim gerçekleştirmiştir. Netflix'in önceki iş modeli, abonelerine posta yoluyla filmlerin satışı ve kiralanması üzerinedir. 2007 yılında dijitalleşmenin geleceğini öngörerek iş modelini değiştirmiştir. Böylelikle abonelerine çevrim içi film izleme olanağını sunmuştur. Bunun sonucunda 2011 yılında abone sayısı 23 milyon iken 2020 yılı itibarıyla 183 milyon aboneye ulaşmıştır.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel değişim çerçevesinde değişime direnç olgusunu ele almak ve örgütsel değişim faaliyetlerinde örgütlerin başarılı olmalarına yardımcı olabilecek öneriler sunmaktır. Aynı zamanda bu çalışma ile bu konularda araştırma yapacak araştırmacılara genel bir çerçeve sunularak araştırmalarına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Böylelikle örgütsel değişim ve değişime direnç konuları bütüncül bir yaklaşım ile incelenmiştir. Bu iki konunun birbirinden ayrılmayan iki parça olarak birlikte ele alınması gerektiği anlatılmaktadır.

374

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

2.1. Değişim ve Örgütsel Değişim Kavramı

Sosyal bilimlerde değişim konusu, psikolojik, sosyolojik ve teknik boyutlarıyla ele alınmaktadır. Toplumsal dinamiklerin değişmesi ve gelişmesi ile birlikte örgütler de değişmeye ve gelişmeye gereksinim duymaktadır. Bundan dolayı örgütler kendi iç yapısında oluşturdukları psikolojik, sosyolojik, ekonomik değişim programlarına göre, değişim mecburiyeti ile karşı karşıya kalmaktadır. Örgütler, amaç, yapı, süreç, strateji ve beşerî kapsamda değişime gereksinim duymaktadır (Özdemir & Cemaloğlu, 2017: 249). Değişimin gelişimine katkı sağlayan disiplinler; sosyoloji, psikoloji, yönetim, endüstri mühendisliği olmaktadır. Sosyoloji ve psikoloji değişime insanların neden ve nasıl karşılık verdiğini açıklamaktadır. Yönetim ise değişimi gerçekleştiren insanları ve kaynakları planlamaya, örgütlemeye ve yönlendirmeye yardımcı olan uygulamaları ortaya çıkarmaktadır. Endüstri mühendisliği ise değişimde kullanılan değişim yöntemleri, süreçler, bütünlük sistemleri sağlamaktadır (Al-Haddad & Kotnour, 2015: 236-241).

Robbins & Judge (2017: 643), değişim kavramını yapılan faaliyetleri farklılaştırmak olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda "Değiş ya da yok ol!" ifadesiyle değişimin önemine dikkat çekmektedir. Koçel (2018: 681) ise değişim kavramını rastgele bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye getirme olarak açıklamaktadır. Değişim kavramına yönelik birçok tanım yapılmıştır. Tanımların ortak noktası "belirli bir şekilde farklı bir şey yapmak" olarak vurgulanmaktadır. Tanımların farklılıkları değişimin küçük veya radikal olması yönünde karşımıza çıkmaktadır. Değişim bir durumundan diğerine geçmeyi kapsayabilir. Bu durum ise dönüşüm ile sonuçlanmaktadır. Değişim dönüşüm ile sonuçlanabilirken dönüşüm kendi başına değişimden farklı olmaktadır. Dönüşüm kısaca metamorfoz yani baskalaşım olarak ifade edilmektedir (Flamholtz & Randle, 2008: 6).

Örgütler sürekli değişim yaşamaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan değişimler genellikle planlanmamış ve aşamalı bir şekilde olmaktadır (Burke, 2017: 22). Değişimin örgütler için yadsınmaz bir gerçek olduğu belirtilmektedir. Yani, örgütlerin çalışma ortamlarında herhangi bir şeyi değiştirmek zorunda kalacakları vurgulanmaktadır. Böylelikle örgütsel değişim, örgüt yapısında, teknolojisinde, örgütteki insanlarda gerçekleştirilen herhangi bir değişim olarak açıklanmaktadır (Robbins vd., 2013: 200). Örgütsel değişim bütüncül bir yaklaşım ile örgüt yapısı, strateji, sistem, prosedürler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, teknoloji, iç ve dış ilişkiler, yönetim tarzı ve örgüt

Utku Teyfik GÜLEÇ

kültürü gibi bütün bir örgüt sistemini kapsamaktadır. Bu konular birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı olarak güçlendirici bir role sahip olmaktadır (Palmer vd., 2017: 140). Başka bir örgütsel değişim tanımı ise örgütün etkililiğini artırmak amacıyla örgütün bileşenlerinde gerçekleştirilen planlı değişiklikler olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bileşenler, strateji, hedefler, misyon, vizyon, değerler, kültür, yapı, sistem, teknoloji ve örgütteki kişiler olmaktadır. Örgütler değişim aracılığıyla etkililiklerini artırdıklarında, üretim yeteneklerini artırmaktadır. Bununla birlikte yönetim ödül sistemini değiştirir, karar alma sistemini aşağıya doğru kaydırır ve katılımcı bir yönetim sistemini oluşturursa, yönetim açısından kültürel değişimin gerçekleştirilme olasılığı artmaktadır. Değişimi örgütteki insanlar anladığında, kabul ettiğinde, eyleme geçtiğinde gerçekleşmektedir. Böylelikle yeni vizyon ve strateji gerçek olmaktadır (Cawsey, 2015: 19-20). Daha kısa bir örgütsel değişim tanımı ise örgütlerin etkilinliğini artırmak amacıyla var olan durumdan gelecekte arzu edilen bir duruma geçiş süreci olarak ifade edilmektedir (Jones, 2013: 295). Son olarak örgütsel değişimin örgütün yeni bir fikir ve davranışın benimsenmesiyle meydana geldiği ifade edilmektedir (Daft, 2010: 415). Örgütlerin bütün faaliyetleri örgütün amaçlarının ve planlarının başarılması amacıyla yerine getirilmektedir. Böylelikle örgütsel değişim, örgütlerin zaman geçtikçe eskimışlik yaşamalarını engellemek, bozulmalarını önlemek, gelişmelere karşılık vermek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Genç, 2017: 327).

376

Tablo 1: Örgütsel Değişim İle İlgili Yapılan Çalışmalar

| Yazar(lar) / Yıl | Bulgular |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Levy (1986) | Levy, iki değişim türünü tanımlamıştır. Bunlar, birinci derecede değişim ve ikinci derece değişim olmaktadır. Birinci derece değişim, küçük iyileştirmeler ve ayarlamalar aracılığıyla örgüt sisteminin temelini değiştirmeden, örgüt sisteminin doğal bir şekilde büyümesi ve gelişmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu değişim türünde mevcut durum içinde kademeli bir değişim gerçekleşmektedir. İkinci derece değişim ise örgütün temelinde meydana gelen ve geri döndürülemeyen bir değişim olmaktadır. Bu değişim türünde çok boyutlu bir değişim gerçekleştirilmekle beraber yeni bir paradigma ile sonuçlanmaktadır. |
| Nadler & Tushman (1989) | Dört değişim türünü kategorize etmişlerdir. Bunlardan birincisi olan ayarlama, gelecekteki olayların öngörülmesiyle adım adım ve devamlı olarak gerçekleştirilen bir değişim türü olmaktadır. İkinci değişim türü uyum ise dış uyaranlara (yeni teknoloji, pazardaki değişimler vb.) karşılık olarak adım adım ve devamlı gerçekleştirilen bir değişim olduğu ifade edilmektedir. Üçüncü değişim türü yeniden yönlendirme ise örgütün temel değerleri ile bağlı |

| | |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>koparmadan, yeniden yönlendirme aracılığıyla dış çevredeki olayları öngörerek gerçekleştirilen büyük stratejik bir değişimdir. Dördüncü değişim türü yeniden yaratma ise örgütün mevcudiyetini tehdit eden dış çevredeki olayların gerektirdiği stratejik değişim olarak açıklanmaktadır. Bu değişimlerde kökten bir biçimde geçmişten kopmak gerekmektedir.</p> |
| <p>Weick & Quinn (1999)</p> | <p>İki değişim türünü tanımlamışlardır. Bunlar, episodik değişim ve sürekli değişimdir. Episodik değişim, amaçlı, kesikli, seyrek eğilimde olan örgütsel değişimleri bir araya getirmek amacıyla kullanılan bir değişim türü olmaktadır. Değişimin örgütlerin denge koşullarından uzaklaştığı farklılık dönemlerinde ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Teknoloji değişimi gibi dış olaylar ya da kilit personel değişimi gibi iç olayların tetiklediği farklı dönemlerde meydana çıkmaktadır. Sürekli değişim, yavaş yavaş gelişen, sürekli, kümülatif eğilim gösteren örgütsel değişimleri bir araya getirmek amacıyla kullanılan bir değişim türü olmaktadır. Bu değişim türü, birimler arasında senkronik bir biçimde oluşturulan küçük ve sürekli düzenlemelerin bir araya geleceğini ve önemli bir değişim ortaya çıkarabileceğini ifade etmektedir.</p> |
| <p>Anderson & Anderson (2001)</p> | <p>Ackerman 1986 yılında yayınladığı bir makalede, örgütlerde ortaya çıkan en yaygın üç değişim türünü; gelişimsel değişim, geçişsel değişim ve dönüşümsel değişim olarak tanımlamıştır. Daha sonra Anderson ve arkadaşı, Ackerman'ın makalesinin üzerinde çalışarak değişim türlerini detaylandırmıştır. Gelişimsel değişimin bir nedenden ötürü mevcut bir yöntemin, becerinin, performans standardının ve sürecin iyileştirilmesini kapsadığı ifade edilmektedir. Yani örgütün mevcut yönlerinin iyileştirilmesi olarak açıklanmaktadır. Gelişimsel değişim stratejilerinde eğitim faaliyetlerinin en yaygın kullanım alanına sahip olduğu vurgulanmaktadır. Geçişsel değişim, var olanı iyileştirmek yerine bütünüyle farklı olan ile değiştirilmesi olarak anlatılmaktadır. Bu değişim türüne örnek olarak, eski ürünlerin yerine yeni ürünlerin getirilmesi söylenmektedir. Dönüşümsel değişim, var olan bir durumdan diğerine doğru radikal olarak gerçekleşen bir değişim olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda bu değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek ve bunu devam ettirebilmek için davranış, kültür ve zihniyet açısından değişim son derece önemli olduğu söylenmektedir. Yani örgütün ve çalışanların dünyaya, müşterilere, yaptığı işlere ve kendilerine bakış açılarını tamamen değiştirmelerinin gerekli olduğuna dikkat çekilmektedir.</p> |
| <p>Güçlü & Şehitoğlu (2006)</p> | <p>Örgütsel değişim sürecinde örgütsel farklılığın göz önünde bulundurulması gerektiği ifade edilmektedir. Bundan dolayı bir örgütte gerçekleştirilecek olan değişimin başka bir örgütün yapısına uymama riskinin bulunduğu belirtilmektedir. Örgütsel değişim faaliyetlerinde örgütsel ihtiyaçlar, örgütün kendine has yönleri ve kültürel yapıya dikkat edilmesi gerektiği vurgulanırken tersi durumda örgütsel değişim faaliyetlerinin başarısız olacağı ifade edilmektedir. Aynı zamanda örgütsel değişimin başarısında değişimin doğru ve düzenli çabalarla yönetilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir.</p> |

Utku Teyfik GÜLEÇ

| | |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DiBella (2007) | <p>DiBella, değişimin nasıl algılandığını değişime katılanlar açısından incelemektedir. Amacı, değişim çabalarının göreceli başarısını etkileyen önemli özellikleri anlaşılır duruma getirebilecek bir dizi kategoriyi inceleme olarak ifade edilmektedir. Değişimin iki algılanma boyutu, değişimin yönetilebileceği dört farklı senaryoyu biçimlendirmektedir. Katılımcılar tarafından elde edilen algılar ve yönetsel çıkarımlar senaryoların her birinde incelenmektedir. Senaryo 1'de değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi önemli olmaktadır. Değişime katılanlar, değişimi arzu edilen ve kaçınılmaz olarak görmektedir. Değişim için örgüt üyelerinin katılımı önemli olmaktadır. Aksi durumda değişim gerçekleşmemektedir. Eylem planı hazırlanarak sorumlulukların karışmasının önüne geçilebilme ve değişim hızlandırılabilir. Senaryo 2'de cesaretlendirme ve yetkilendirme önemli olmaktadır. Bu senaryoda belirleyici olan değişimin meydana geleceğine yönelik inancı arttırmaktır. Bu noktada değişimi imkânsız olarak algulamaktan ziyade değişimin kaçınılmaz olarak algılanmasına gayret edilmektedir. Senaryo 3'de yeniden şekillendirme önemli olmaktadır. Değişime katılanlar, değişimi istenmeyen olarak gördüklerinde koşulları değiştirmek ve gerçekleşme olasılığını azaltmak amacıyla çaba göstermektedirler. Aynı zamanda değişime katılanlar arasında karakteristik tepki olarak katılımın azaltına görülmektedir. Böylelikle değişim olasılığını azaltılmaktadır. Bu duruma karşılık değişim yöneticisi değişime katılanların duygusal durumlarını ele alarak çözüm yolu geliştirmektedir. Senaryo 4'de değişim yalnızca istenmeyen olarak görülmekten ziyade imkânsız olarak görülmektedir. Bundan dolayı değişime katılanlar açısından değişimin gerçekleşmesine yönelik bir katılım için açık bir teşvik bulunmamaktadır. Bu senaryoda değişim yöneticisi değişimin imkânsız olmasına yönelik algıları değiştirmeye çalışmaktadır.</p> |
| Sayılı & Tüfekci (2008) | <p>Örgütsel değişimin başarısında üst yönetimin liderliği en önemli koşullardan biri olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel değişimi başlatıcı konumda yöneticilerin olduğu söylenmektedir. Bununla birlikte değişim uzun ve yorucu bir süreç olduğu için çalışanlara güven, heyecan ve inanç verecek bir liderin gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bu noktada örgütsel değişimin başarısı, liderin dönüştürücü özelliğe sahip olmasıyla birlikte örgütün yapısının değişebilmeyle uygun olması ve yenilikçi kültürün oluşmasının sağlanması ile alakalı olduğuna dikkat çekilmektedir. Söz konusu dönüştürücü liderler, değişimin gerekliliklerini çalışanlara iyi bir şekilde anlatması ve değişim karşısında çalışanlarda bir farkındalık oluşması ile değişimin başlayacağı anlatılmaktadır. Bununla birlikte değişimin işletmeye kazandıracığı katkılarla birlikte çalışanlara da sağlayacağı kısa, orta, uzun vadeli katkılarının net bir şekilde anlatılmasıyla beraber geleceğe yönelik kaygıların giderilmesi gerektiği açıklanmaktadır. Örgütsel değişim sürecinde aktif katılımın sağlanması, çalışanların motive edilmesinin gerektiği anlatılmaktadır. Bunun değişim anında ortaya çıkabilecek olası dirençlerin önlenmesi açısından olumlu bir katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Örgütsel değişim sürecinde belirlenen yeni vizyon, strateji, politika ve değerlerin çalışanların katılımı ile hazırlanması değişimin kabulünü kolaylaştıracağı</p> |

378

Academic Review of Humanities And Social Sciences V: 3 I: 2 Y: 2020

| | |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | söylenmektedir. Aynı zamanda dönüştürücü liderin kalıcı bir örgütsel değişim kültürünü oluşturması bu duruma bağlı olduğu anlatılmaktadır. |
| Yalçın vd. (2009) | Örgütlerin değişimde başarılı olması için değişime tepkisiz kalmak yerine değişimin lideri olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu noktada örgütlerin değişim algılarının korkudan uzaklaştırılması gerektiği belirtilmektedir. Örgütlerin örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımına yönelik desteklerinin olması gerektiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte örgüt kültürünün değişime açık bir duruma getirilmesinin önemine dikkat çekilmektedir. Aynı zamanda örgütlerin insan odaklı yönetim anlayışını benimsemesi gerektiği söylenmektedir. Böylelikle iletişim kanallarının açık olması ve değişim kararlarına katılımın özendirilmesi gerektiği açıklanmaktadır. Nihayetinde değişimin yıkıcı etkisinden kurtulmak için çalışanların bilgi donanımlı olması gerektiği ifade edilmektedir. |
| Tunçer (2011) | Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderlere gereksinim olduğu vurgulanmaktadır. Liderin örgüt kültürünü değiştirmesi ve motivasyon araçlarını kullanması aracılığıyla örgütsel değişimi kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. Liderin kullandığı bu iki unsurun kapsamı insan ile ilgili olduğu için onların desteği veya değişimi olmaksızın örgütsel değişimin başarısız olduğu belirtilmektedir. Yani örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde çalışanların mantalitelelerinin değişmesi gerektiği anlatılmaktadır. Aynı zamanda örgütsel kültürün örgütsel değişimin amaçları çerçevesinde değiştirilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir. Liderin örgütsel değişimi gerçekleştirmesi ve çalışanların bu yönde performans göstermesi noktasında çalışanları motive edebilmesi gerekli olmaktadır. Bu noktada örgütsel değişimin gerçekleştiği zaman çalışanlara sağlayacağı fayda ve olanakların uygun bir şekilde anlatılması gerektiği belirtilmektedir. |
| Paksoy & Özbezek (2013) | Örgütsel değişimde insan sermayesinin önemi vurgulanmaktadır. İnsan sermayesinin örgütlerde değişimi sağlayan bir etken olduğu ifade edilmektedir. İnsan sermayesinin bilgi, beceri, yetenek ve yeni fikirler aracılığıyla değişime katkı sağlamasıyla birlikte örgütün değerini de artırdığı belirtilmektedir. Aynı zamanda insan sermayesinin örgütlerde kendisinden istenenlerden daha fazlasını yapabileceğine sahip olmasıyla birlikte sorumlu olduğu işi, birimi geliştirebilme yeteneğine de sahip olduğu anlatılmaktadır. Bundan böyle insan sermayesinin değişim faaliyetlerinde kullanılmasıyla birlikte örgütsel vizyonun oluşturulması, örgütsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin sağlanması noktasında önemli bir unsur olduğu açıklanmaktadır. |
| Öztop (2014) | Bu çalışma ile kurumsal aidiyet bilincinin örgütsel değişim algısı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yani kurumsal aidiyet bilincinin yükselmesiyle birlikte çalışanların örgütsel değişim algısı olumlu yönde geliştiği ifade edilmektedir. Bunun aksine kurumsal aidiyet bilincinin düştüğü zaman örgütsel değişim algısının olumsuz yönde etkilendiği anlatılmaktadır. Böylelikle örgütsel değişim çabalarının başarısında yöneticilerin kurumsal aidiyet bilincini göz |

Utku Tevfik GÜLEÇ

| | |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | önünde bulundurmalarının gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin kurumsal aidiyet bilincini artıran uygulamaları hedef alması gerektiğine dikkat çekilmektedir. |
| Stouten vd. (2018) | Dengeli bir piyasa ortamında küçük yerel örgütlerin üst yönetimi tamamen değişim ajanlarından oluşabilirken, çalkantılı bir piyasa ortamında küresel bir örgüt için durumun tam tersi olduğu ifade edilmektedir. Bundan dolayı örgütsel değişimi uygulayanların planlı değişime başlamadan önce değişim üzerine görüşme, eleştirel düşünme ve pilot uygulama gibi konulara zaman ayırmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Aynı zamanda örgütsel değişime yerel uyarlamalar ve düzenlemeler yapılmasının gerekliliğinden bahsedilmektedir. Örgütün liderlerinin ve çalışanlarının yeteneklerini, müşterilerinin ve diğer paydaşlarının ise ihtiyaçlarını dikkate alarak pilot değişim uygulamaları yapılmasının oldukça önemli olduğu söylenmektedir. Bununla birlikte değişimi uygulayanlar, bireysel hedefleri, bölüm/iş birimi/departman hedefleri, örgütsel hedefleri değişim bağlamında revize etmeye çalışmaları ifade edilmektedir. Örgütsel değişim, hedefleri ve müdahalelerinde birçok paydaşın ihtiyacına hizmet ettiğinde muhtemelen daha kolay uygulanabileceği belirtilmektedir. Değişimde uygulanması gereken belli bir hız veya doğru bir hızın olmadığı; bunun yerine değişim süreçlerinin ne kadar iyi uygulandığına dikkat edilmesi gerektiği anlatılmaktadır. |

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.2. Örgütsel Değişime İten Faktörler

380

Örgütleri değişime iten faktörler genellikle iki grupta ele alınmaktadır. Bunlar; örgüt dışı faktörler ve örgüt içi faktörler olmaktadır. Aşağıda bunlar açıklanacaktır:

2.2.1. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütleri değişime iten dış faktörler PEST; yani politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörleri kapsamaktadır (Barbara & Stephen, 2016: 13). Aşağıda PEST faktörleri açıklanmaktadır (Mdletye vd., 2014: 600-601):

• **Politik Faktörler:** Politik çevre dinamik olmaktadır. Bu nedenle sürekli değişim yaşanmaktadır. Örnek olarak, seçmenlerin tercihlerindeki değişim ile birlikte iktidar partilerinde değişimler olabilmektedir. Bu durum mevcut olan ittifakların dağılmasına ve yenilerinin oluşmasına, yeni hükümetlerin kurulmasına imkân tanımaktadır. Bununla birlikte yeni yasaların, tüzüklerin ve yönetmeliklerin yürürlüğe girmesine sebep olmaktadır. Böylelikle yasalarda, tüzüklerde ve yönetmeliklerde yapılan rastgele bir değişim, örgütlerin faaliyetlerini etkilemektedir. Bu durum, örgütleri yasalara uymak için değişmeye mecbur kılmaktadır. Böylece bu değişimi örgütler kendi sistemlerine, süreçlerine, prosedürlerine, yapılarına dahil etmektedir.

• **Ekonomik Faktörler:** Ekonomik faktörler; gayri safi yurtiçi hasıla (GSYİH), iç ve dış ticaret seviyesi, enflasyon oranları, ürün ve hizmetlerin arz ve talebi, döviz kurları, tedarikçiler, faiz oranları, kredi politikası olarak sıralanmaktadır. Bütün bu ekonomik faktörler örgütlerin sistemleri, prosedürleri, süreçleri açısından değişim gereksinimi ortaya çıkarmaktadır.

• **Sosyo-Kültürel Faktörler:** Bütün toplumlar kültürel eğilim, dini bağlılık, yerleşim yerleri, cinsiyet konuları, etnik bileşim gibi faktörlerin bazında farklı sosyal ve kültürel özelliklere sahip olmaktadır. Bütün bu faktörler örgütlerin süreçlerini etkilemektedir. Sosyal ve kültürel faktörler örgütsel değişimin bir kaynağı olarak insanların tutumlarını, değerlerini, normlarını, alışkanlıklarını ve demografik özelliklerini ifade etmektedir. Sosyal ve kültürel faktörlerdeki değişimler örgütsel davranışı etkilemektedir. Böylelikle örgütlerin yeni trendlere uyum sağlamak amacıyla süreçlerini düzenlemelerine gerek olmaktadır.

• **Teknolojik Faktörler:** Teknolojik açıdan ilerleme örgütlerin değişiminde yönlendirici bir rol oynamaktadır. Örgütlerin dış çevresinde teknolojik açıdan bir değişim meydana geldiğinde, örgüt rekabet gücünü kaybetmemek amacıyla yeni teknolojiyi benimsemesi zorunlu hale gelmektedir. Bu durum, örgütün sisteminin, süreçlerinin ve prosedürlerinin etkilenmesi anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, teknolojiadaki yeni gelişmeler örgütün değişimi açısından itici güç olmaktadır.

2.2.2. Örgüt İçi Faktörler

Örgütleri değişime iten iç faktörler, işletmelerin iç yapısındaki birtakım olay, durum ve gelişmeler ile alakalı olmaktadır. Başka bir ifadeyle, muhasebe, tedarik, pazarlama, insan kaynakları, üretim, ar-ge, halkla ilişkiler gibi işletme fonksiyonları yani işletmenin alt sistemlerinin içerisinde problem olarak algılanan gelişmeler içsel değişim faktörü olarak adlandırılmaktadır. Değişime iten içsel faktörlerin en önemlileri şunlardır; finansal problemler, düşük verimlilik, iş yapma biçimlerini değiştirme, ortaklık yapılarındaki değişimler, başarısızlıklar ve zarar, yanlış yönetim uygulamaları, başka işletmelerle ortaklık ve birleşmeler, inovasyon faaliyetleri, çalışan sorunları olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2018: 689).

Sonuç olarak, örgüt dışı ve örgüt içi değişim faktörlerini bütünüyle birbirlerinden ayırmak zor olmaktadır. Şu sebeple örgüt içi değişim faktörü olarak sayılan değişim kararları kimi örgüt dışı gelişmelere tepki verme amacına yönelik örgütün stratejisine uyum sağlayabilme biçimi olarak ifade edilmektedir. Fakat örgütü, örgütün çevresini ve

Utku Teyfik GÜLEÇ

değişimi anlayabilmek için örgüt dışı ve örgüt içi faktörleri kategorize etmek önemli olmaktadır (Uyguç, 2019: 65).

2.3. Genel Değişim Kuramları

Van de Ven ve Poole 1995 yılında yaptıkları çalışma ile örgütlerdeki değişim süreçlerini açıklamak amacıyla dört teori tanımlamışlardır. Bunlar; yaşam döngüsü kuramı, teleoloji kuramı, diyalektik kuram ve evrim kuramıdır. Aşağıda bunlar açıklanacaktır (Hayes, 2014: 5):

• **Yaşam Döngüsü Kuramı:** Değişimin her aşamasının nihai sonuca bir parça katkıda bulunduğu ve her aşamanın birbirleriyle bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte değişimin gerekli olan bir aşamalar dizisi boyunca kümülatif bir şekilde ilerleyen bir süreç olduğu belirtilmektedir. Kısaca, her aşama bir sonraki aşama için gerekli olan bir öncü olduğu vurgulanmaktadır.

• **Teleolojik Kuram:** Örgütlerin amaçlı ve uyarlanabilir oldukları ifade edilmektedir. Örgütlerin değişimi; amaç yaratma, uygulama, değerlendirme ve öğrenme süreci şeklinde gerçekleştirebileceğini açıklamaktadır. Bu kuramda öğrenme önemli olmaktadır. Zira amaçların değiştirilmesine veya bu amaçlara ulaşabilmek için alınan önlemlere zemin hazırlamaktadır.

• **Diyalektik Kuram:** Değişik çıkar grupları arasındaki zıt hedeflere yoğunlaşmaktadır. Bununla beraber karşıtlık ve karşıt varlıklar arasındaki güç dengesi açısından istikrar ve değişimi anlatılmaktadır.

• **Evrin Kuramı:** Değişimin sürekli bir değişme, ayıklanma ve kalma döngüsü boyunca ilerlediği ifade edilmektedir. Buna ek olarak, değişimin tesadüfi bir şekilde gerçekleştiği ve bundan dolayı amaçlı olmadığı belirtilmektedir. Ama değişimin mevcut kaynaklara ve çevresel taleplere uyarlanarak seçildiği açıklanmaktadır. Kalma, değişim sonucunda ortaya çıkan örgütsel formların atalet ve istikrar güçleri aracılığıyla devam ettirilmesidir. Burada açıklanan dört teorinin ortak özelliği, değişimi bir sıralamaya bağlı olan bir dizi karar, eylem ve olayı kapsamı şeklinde vurgulanmaktadır. Farklılıkları ise takip ettikleri belirli aşamalar ve değişim dereceleri yönünde olmaktadır.

2.4. Örgütsel Değişim Alanları

Örgütler iç çevre ve dış çevrenin bazı talepleri ve ihtiyaçları çerçevesinde bazı alanlarda değişime mecbur kalmaktadır. Örgütlerde değişim alanları; stratejik değişim,

teknolojik değişim, yapısal değişim, ürün ve/veya hizmetlerde değişim, kültürel (davranışsal) değişim olarak kategorize edilmiştir (Uyguç, 2019: 187).

2.4.1. Stratejik Değişim

Stratejik değişim, örgüt ile çevresi arasındaki örgütsel hedeflere ulaşılmasını etkileyen yeniden düzenlemeler olarak ifade edilmektedir (Eneroth ve Larsson, 1996: 5). Başka bir ifadeyle stratejik değişim, örgütlerin yapısında, teknolojisinde, kültüründe, ürün pazar odağında değişime zemin hazırlayabilecek bireyleri ve grupları kapsayan bir faaliyet akışındaki stratejik kararların sonucu olarak açıklanmaktadır. Stratejik değişimde, örgütlerin alt sistemlerinin analizi önemli olmaktadır. Bu durumda örgütün bütün sistemi üzerinde değişimin etkisi olmaktadır. Bununla birlikte örgütün temeli yeniden tanımlanmaktadır. Çoğunlukla stratejik değişim, örgütün yapısı, stratejisi, süreçleri, çalışanları, kültürü, yönetimi ve temel değerlerini kapsayan değişimler olarak ifade edilmektedir (Alava, 1999: 101-103).

2.4.2. Teknolojik Değişim

Teknolojik değişim, örgüte farklı yetkinlik sağlayan üretim sürecindeki değişim olarak ifade edilmektedir. Ayrıca değişim örgütün bilgi ve beceri temelini de kapsamaktadır. Bu değişim, üretimi daha verimli bir hale getirmek amacıyla tasarlanmaktadır. Ürün ve hizmet oluşturma tekniklerini içermektedir (Daft, 2010: 413-414). Teknolojik değişimin amaçları; faaliyetlerden daha iyi performans sağlamak, yeni birtakım faaliyetleri oluşturmak, teknolojik süreçlerle ekonomiyi geliştirmek olarak sıralanmaktadır. Teknolojik değişim, örgütsel, sosyal, etkileşimsel süreçlere etkisi olmaktadır. Bununla birlikte gücün teknolojiden insanlara, yapıya ve görevlere dağılımını etkilemektedir. Teknolojik değişkenler ile değişim yapabilmek için kullanılan yöntemlerden birincisi, teknolojiyi değiştirmektir. İkincisi, yeni iş tasarımı tekniklerini meydana çıkarmaktır. Üçüncüsü, örgüt yapısını değiştirmektir. Dördüncüsü çalışanları değiştirmek ya da eğitmek aracılığıyla takım çalışmasının gerçekleştirilmesidir. Böylelikle çalışanların karar alma süreçlerinde katılımı sağlanmaktadır. Nihayetinde çalışanlarda değişim gerçekleşmektedir (Sahni, 1987: 128-129).

2.4.3. Yapısal Değişim

Yapısal değişim, formel rollerin ve ilişkilerin yeniden tanımlanmasını kapsamaktadır. Yapısal değişim; ödül sistemlerini, bütçeleri, hat ve kurmay

Utku Teyfik GÜLEÇ

fonksiyonlarını, iletişimi, çalışma takımlarını, karar verme yetkisini, komuta zincirini, raporlama zorunluluklarını etkilemektedir (Kotler, 1992: 41). Yapısal değişim, örgütteki yönetsel etki alanı ile bağlantılı olmaktadır. Yönetsel alan ise örgütün yönetimini ve denetimini kapsamaktadır. Bu değişim alanı; politikalar, örgüt yapısı, stratejik yönetimi, iş ilişkileri, yönetim bilgi ve kontrol sistemleri, muhasebe ve bütçeleme sistemlerindeki değişimleri içermektedir. Yapısal değişimler çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru ortaya çıkmaktadır. Kısaca, üst yönetim tarafından mecbur bırakılmaktadır (Daft, 2010: 414). Genellikle yapısal değişimler; yönetim süreçlerinde, kültürde, ödüllerde, teşviklerde, bilişim sistemlerinde, yönetim tarzlarında bir değişimin gerçekleşmesi şeklinde ifade edilmektedir (Buchanan & Huczynski, 2019).

2.4.4. Ürün ve/veya Hizmetlerde Değişim

Bu değişim alanı, örgütün ürün veya hizmet çıktılarıyla ilgili olmaktadır. Yeni ürünler, var olan ürünler üzerinde küçük uyarlamalar şeklinde olurken; aynı zamanda yeni ürün hatlarından da oluşmaktadır. Genellikle yeni ürün ve hizmetler pazar payını artırmak ya da yeni pazarlar, müşteriler oluşturmak amacıyla tasarlanmaktadır (Daft, 2010: 414).

2.4.5. Kültürel (Davranışsal) Değişim

Kültürel değişim, çalışanların davranışları, tutumları, değerleri, inançları, normları ile ilişkili olan bir değişim alanı olmaktadır. Bu değişim alanı, örgütün bütünü kapsamaktadır. Kültürel değişimde eğitim en yaygın kullanılan yöntemlerden biri olmaktadır (Genç, 2017: 331). Örgüt kültürü, genellikle örgüt üyeleri aracılığıyla kabul edilen değerler, inançlar ve varsayımlar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu edilen inançlar ve değerler sistemi örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik etmektedir. Bununla birlikte neyin nasıl gerçekleştirilmesine yönelik davranış standartlarını ve normlarını ortaya çıkarmaktadır. Örgüt kültürü dinamiktir; zira örgüt üyelerinin çevre şartlarındaki ve beklentilerindeki değişimlere ek olarak kültürün de değişmesi gerekmektedir. Kültürel değişimin esas amacı örgüt üyelerinin örgütsel yabancılaşmasını örgütsel bağlılığa dönüşmesi sağlanarak verimlilik, iş doyumu, performansı artırmak olarak ifade edilmektedir. Kültürel değişimi tek başına değerlendirmekten ziyade onu oluşturan faktörlerdeki değişim ile bağlantılı olduğu gerçeğini unutmamak gerekmektedir. Mevzubahis faktörler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan araçlar olmaktadır. Bunlar; teknoloji, strateji ve yapı olarak belirtilmektedir. Yani kültürel

değişimin, teknolojik, stratejik ve yapısal değişimler ile bir arada gerçekleşeceği vurgulanmaktadır (Uyguç, 2019: 190-191). Örgüt kültürünün değişimi, uzun ve zorlu bir süreç olmaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün değişiminde ikna gerekmektedir. Bundan dolayı kültürel değişim süreçlerinin iyi planlanmadığı ve yönetilmediği zaman başarılı olunması hemen hemen imkânsız olmaktadır. Kültürel değişimin sebepleri; örgütün yaşam döngüsündeki (doğma, büyüme, olgunlaşma, çökme) dönemlerine ve durumlarına göre kültürel değişimi gerçekleştirilmesinin gerekli olması, örgütün kültürü oluşturan unsurları zaman geçtikçe değiştiğini fark etmesi, örgütün dış çevresinde kriz ve iç çevresindeki kuvvetlerin kültür değişiminin başlamasına yol açabilecek düzeye gelmesi olarak sıralanabilmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin becerileri değişimin sonucunu etkileyebilmektedir (Varoğlu vd., 2014: 30-31).

2.5. Örgütsel Değişim Türleri

Değişimin içeriği ve gerçekleştirilme süresi açısından farklı değişim sınıflamalarının, değişimi anlayabilme ve yönetebilme açısından gerekli olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; planlı değişim ve plansız değişim, makro değişim ve mikro değişim, zamana yayılmış değişim ve ani değişim, proaktif (öngörücü) değişim ve reaktif (tepkisel) değişim, aktif değişim ve pasif değişim, evrimsel değişim ve devrimsel değişim olarak sınıflandırılmaktadır (Koçel, 2018: 684).

2.5.1. Planlı Değişim ve Plansız Değişim

Planlı değişim, örgütün işleyişinden sorumlu olanların amaçlı olarak gerçekleştirdikleri çabaları sonucunda ortaya çıkan değişim olmaktadır. Plansız değişim ise dış çevreden kaynaklanan, kontrol edilmeyen etmenlerden ya da örgütteki acil süreçler ve etkileşimlerden dolayı ortaya çıkan değişim olarak ifade edilmektedir. İki değişim türüne örnek olarak, örgütteki yöneticinin vefat etmesi plansız bir değişim olurken yöneticinin halefi ile değiştirilmesine yönelik süreçler planlı değişim olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin plansız olarak gerçekleştirdikleri büyük değişimler, krize karşı müdahaleden daha fazlasını gerektirmektedir. Bazen karmaşık ve uzun planlı değişimlerin gerçekleştirilmesi gerekli olmaktadır (Lewis, 2011: 37).

2.5.2. Makro Değişim ve Mikro Değişim

Bu değişim türleri ise örgütün değişime konu olan unsurların sayısı ve içeriğiyle alakalı olduğu ifade edilmektedir. Makro değişim, değişimin örgütü bütün bir şekilde

Utku Teyfik GÜLEÇ

tamamen kapsadığı belirtilmektedir. Bununla birlikte örgütün bütün bir şekilde performansının artırılması için birtakım strateji ve yöntemin kullanıldığı ve bunun da örgüt geliştirme olarak adlandırıldığı açıklanmaktadır. Mikro değişim, örgüt ortamında, alt ve üst kademede rastgele bir konu ile alakalı değişimi anlatmaktadır. Örnek olarak, üretimde iş akışlarında yeniden düzenleme şeklinde gerçekleştirilen değişim söylenebilmektedir (Koçel, 2018: 687).

2.5.3. Zamana Yayılmış Değişim ve Ani Değişim

Örgütlerin bazılarında değişimin gerçekleştirilme süreçleri zamana yayılmakta ve yavaş yavaş değişim hedefine varılmaya çalışılmaktadır. Bunun aksine bazı zamanlarda da ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa bir zamanda bitirilerek değişim gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu iki değişim türü değişimin konusu, zamanı ve amacı göre kullanılma imkânı bulunmaktadır (Koçel, 2018: 687).

2.5.4. Proaktif Değişim ve Reaktif Değişim

Proaktif değişim, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin gelecekte olması öngörülen çevre şartlarına göre değişimin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bundan dolayı tahmin edilen koşullar gerçekleştiğinde örgütün hazır durumda bulunduğu belirtilmektedir. Reaktif değişim, örgütün fiilen maruz kaldığı şartlara göre değişim yapması olarak ifade edilmektedir. Kısaca karşı karşıya olunan şartlara tepki gösterme olarak açıklanmaktadır (Koçel, 2018: 687).

2.5.5. Aktif Değişim ve Pasif Değişim

Aktif değişim, örgütün dış çevresini yenilik yaparak etkilemesi ve değiştirmesi olarak ifade edilmektedir. Pasif değişim ise örgütün dış çevresinde meydana gelen şartlara adapte olabilmek için kendi yapısında değişim gerçekleştirilmesi olarak açıklanmaktadır. Örnek olarak, örgütün teknolojideki değişimlere uyum sağlamaya çalışması pasif değişimin içinde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte örgütün yeni bir teknoloji geliştirmesi ve bunu kullanmaya başlaması ile kendisini ve endüstri alanını değiştirerek aktif değişimi başlatmaktadır (Koçel, 2018: 687-688).

2.5.6. Evrimsel Değişim ve Devrimsel Değişim

Evrimsel değişim, örgütte yavaş yavaş ve kademeli bir biçimde gerçekleşen değişim olarak ifade edilmektedir. Devrimsel değişim ise hızlı bir biçimde ve örgütün

hemen hemen tüm bölümlerini aynı anda etkileyen değişim olarak açıklanmaktadır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1024).

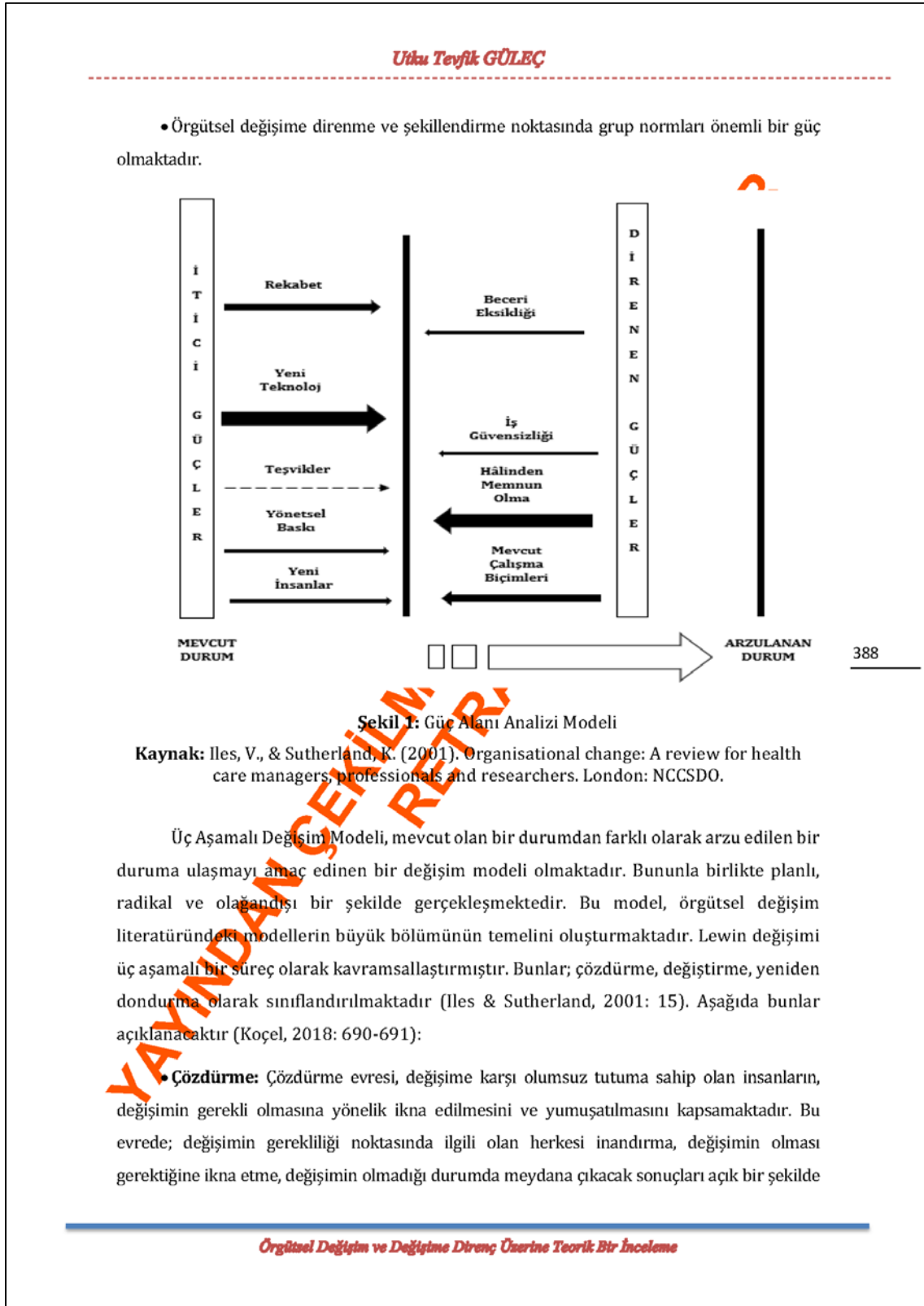
2.6. Örgütsel Değişim Modelleri

Örgütsel değişim modellerinden; Lewin'in Güç Alanı Analizi Modeli ve Üç Aşamalı Değişim Modeli, Lippitt, Watson ve Westley'in Yedi Aşamalı Değişim Modeli, Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli incelenecektir.

2.6.1. Lewin'in Güç Alanı Analizi Modeli ve Üç Aşamalı Değişim Modeli

Kurt Lewin'in çalışmaları örgütsel değişim literatüründe ve uygulamalarında 40 yılı aşan bir zaman boyunca etkili olmuştur. Lewin hem örgütlerde hem de daha geniş olan toplumlarda olmak üzere, davranışsal değişim aracılığıyla sosyal çatışmayı çözebilmeye uğraşmıştır. Bu konuda başarılı olabilmek amacıyla bazı teoriler geliştirmiştir. Bunlar; sosyal grupların nasıl oluşturulduğunu, motive edildiğini, sürdürüldüğünü anlamak ve analiz etmek amacı ile Alan Kuramını ve Grup Dinamiğini geliştirmiştir. Bununla birlikte sosyal grupların davranışlarını değiştirmek amacı ile field araştırmasını ve Üç Aşamalı Değişim modelini geliştirmiştir (Burnes, 2004: 986). Güç Alanı Analizi Modeli, 1951 yılında Lewin tarafından geliştirilmiştir. Bu model, örgütsel değişimin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirleyen değişkenlerin incelenmesi üzerine kurulmuştur. Örgüt içindeki üyelerin belirli bir faktör ve onun etkileri hakkındaki algılarını güçler kavramı adı altında birleştirmektedir. Güçler iki kategoride incelenmektedir. Bunlar; itici güçler ve direnen güçler olarak sınıflandırılmaktadır. İtici güçler, bir durumu etkilemekte ve onu belirli bir yöne doğru itmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte bu güçler değişim başlatma veya devam ettirme eğiliminde olmaktadır. Direnen güçler ise itici güçleri kısıtlamakta veya azaltmakta kullanılan güçler olarak açıklanmaktadır. İtici güçlerin toplamı, direnen güçlerin toplamına eşit olduğu zaman denge durumuna geldiği belirtilmektedir. Lewin, güç alanı analizi modeli için üç temel varsayım öne sürmüştür (Iles & Sutherland, 2001: 43):

- İtici güçlerde meydana gelen bir artış, direnen güçlerde de artışa sebebiyet vermektedir. Bu durumda var olan denge değişmezken artan gerilim altında denge korunmaktadır.
- Direnen güçlerin azaltılması tercih edilen bir durum olmaktadır. Böylece gerilimi artırmadan tercih edilen duruma doğru hareket edilebilmektedir.



açıklama, hiç olmazsa değişim durumunda elde edilecek sonuçların var olandan daha iyi olacağını görülmesini sağlama, üstelik yaşanan sorunların sebeplerinin var olan durumdan kaynaklandığını anlatma önemli olmaktadır.

• **Değiştirme:** Değiştirme evresi, değişimin fiilen gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Değiştirilmesi arzu edilen özellikler var olan durumdan farklı bir hale dönüşecek biçimde değiştirilmektedir. Böylelikle var olan durumdan farklı bir duruma ulaşılabilmektedir. Bunun aksine farklı bir konuma ulaşmaya fırsat sağlayabilecek yeni bir ortam da oluşturulabilmektedir.

• **Yeniden Dondurma:** Yeni durum ile birlikte değiştirilen örgüt yapısı, ödüllendirme sistemleri, performans değerlendirme ölçütleri, prosedürler, tanımlamalar, ilişkiler yeniden düzenlenmektedir. Bundan sonra işletmenin alt sistemlerinin bu yeni durumu temel alarak faaliyete geçmesi sağlanmaktadır. En sonunda yeni durum, örgütün asıl çalışma sistemi haline gelerek devamlılık kazanmaktadır.



Şekil 2: Üç Aşamalı Değişim Modeli

Kaynak: Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

2.6.2. Lippitt, Watson ve Westley'in Yedi Aşamalı Değişim Modeli

Ronald Lippitt ve arkadaşları, Lewin'in üç aşamalı değişim modeli üzerinde çalışmışlardır. Lippitt ve arkadaşları mevcut modeldeki üç aşamayı, beş aşamaya genişletmiştir. Aşağıda bu beş aşama açıklanacaktır (Burke, 2017: 201):

1. Değişim gereksiniminin geliştirilmesi.
2. Değişim ajanı ile müşteri arasında bir değişim ilişkisinin oluşturulması.
3. Değişime yönelik olarak çalışılması.
4. Değişimin genelleştirilmesi ve dengelenmesi.
5. Değişim ajanı ile müşteri arasındaki değişim sözleşmesinin feshedilmesi.

Utku Tevfik GÜLEÇ

Beş aşamalı model tekrardan genişletilerek yedi aşamalı model ortaya çıkmıştır. Bu değişim modeli, değişimin kendisinin gelişiminden ziyade değişim ajanının rolü ve sorumluluğuna odaklanmaktadır. Bununla birlikte süreç boyunca devamlı olarak bilgi paylaşılmaktadır. Aşağıda yedi aşama açıklanacaktır (Aktaran Kritsonis, 2005: 2):

1. Sorunun tespit edilmesi.
2. Değişim için motivasyonun ve kapasitenin değerlendirilmesi.
3. Değişim ajanının kaynaklarının ve motivasyonunun değerlendirilmesi.
4. Eylem planlarının geliştirilmesi ve stratejilerin oluşturulması.
5. Değişim ajanlarının rolünün belirlenmesi ve beklentilerin net olmasının sağlanması (örnek olarak roller; uzman, amigo, kolaylaştırıcı).
6. Değişimin korunması (temel unsurlar; iletişim, geri bildirim ve grup koordinasyonu).
7. Değişim ajanının yardımcı rolünün yavaş yavaş sona erdirilmesi (değişim örgüt kültürünün parçası olduktan sonra).

Tam bu noktada değişim ajanı kavramını açıklamak yerinde olacaktır. Değişim ajanı, değişimin oluşmasını hızlandırma rolüne sahip ve aynı zamanda değişim süreçlerinin yönetiminden sorumlu olan kişileri ifade etmektedir (Robbins vd., 2013: 203).

2.6.3. Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli

Kotter (1995), birçok işletmenin zorlayıcı bir piyasa ortamıyla baş edebilmek için değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma gibi yöntemler ile rekabete karşı güçlenmeye çalıştıklarını ifade etmektedir. Fakat işletmelerinin bazılarının baştan sona başarısız olduğunu belirtmiştir. Bunlarla birlikte neredeyse her durumda, asıl amacın benzer olduğunu açıklamıştır. Bu amaç ise işin nasıl yürütüldüğü noktasında temel değişiklikler yapılarak yeni, zorlu bir piyasa ortamıyla rekabet edilebileceği ifade edilmiştir. Bununla beraber değişimin oldukça uzun bir süreç boyunca bir dizi aşamadan geçerek gerçekleştiği vurgulanmaktadır. Nihayetinde sekiz aşamalı değişim modelini meydana çıkarmıştır. Aşağıda bu modelin aşamaları açıklanacaktır (Kotter, 1995):

1. Aciliyet duygusunun oluşturulması.
2. Yol gösterecek güçlü bir ekibin oluşturulması.
3. Vizyonun oluşturulması.
4. Vizyonun paylaşılması.

5. Vizyona uygun hareket edilmesini sağlamak için personelin güçlendirilmesi.
6. Kısa vadeli kazanımların planlanması ve oluşturulması.
7. İyileştirmelerin pekiştirilmesi ve daha fazla değişimin üretilmesi.
8. Yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması.

Bu değişim modelindeki aşamaları atlamak yalnızca hız yanılması ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir durumda hiçbir zaman etkili bir sonuç almamamaktadır. Bununla birlikte rastgele bir aşamadaki kritik bir hatanın yıkıcı bir etki yaratacağı belirtilmektedir (Kotter, 1995: 59).

3. DEĞİŞİME DİRENÇ

3.1. Değişime Direnç Kavramı

Değişime direnç kavramı, örgütsel değişim literatüründe çoğunlukla teknoloji, üretim yöntemleri, yönetim uygulamalarında büyük çaplı değişim gerçekleştirme çabalarının beklentilerin altında kalması ya da başarısız olunması olarak ifade etmektedir (Oreg, 2006: 73). Değişime direnç, değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği dönemde kaçınılmaz olarak ortaya çıkmasıyla birlikte örgütte her değişim gerçekleştiğinde, bu değişime karşı direnç oluşmaktadır. Bununla birlikte örgütün bütününde ya da küçük bir çalışma grubunda ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada değişime direncin üstesinden gelmek ciddi bir konu olmaktadır (Goldstein, 1988: 16). Aşağıda literatürde yer alan bazı değişime direnç tanımları incelenecektir.

Değişime direnç, örgütün değişim hedeflerini kısıtlayan tutum ve davranışlara bağlı olma durumu şeklinde ifade edilmektedir. Değişime direnç iki bileşke olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; değişime karşı tutumsal tepkiler ve değişime karşı davranışsal tepkiler olmaktadır. Değişime karşı tutumsal tepkiler, değişim ihtiyacının psikolojik olarak kabul edilmemesi olarak belirtilmektedir. Değişime karşı davranışsal tepkiler, değişimi desteklemeye karşı isteksiz olma durumunu yansıtan davranışlar ile ortaya çıkmaktadır (Chawla & Kelloway, 2004: 485). Başka bir değişime direnç tanımı ise değişimin gerçekleşmesine huzursuz muhalefet ve kavga ile engel olunması olarak açıklamaktadır. Kısaca değişime karşı bir düşmanlık olarak belirtilmektedir. Bundan dolayı değişime direnç, genellikle olumsuz çalışan tutumları ya da üretkenlik karşıtı davranışlar ile bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır (Waddell & Sohal, 1998: 543). Özetle değişime direnç, yönetimin uygulamayı istediği bir değişimi çalışanların yürekten benimsememeleri olarak açıklanmaktadır (Dent & Goldberg, 1999: 26).

Utku Tevfik GÜLEÇ

Değişime direnç genel olarak; değişimin süregelen durumu bozması, bilindik durumdan uzaklaşmayı gerekli kılması, alışılmış olan durumdan vazgeçmeyi öngörmesi şeklinde ifade edilen nedenlerden kaynaklanmaktadır. Fizikteki sürtünme olayı ile değişime direnç benzerlik göstermektedir. Yani bir cismi hareket ettirebilmek amacıyla sürtünmeden daha fazla bir kuvvet uygulanmasının gerekli olduğuna benzer; insanlar ile alakalı olan bir değişim için de bir çeşit kuvvetin (maddi, manevi, zihni) uygulanması gerekmektedir (Koçel, 2018: 693).

Tablo 2: Değişime Direnç ile İlgili Yapılan Çalışmalar

| Yazar(lar) / Yıl | Bulgular |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Del Val & Fuentes (2003) | Değişime direncin yönetimi, örgütsel değişimin başarılı veya başarısız olmasının belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir. Değişime direnç, mevcut durumu koruyan, örgütsel değişim sürecinin başlangıcını veya gelişimini engellemeyi amaç edinen bir kavram olarak anlatılmaktadır. Bundan dolayı araştırmada değişime direnç ve eylemsizlik kavramları arasında bir benzerlik kurulmuştur. Ayrıca stratejik değişimde ortaya çıkan değişime direncin evrimsel değişimde ortaya çıkan değişime dirençten daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte evrimsel değişim ve stratejik değişimi değerlendirmeleri sonucunda dört değişime direnç faktörünün daha çok görüldüğü ortaya çıkmıştır. Bu faktörler; çalışanlar ve yönetim arasındaki farklı ilgi alanları, iletişim engelleri, örgütsel sessizlik ve yetenekler arasındaki boşluk olarak açıklanmaktadır. Yöneticilerin değişime direnç konusunda bazı konulara dikkat etmeleri gerektiği anlatılmaktadır. Bunlardan birincisi, yöneticiler örgütün temel değerlerinin yol açtığı değişime direnci azaltmak için örgüt kültürünün değişim hedefleriyle ne kadar uyumlu sağladığı ve değişim sürecine başlamadan önce bu uyumu geliştirmek amacıyla neler yapılabileceği konusunda düşünceleri gerektiği ifade edilmektedir. Böylelikle bu düşünce, yönetimin çıkarlarını ve çalışanların çıkarlarını birbirine yaklaştırmaya ve örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasını engellemeye yardımcı olduğu söylenmektedir. Son olarak eğitimden bahsedilmektedir. Eğitim ile iletişim engelleri aşılabilmektedir. Bundan dolayı iletişim engellerinden kaynaklanan değişime dirençten kaçınmak ve mevcut durum ile değişim için gereken yetenekler arasındaki boşluğu azaltmak için önemli bir husus olduğu ifade edilmektedir. |
| Van Dam vd. (2008) | Örgütsel değişim çabalarında daha başarılı olmanın yolu, örgütsel değişimin nasıl yönetildiğine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Örgütler yukarıdan aşağıya doğru iletişim sağlamaya ve yönetim ile çalışanlar arasındaki mesafeyi artırmaya eğilimli olabilirken, bulgular bu durumun tersi olan stratejinin daha kârlı olduğunu söylenmektedir. Eğer yönetim ve çalışanlar arasındaki mesafe artarsa değişime direncin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bundan dolayı değişimi yönetenlerin örgütsel değişim sürecinde ortaya çıkan problemlerle daha yakından ilgilenmeleri gerektiği belirtilmektedir. Örgütsel değişim sürecinde bütün çalışanlarla detaylı |

Academic Review of Humanities And Social Sciences V: 3 I: 2 Y: 2020

| | |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>iletişim kurulmalı ve değişime katılımlarının sağlanması gerektiği anlatılmaktadır. Böylelikle çalışanlarda güven uyandırmak, çalışanların iş birliği ve desteğinden faydalanılmasının bir yolu olduğu söylenmektedir. Böylelikle fiili bir değişim müdahalesi olmaksızın, günlük çalışma koşullarında etkili bir değişimin uygulanabilmesi için gerekli temel şartların sağlanabileceği ifade edilmektedir. Bu durumda zamanla, gelecekteki değişimlerin oluşmasını sağlayan örgüt arasındaki ilişkilerin ve uygulamaların gelişeceği söylenmektedir. Bu noktada günlük beklentiler ve etkileşimler; değişim sürecinin nasıl geliştiğini, değişimin nasıl uygulandığını, değişimin nasıl algılandığını, değişimin nasıl değerlendirildiğini etkileyebileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak, liderler ve astlar arasındaki yakın ve destekleyici ilişkiler ile sürekli değişimi ve gelişimi teşvik eden bir örgüt iklimi sayesinde örgütsel değişimin daha iyi bir başarı şansına sahip olduğu vurgulanmaktadır.</p> |
| <p>Ford & Ford (2010)</p> | <p>Örgütsel değişimde çalışanların değişime karşı itirazları, endişeleri ve korkuları, değişim sürecini hızlandırma ve kolaylaştırma açısından değerli bilgiler sağlayabileceği ifade edilmektedir. Değişime direncin örgütsel değişimde doğal bir olgu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Örgütsel değişim sürecine itiraz eden çalışanları değişime karşı dirençli olarak yaftalamak ve itiraz ile birlikte çok hızlı bir şekilde söyleyeceklerinin görmezden gelinmesi durumunda, örgütsel değişim sürecinin devam etmesini sağlayabilecek ve güçlendirebilecek fırsatların görülemeyeceği söylenmektedir. Bundan başka değişime karşı direnenlerin suçlanması sonucunda kendi kendini gerçekleştiren kehanet oluşturularak örgütsel değişimin başarısızlığa uğrayabileceği anlatılmaktadır. Bu noktada değişime direnç, daha yüksek hedeflerin yararına yönlendirilebilecek bir güç olduğu ifade edilmektedir. Değişim yöneticileri çalışanların değerli bir şey üzerinde çalışmak istediklerini kabul ederek onlara değişimin değerini hatırlatabilir, bununla birlikte çalışanların değişime yönelik gözlemlerini ve önerilerini sunmalarına yardımcı olmaları gerektiği anlatılmaktadır. Ayrıca değişime direnç, kendileri için önemli olduğunu düşündükleri bir konuda söz sahibi olmak isteyen bağlı ve kararlı çalışanların yasal tepkisi olarak ortaya çıktığı söylenmektedir. Bu durum, bağlılığın bir göstergesi olduğu ifade edilirken; değişim yöneticisi planlarını ve stratejilerini değişime dirençli olarak uyumlu bir şekilde uygulaması bir diyalogun başlangıcı olduğu söylenmektedir. Ayrıca değişime karşı endişe duyanların endişelerini açıklığa kavuşturmak amacıyla değişimde bu insanlarla birlikte çalışılmalı; böylelikle değişimin başarısının artırılacağı anlatılmaktadır. Örgütsel değişimin planlanması ve uygulanması sürecinde değişime karşı dirençli yönelik geri bildirimlerin dikkate alınmasıyla değişimin daha hızlı, daha rasyonel, daha az maliyetle gerçekleştirileceği ifade edilmektedir.</p> |
| <p>Carlson vd. (2012)</p> | <p>Değişime karşı direnç, değişim sürecinde iş birliğindeki zorluklardan ve açıkça ifade edilmeyen profesyonel söylemlerin uyumsuzluğundan kaynaklanabileceği bulgularla ortaya konulmuştur. Ayrıca örgütsel değişimin dinamiklerini daha iyi anlayabilmek ve örgütsel değişimde değişime karşı direncin rolünü yeniden tanımlayabilmek ve yeniden değerlendirilebilmek için gruplar arası ilişkilere odaklanması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu</p> |

Utku Teyfik GÜLEÇ

| | |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | noktada örgütsel değişimin başarısı için profesyonel söylemdeki farklılıkların açıkça ifade edilmesi ve değişim takımının çalışmalarına önem verilmesi gerektiğinden bahsedilmektedir. |
| Tunçer (2013) | <p>Değişimin radikal olma derecesine bağlı olarak değişime direncin o kadar yüksekliği ifade edilmektedir. Örgütte değişmeye alışkın olmayan ve kendisini değişime hazırlamayan çalışanların değişime tepkileri kritik boyutlara erişebileceği söylenmektedir. Değişime direnç her çalışanda veya gruplarda farklı sebeplerle ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla değişime dirence engel olmak için her çalışan veya gruba farklı yöntemlerin uygulanması gerektiği açıklanmaktadır. Değişime dirence engel olmak için çalışanlarla etkin bir iletişim sistemi ile diyalog kurulması ve onların itirazlarının dinlenmesinin gerektiği açıklanmaktadır. Bununla birlikte diyalog ve müzakere, değişime direnç gösteren çalışanların gerçek nedenlerini ve niyetlerini belirlemek için çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda değişime direnç gösterenlerin haklı oldukları durumlara alakalı önlemlerin alınması ve onların görüşlerinin önemsenmesi durumunda değişime direncin azaltılabileceği veya yok edilebileceği vurgulanmaktadır. Örgütsel değişimin başarılı olmasında çalışanların değişime dirençlerinin ortadan kaldırılması ve çalışanların değişime desteklerinin sağlanması gerektiği ifade edilmektedir. Fakat bunu yapabilmek için önceden hazırlık yapılmasının gerekliliğinden bahsedilmektedir. Örgütler eğitim ve öğrenen örgütlerin oluşturulması aracılığıyla çalışanları değişime hazırlaması gerektiği açıklanmaktadır. Ayrıca çalışanların veya grupların direnmekten vazgeçip, değişime destek sağlamaları için motivasyon araçlarının kullanılmasının faydalı olduğu ifade edilmektedir. Bundan başka çalışanların değişime direnci kısa bir zamanda ortadan kaldırılmadığı durumda örgütsel yapı, iklim ve ortamın zarar göreceği belirtilmektedir. Bununla birlikte örgütsel stresin artmasıyla birlikte çalışanlar veya gruplar arasında çatışmaların çoğalacağı söylenmektedir. Böylece çalışanlar arasındaki uyum, dayanışma ve iş birliği bozulduğunda örgütün kaynakları verimli bir şekilde kullanılmayacağı ve israf edileceği anlaşılmaktadır. Sonunda örgütsel değişimin başarısız olacağı söylenmektedir. Dolayısıyla çalışanların değişime direnci olabildiğince kısa zamanda ve uygun yöntemlerin kullanılmasını aracılığıyla yok edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.</p> |
| Kerman & Öztop (2014) | <p>Kamut çalışanlarının örgütsel değişim süreçlerinde değişime dirençlerinin önemli nedenleri; planlanmış örgütsel değişim ile ilgili yeterince bilgi sahibi olunmaması, yönetime güven duyulmaması, çalışma şartlarının bozulacağı kaygısı, var olan becerilerin yetersiz hâle geleceği kaygısı olarak anlaşılmaktadır. Bu noktada çalışanların değişime direnci üzerinde olumlu etkisi olan uygulamalar; örgüt çalışanlarının görüşlerini almak amacıyla farklı yöntemlerin oluşturulması, belirli zaman aralıkları ile bilgilendirme ve koordinasyon toplantılarının yapılması ve örgütsel değişim sürecinde uygulanan pratiklerde değişiklik yapılabilmesine fırsat tanınması gerektiği ifade edilmektedir. Bundan başka çalışanların değişime direncini azaltmak için uygulamalar; örgütsel değişimin sonunda gerekli olacak becerilerin kazanmasını sağlamak için örgüt içi ya da dışında meslek içi eğitimin verilmesi ve sertifikasyon sağlanması aracılığıyla çalışanların özgüvenlerinin yükseltilmesi, örgütsel değişim sürecindeki faaliyetlerde başarılı</p> |

Academic Review of Humanities And Social Sciences V: 3 I: 2 Y: 2020

| | |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>olan birimlerin ve çalışanların ödüllendirilmesinin etkisi olduğu açıklanmaktadır. Bunlarla birlikte örgütsel değişim sürecinde değişim yönetimi takımının oluşturulmasının önemli olduğundan bahsedilmektedir. Örgüt çalışanlarının bu takımda farklı kademedeki yöneticilerin, örgüt dışından değişim yönetimi uzmanlarının/danışmanlarının ve yönetim kademesinde olmayan çalışanların bulunması gerektiğine inandıkları söylenmektedir. Takıma seçilecek çalışanların bilgi ve beceri noktasında diğer çalışanlardan daha iyi özelliklere sahip ve aynı zamanda çalışanlarca güvenilecek kişilerin yer alması gerektiği anlatılmaktadır. Değişim yönetimi takımında örgüt dışından uzman/danışman yer alması durumunda, söz konusu uzman/danışman örgütsel değişim sürecini yönetmekten ziyade yönetenlere eğitim/destek faaliyetlerinde bulunması gerektiği ifade edilmektedir.</p> |
| <p>Cinite & Duxbury (2018)</p> | <p>Değişime karşı direncin aktif ve açık bir davranış olarak nadiren ortaya çıktığı bulunmuştur. Örgüt bir değişim faaliyeti başlattığında, çalışanların bu faaliyete yönelik olarak davranışları hevesli bir destekten güçlü bir dirence kadar değişebildiği söylenmektedir. Söz konusu tutumlar yönetici tarafından bilinmeyebilir; zira çalışanların davranışlarına yansımaya bileceği ifade edilmektedir. Bu durum, bilhassa çalışanların direncinin gizli ve pasif olduğunda ortaya çıkabileceği anlatılmaktadır. Bu noktada çalışanların değişim ile ilgili davranışlarını yöneticilerin nasıl yorumladıkları örgütsel değişim açısından önemli olduğu açıklanmaktadır. Örnek olarak, çalışanların örgütsel değişim faaliyetlerini desteklediği anlamına gelecek şekilde değişime karşı açık ve aktif bir direncin olmadığına yönelik bir yorumun yanlışlığı vurgulanmaktadır. Çalışanlara destek verilen bir ortamda çalışanların değişim konusunda ne düşündüklerinin öğrenilebileceği ve değişimin devam edebileceği anlatılmaktadır. Böylelikle değişim ile ilgili açıklama isteyen, yapıcı öneriler sunan ve örgütsel değişim ile ilgili kaygılarını ifade eden çalışanların oluşturulmasının önemine değinilmektedir. Söz konusu çalışanlar, değişimi daha iyi anarlarsa ve değişime yönelik kaygılarının dinlendiğini hissedersen, değişimi gerçekleştirmeye hevesli olabilecek kişiler olduğu ifade edilmektedir.</p> |
| <p>Aras Beger & Türker (2018)</p> | <p>Değişime direncin bireysel seviyede ortaya çıkan sonuçlarına bakıldığında dikkat edilmesi gereken bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar değişime karşı direnç gösterdikleri zaman muhtemelen kaçınılmaz bir döngüyü kabul etmemekte ve nihayetinde daha çok strese maruz kaldıkları açıklanmaktadır. Değişime direncin alt boyutu olan rutini arama boyutu; çalışanların beklenilmeyen ile karşı karşıya gelmekten sıkılmış olmayı yeğleyeceklerini, yeni ve değişik şeyleri tecrübe etmektense mevcut eski şeyleri yapmayı sevmelerini, belirsizlikten kaçınma isteklerini yansıttığından söz edilmektedir. Örgütsel değişime ihtiyaç duyulduğu zaman, bu değişimin neden ve sonuçlarının derinlemesine araştırılarak çalışanların bu süreçte katıldığı bir yönetim sistemi ile yapılmasının önemi vurgulanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel değişim kararına ve sürecine çalışanların katılmasına izin verilmedikçe, çalışanın bu değişime direncine ilaveten stres faktörünün de dahil edileceği açıklanmaktadır.</p> |

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Utku Teyfik GÜLEÇ

3.2. Değişime Direncin Sebepleri

Robbins & Judge (2017: 646), değişime direncin sebeplerini iki ana kategori olarak sınıflandırmıştır. Bunlar; bireysel sebepler ve örgütsel sebepler olmaktadır. Bireysel sebepler; alışkanlıklar, belirsizlik korkusu, ekonomik faktörler, seçici bilgi işleme (bilgilerin mevcut tutumları uyarınca kabul edilmesi) olarak ifade edilmiştir. Örgütsel sebepler; yapısal atalet, grup ataleti, sınırlı değişim odağı, yerleşik güç ilişkilerini tehdit, uzmanlığı tehdit olarak belirtilmiştir.

3.3. Değişime Direncin Üstesinden Gelme Yöntemleri

Değişime direncin üstesinden gelmek amacıyla bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler; iletişim ve eğitim, katılım, kolaylaştırma ve destek, pazarlık ve anlaşma, manipülasyon ve kooptasyon, açık ve kapalı zor kullanma olarak sınıflandırılmaktadır (Coffey vd., 1994: 550). Aşağıda bu yöntemler açıklanacaktır (Robbins & Judge, 2017: 647-649):

• **İletişim ve Eğitim:** Bu yöntemin önemi değişim dönemlerinde daha çok anlaşılmaktadır. Alman işletmeleri üzerine yapılan araştırmaya göre, bir işletmenin değişim gerçekleştirme aşamasında çeşitli paydaşlarının (çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, toplum) faydalarını gözeten bir gerekçe sunduğunda değişimin daha etkili olduğu belirtilmektedir. Değişim konusuna yönelik bilgilendirme toplantılarının çalışanların kaygılarını hafiflettiği açıklanmaktadır. Bununla birlikte değişime yönelik olarak çalışanlara yüksek kalitede eğitim verilmesinin değişime olan bağlılıklarını artırdığı anlatılmaktadır.

• **Katılım:** Çalışanlar değişime katıldığı zaman değişime karşı direnme zor olmaktadır. Bununla birlikte değişime katılan çalışanların değişime katkı yapma noktasında uzmanlığa sahip olduğunda, değişime karşı direnç azaltılabilmekte, değişime bağlılık sağlanmakta ve nihayetinde değişim kararının kalitesi artırılabilir.

• **Kolaylaştırma ve Destek:** Değişim konusunda yöneticiler ya da çalışanlar düşük duygusal bağlılığa sahiplerse değişime karşı direnmektedirler ve süregelen durumu desteklemektedirler. Bunun aksine çalışanlar bütünüyle işletmeye bağlılık gösterdiğinde değişimi daha fazla kabullenmektedirler. Çalışanların değişime karşı korkusu ve kaygısı yüksek olduğu zaman danışmalık ve terapi, yeni becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitimler ve kısa süreli izinler gibi yöntemlerle değişime adapte olmaları sağlanmaktadır. Ayrıca çalışma ortamının gelişmeye açık olması, çalışanların değişim sürecine daha olumlu bakabilmesine imkân tanımaktadır. Bununla birlikte çoğunlukla değişime direnç gösteren çalışanların bile yeni

ve farklı fikirleri iş arkadaşları tarafından desteklendiğinde ve iş ortamının risk almak için güvenli olduğuna inandıklarında değişime daha istekli oldukları belirtilmektedir.

• **Pazarlık ve Anlaşma:** Pazarlık ve anlaşma, potansiyel ya da aktif olarak gerçekleşen değişime dirençler için bazı teşviklerin sunulması olarak ifade edilmektedir. Örnek olarak, erken emeklilik karşılığında çalışanın emeklilik maaşının artırılması açıklanmaktadır. Pazarlık sonucunda yapılan anlaşmalar, değişime karşı büyük dirençlerden kaçınmanın nispeten kolay bir yöntemi olmaktadır. Fakat diğer bazı süreçler gibi pahalı olabilmektedir. Yönetici, değişime karşı dirençten kaçınmak amacıyla pazarlık yapacağını açık bir şekilde açıkladığında, kendine şantaj olasılığını artırmaktadır (Kotter & Schlesinger, 2008: 106).

• **Manipülasyon ve Kooptasyon:** Manipülasyon, gizli bir şekilde olan etkileme girişimlerini açıklamaktadır. Manipülasyona örnek olarak, bilgilerin gizli tutulması ve çalışanların değişimi kabul etmelerini sağlamak amacıyla yanlış söylentilerin oluşmasının sağlanması, gerçeklerin çalışanlara daha çekici bir duruma getirilmesi olarak ifade edilmektedir. Diğer taraftan kooptasyon ise manipülasyon ve katılımın birleşiminden oluşmaktadır. Değişime direnç gösteren grubun önderi olan kişiye, değişime yönelik önemli bir görev verilerek kontrol altına alınmaya çalışılmaktadır. Gerek manipülasyon gerek kooptasyon, değişime direnenlerin desteğini sağlamak için nispeten ucuz yöntemler olmaktadır. Fakat değişime direnenler kandırıldıklarını ya da kullanıldıklarını fark etmeleri durumunda olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

• **Açık ve Kapalı Zor Kullanma:** Değişime direncin üstesinden gelme yöntemlerinden sonuncusu açık ve kapalı zor kullanma olmaktadır. Açık ve kapalı zor kullanma, değişime direnenler üzerinde tehdit ya da güç uygulanması şeklinde açıklanmaktadır. Buna örnek olarak; engellenmiş terfiler, olumsuz performans değerlendirmeleri, kötü tavsiye mektupları aracılığıyla tehdit edilmesi söylenmektedir. Bu yöntem, bazı değişime dirençler üzerinde bir baskı ya da güç uygulandığında etkili olmaktadır. Bu duruma örnek, yönetim değişime direnen bir çalışanın transfer talebini açıkça reddetmesi durumunda, engellenen terfi tehdidi diğer çalışanların zihinlerinde gerçek bir olasılık durumuna dönüşmektedir.

4. SONUÇ

Değişim örgütler için olmazsa olmaz bir olgu olmaktadır. Örgütler değişimi politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gibi farklı faktörlerin etkisiyle gerçekleştirmektedir. Günümüzde özellikle krizler örgütleri değişime zorlamaktadır. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde holistik (bütüncül) bakış açısı hâkimdir. Yani örgütü bütün bir

Utku Tevfik GÜLEÇ

sistem dahilinde ele alıp değişim gerçekleştirilmektedir. Bu bakış açısını benimsemeyen örgütsel değişim girişimleri başarısız olmaktadır.

Örgütsel değişim kararının alınmasıyla birlikte çalışanların tümü ya da bazıları tarafından değişime direnç ortaya çıkmaktadır. Değişime direnç, örgütsel değişimi başarısızlığa uğratan önemli bir unsur olmaktadır. Değişime direnç genel olarak alışılmış düzenin bozulacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Değişime dirençin üstesinden gelmek amacıyla iletişim ve eğitim, katılım, kolaylaştırma ve destek, pazarlık ve anlaşma, manipülasyon ve kooptasyon, açık ve kapalı zor kullanma gibi yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin kullanımı, değişime dirençin şiddetine göre farklılık göstermektedir.

Sonuç olarak, örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için değişime yönelik çalışanlara eğitim verilmelidir. Böylelikle çalışanların değişime karşı bakış açıları değiştirilmektedir. Bununla birlikte değişime ikna olarak onu kabullenmektedirler. Değişimi kabullenmeleri sonucunda değişime direnç yerine değişime destek sağlamaktadırlar. Bu döngünün sağlanması yönetime bağlıdır. Ayrıca örgütlerin geleceği öngörerek değişim gerçekleştirmesi önemli olmaktadır. Böylece uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabileceklerdir.

Çalışmanın kısıtlı konuların teorik olarak incelenmesidir; bunun nedeni ise önceki çalışmaların genişletilmesidir. Örgütlere yönelik öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütlerin değişime başlamadan önce planlamayı iyi yapmaları gerekir. Değişimin planlama aşamasında yapılacak görüşmelere örgütün bütün birimlerinin katılımı ve fikirlerinin alınması önemlidir. Aynı zamanda değişim sırasında uygulanacak stratejiler ve politikalar belirlenmelidir. Bununla birlikte kısa vadeli bir değişim planı yerine uzun vadeli bir değişim planı hazırlanmalıdır.
- Örgütsel değişimin büyüklüğüne bağlı olarak değişim ajanı istihdam edilmeli ya da değişim birimi oluşturulmalıdır. Eğer değişim birimi oluşturulursa her departmandan bir temsilci bulunmalıdır. Bu durum sonucunda örgütsel değişime odaklanılarak değişimin süreklilik kazanmasına yardımcı olunabilir.
- Çalışanlara örgütsel değişimin kapsamına uygun olarak eğitim verilmelidir. Bundan sonra personel güçlendirme çerçevesinde değişime yönelik yetki devri ile sorumluluk verilebilir.

Academic Review of Humanities And Social Sciences V: 3 I: 2 Y: 2020

- Örgütsel değişim sırasında değişime direnç gösteren çalışanların endişelerinin dinlenmesi ve endişelerinin çözüme kavuşturulmasına yönelik destek verilmelidir. Bununla birlikte bu çalışanların değişime katılmaları sağlanarak değişime bağlılıkları artırılabilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütsel değişim ve değişim direnç ile ilgili geçmişten günümüze doğru yapılmış çalışmaların bibliyometrik analizi yapılabilir. Bibliyometrik analiz yapılırken; Journal of Organizational Change Management, Journal of Change Management gibi dergiler kullanılabilir. Böylelikle bu konuların gelişimi takip edilebilir.
- Örgütsel değişim ve değişime direnç konularıyla ilgili meta analiz yapılabilir. Böylelikle bu konularla ilgili birçok çalışmanın sonuçları bir araya getirilerek genel bir sonuca ulaşılabilir.
- Örgütsel değişim ve değişime direnç konularını içeren bir nitel araştırma yapılabilir. Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış görüşme kullanılabilir. Böylece görüşmenin akışına göre sorular yöneltilebileceği için konularla ilgili belirsiz unsurlar ortaya çıkabilir.

YAYINDAN ÇEKİLMİŞTİR
KALDIRILMIŞTIR
RETRACTED

Utku Teyfik GÜLEÇ

KAYNAKÇA

- Alava, J. V. A. (1999). Organizational change in the Union of Professional Engineers in Finland and the Union of Professional Social Workers in Finland. Doctor in Philosophy at the University of Kentucky, Lexington-Kentucky.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. John Wiley & Sons.
- Aras Beger, G., Türker, D. (2018). Değişime direnç ve algılanan stres ilişkisi: Sistematik literatür taraması ve nicel bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 16(2), 241-272.
- Barbara, S., & Stephen, S. (2016). *Organizational change*. 5th edition. Pearson Education Limited.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational behaviour*. UK: Pearson.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Carlou, D., Downs, A., Pieterse, J. H., Caniels, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-818.
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2015). *Organizational change: An action-oriented toolkit*. Sage Publications.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Cinite, I., & Duxbury, L. E. (2018). Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 113-139.
- Coffey, R. E., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (1994). *Management and organizational behavior*. Austen Press.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. Tenth Edition. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Del Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Dibella, A. J. (2007). Critical perceptions of organisational change. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 231-242.
- Eneroth, K., & Larsson, B. (1996). The human side of strategic change: Introducing a multifaceted approach. *International Studies of Management & Organization*, 26(1), 3-15.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2008). *Leading strategic change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational Dynamics*, 17(2), 16-26.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.

400

Academic Review of Humanities And Social Sciences V: 3 I: 2 Y: 2020

- Hayes, J. (2014). The theory and practice of change management. 4th Edition. Palgrave Macmillan.
- Iles, V., & Sutherland, K. (2001). Organisational change: A review for health care managers, professionals and researchers. London: NCCSDO.
- Jones, G. R. (2013). Organizational theory, design, and change. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Kerman, U., & Öztop, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim direncini etkileyen uygulamalar-practices to affect public employees' resistance to organizational change. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(10), 1-20.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotler, G. (1992). Approaches to change. Training & Development, 46(3), 41-43.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, March-April, 59-67.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 106-114.
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of change theories. International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, 8(1), 1-7.
- Levy, A. (1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. Organizational Dynamics, 15(1), 5-23.
- Lewis, L. (2011). Organizational change: Creating change through strategic communication. John Wiley & Sons.
- Mdletye, M. A., Coetzee, J., & Ukpere, W. I. (2014). Exploring the triggers of transformational change in the South African Department of Correctional Services. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(10), 596-596.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. Academy of Management Perspectives, 3(3), 194-204.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(1), 73-101.
- Özdemir, S., & Cemaloğlu, N. (2017). Örgütsel davranış ve yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal aidiyet bilincinin çalışanların örgütsel değişim algısı üzerinde etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1), 299-316.
- Paksoy, M. H., & Özbezek, D. B. (2013). Örgütsel değişimde beşeri sermayenin rolü. Gazi Akademik Bakış, 6(12), 293-331.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2017). Managing organizational change. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior. 17th Global Edition. England: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). Yönetimin esasları - temel kavramlar ve uygulamalar. 8.Baskı, Ankara: Nobel yayıncılık.
- Sahni, A. (1987). Approaches to organizational change and development.
- Saylı, Y., Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 0(30), 193-210.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. Academy of Management Annals, 12(2), 752-788.
- Tokat, B. (2012). Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. Sayıştay Dergisi, 80(1), 57-83.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32 (1), 373-406.
- Uyguç, N. (2019). Etkili değişim yönetimi. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Utku Tevfik GÜLEÇ

- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313-334.
- Varoğlu, K., Basım, N., Sözen, H. C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., & Şeşen, H. (2014). *Örgütsel değişim ve öğrenme*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Yalçın, İ., Seçkin, Z., & Demirel, Y. (2009). Bilgideki değişimin örgütsel değişime etkisi üzerine bir inceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 48-69.

**YAYINDAN ÇEKİLMİŞTİR/KALDIRILMIŞTIR
RETRACTED**