
DÜZENLEYİCİ ODAKLARIN DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARACI ROLÜ

Serdar YENER¹

Öz

Bu çalışmada, düzenleyici odakların değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracı rolü sorgulanmıştır. Düzenleyici uyum kuramı çerçevesinde oluşturulan araştırma modelinde çalışanların yönelimci veya kaçınmacı düzenleyici odak düzeylerinin değişime direnç üzerinde farklı etkileri olabilir. Bu etki salt düzenleyici odaklar ile açıklanamayabilir ve örgütsel iletişimin bu ilişkide aracı rol oynayabilir. Bu düşünceden hareketle çalışanların yönelimci düzenleyici odakları arttıkça örgütsel iletişim üzerinden değişime dirençlerinin azalacağı, kaçınmacı düzenleyici odakları arttıkça değişime dirençlerinin artacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda öncelikle yönelimci ve kaçınmacı düzenleyici odaklar, değişime direnç ve örgütsel iletişim kavramlarına ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmekte, daha sonra, araştırma bölümünde yapılan anket uygulamasına yönelik bulgu ve sonuçlar sunulmaktadır. Sinop ili Boyabat ilçesinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin 146 çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ankette 5'li likert tepki skala türü tercih edilmiştir. Yüz yüze anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizi sonucunda; örgütsel iletişimin hem yönelimci hem de kaçınmacı düzenleyici odakların değişime direnç üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Düzenleyici Odaklar, Değişime Direnç, Örgütsel İletişim, Düzenleyici Uyum Kuramı.
JEL sınıflandırması: M10, M12

THE MEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN REGULATORY FOCUS AND RESISTANCE TO CHANGE

Abstract

In this study, the mediation effect of organizational communication on the relationship between regulatory focus and resistance to change is questioned. Within the framework of the Regulatory Adaptation Theory, employees would have different behaviors according to the preventive foci and promotive foci. Also the effect on resistance to change could not be explained through just regulatory focuses, organizational communication might thought to play mediation role in this relationship. From this point of view if the promotive foci increases resistance to change may decrease through organizational communication. On the other side if the preventive foci increases resistance to change may increase and organizational communication will play as mediation role on this relationship. In this context, firstly, the conceptual framework for the concepts of promotive and preventive regulatory focuses, resistance to change and organizational communication are given, and then findings and results are presented for the survey application in the research section. The sample of the study consists of 146 employees in district of Boyabat in Sinop province. 5-point Likert scales were preferred in the survey. As a result of the research findings; the organizational communication has played mediation role on the relationship between regulatory focuses and resistance to change

Keywords: Regulatory Focus, Resistance to Change, Organizational Communication, Regulatory Adaptation Theory.

JEL classifications: M10, M12

¹ Doç.Dr. Sinop Üniversitesi Boyabat İİBF, serdar_yener@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-6113-1528

1. Giriş

Örgütlerin çevreye uyum mekanizması olan değişim süreçlerine karşı çalışanların dirençleri yönetilemediğinde değişime direnç örgütleri başarısızlığa sürükleyebilir (Ansoff, 1990). Liderlerin çalışanların direnç davranışlarını dikkate alarak yönetim faaliyetini sürdürmeleri gerekmektedir (Lorenzo, 2000). Değişime direnç alanyazında değişim ve gelişim kavramları ve değişim yönetimi bağlamında incelenmektedir (Franklin ve Aguenza, 2016). Değişime direnç örgütlerin çevreye uyumunu yavaşlatan, geciktiren ya da engelleyen bir faktör olarak görülmektedir (Yılmaz ve Kılıçoğlu, 2013).

Düzenleyici odaklar kuramı bireylerin yaşamlarının farklı alanlarındaki motivasyonları açıklamak için son yıllarda araştırmalarda geniş yer bulmaktadır (Knust, 2017). Düzenleyici odaklar kuramı öz-düzenleme motivasyon yaklaşımları, düzenleyici uyum kuramı, hiyerarşik motivasyon kuramı gibi birçok motivasyon kuramları çerçevesinde farklı değişkenlerle incelenmiştir (Johnson vd., 2015). Bireylerin davranışlarının karmaşık motivasyonları olmasından dolayı sadece hazzal açıdan incelenmesi doğru sonuçlara götürmeyebilir (Higgins, 1997). Hazzal motivasyonla yani tatmin olma ya da acıdan kaçınma maksadıyla davranan bireylerin bu süreçte duygusal, davranışsal ve bilişsel süreçleri yaşadığı iddia edilmektedir (Higgins, 1998). Bu karmaşık süreçler aynı amaçlara ulaşmak isteyen bireylerin davranışlarının neden farklılaşacağına nedeni olabilir. Higgins, bireylerin tatmin olma veya acıdan kaçınmak için kullandıkları stratejik davranışsal seçimin yönelimci ve kaçınmacı olarak adlandırılan iki farklı öz-düzenleme sistemini kullandığını iddia etmiştir (Higgins, 1998).

Örgütsel iletişim örgütsel süreç ve sonuçlara ilişkin bilgi akışının örgüt üyeleri üzerinden sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Weick, 1979). Örgütsel iletişimin yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı ve yatay şekilde olabileceği ifade edilmektedir (Papa, vd., 2008). Örgütsel iletişim formal yollarla olabileceği gibi informal yollarla da sağlanabilmektedir. Örgütsel iletişim bilgi akışını sağlayarak belirsizliği azaltarak örgütsel süreçlerin tüm örgüt üyeleri tarafından anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu sayede örgüt üyelerinin örgütü ve süreçleri etmelerini sağlamaktadır. Düzenleyici odaklar ve değişime direnç açısından bakıldığında örgütsel iletişim bireylerin kaçınmacı ve yönelimci davranışlarını belirleyecek bilgiye erişimi sağlayabilir. Düzenleyici odaklar çerçevesinde bireylerin kaçınmacı veya yönelimci davranabilecekleri düşünülürken hangi durumlarda kaçınmacı hangi durumlarda yönelimci davrandıkları örgütsel iletişim yoluyla elde ettikleri bilgiye dayanabilir. Bu açıdan örgütsel iletişim kaçınmacı ve yönelimci davranışların ihtiyaç duyacağı bilgiyi sağlarken diğer yandan da değişime direnç davranışlarının azaltılması için araç olarak kullanılabilir.

Düzenleyici odakların değişime direnç üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışma düzenleyici uyum kuramı çerçevesinde modellenmiştir. Düzenleyici uyum kuramı bireylerin kaçınmacı veya yönelimci odaklara sahip olmasının davranışları üzerinde etkili olabileceğini önermektedir (Higgins, 1998). Kaçınmacı düzenleyici odaklı bireylerin mevcut durumu muhafaza etmek isteyeceği, risk almaktan ya da sonuçları belirsiz davranışlardan ve toplum önünde olumsuz olarak algılanmaktan kaçınacağı varsayılmaktadır. Yönelimci düzenleyici odaklara sahip bireylerin dışa dönük davranarak risk almak isteyeceği, keşif yönelimli davranacağı varsayılmaktadır. Bu çerçevede kaçınmacı düzenleyici odaklara sahip bireylerin risk almaktan kaçınacağı için değişime direnç gösterebileceği düşünülmektedir. Bu ilişkide örgütsel iletişim yoluyla ihtiyaç duyacağı doğru bilgiyi alan bireylerin direnç davranışının düşeceği düşünülmektedir. Yönelimci düzenleyici odaklara sahip bireylerin değişim ve gelişme odaklı davranarak değişime direnç göstermeyeceği düşünülmektedir. Bu ilişkide yine örgütsel iletişim yoluyla ihtiyacı olan doğru bilgiyi elde eden bireylerin değişim sürecinin kendisini geliştirerek memnun edeceğini düşünerek ve yönelimci davranabileceği tahmin edilmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Düzenleyici Odaklar

Düzenleyici odaklar kuramıyla Higgins (1998) bireylerin arzu ettikleri sonuçlara ulaşmak veya arzu etmediği sonuçlardan kaçınmak için yönelimci veya kaçınmacı yönelimli davranabileceklerini iddia etmektedir. Düzenleyici odaklar çerçevesinde bireyin odaklarının belirleyenleri ihtiyaçlar, değerler ve durumsal faktörler olarak ifade edilmektedir (Higgins, 1997). Bunun yanında durumsal faktörlerde veya kişisel durumlarda meydana gelecek değişiklikler de bireylerin düzenleyici odaklarında değişime yol açabilir.

Düzenleyici odakların kaçınmacı ve yönelimci olarak iki farklı alt boyutunun olduğu ifade edilmiştir (Higgins, 1998). Bireyin kendini geliştirme ve kişisel beklentilerini karşılamak için yönelimci davrandığı varsayılmaktadır. Bireyin davranışlarını beklenti ve arzuları belirlerken motivasyonunu ise başarıları (arzulanan) veya başarısızlıkları (istenmeyen) belirlemektedir. Yönelimci odaklı bireyler arzulanan sonuçlara ulaşırken başarısızlık yaşasalar da çalışmayı ve çabalamayı sürdürmektedirler. İstenen arzular ve sonuçlar bazen bir başarı olurken bazen de istenmeyen bir sonucu yaşamak olmaktadır. Bireyler bu süreçte başarısızlık yaşasalar da farklı alternatifleri deneyerek sonuca ulaşmaya çalışmaktadırlar. Başarılarının sonucunda sonuca kendi çaba ve çalışmalarıyla ulaştıkları için tatmin olmakta ve mutlu olmaktadır (Brockner ve Higgins, 2001).

Kaçınmacı odaklar boyutunda bireylerin içinde buldukları çevreye göre şekillenen amaçlara göre görev ve sorumluluklarını başarmaya çalışacakları düşünülmektedir (Higgins, 1997). Bireyler çevresel durumlara göre istenen niteliklerde davranmak için hatalardan ya da zayıf görünmekten kaçınmaya çalışabilirler. Kaçınmacı düzenleyici odaklar çerçevesinde arzulanan birey algısı hata yapmayan birey tipidir. Yani kaçınmacı odaklara sahip bir birey içinde bulunduğu çevrede hata yapmadığı sürece ideal biri olarak algılanacağını düşünmekte ve hatalardan kaçınma davranışı göstermektedir. Kaçınmacı odaklı bireyler herhangi bir aksaklık veya problem yaşamadığında memnuniyet duymaktadır.

Düzenleyici odaklar sistem, stratejik ve taktik olarak adlandırılan 3 seviyede 3 tür motivasyon oluşturabilir (Scholer ve Higgins, 2008). Taktik düzey, davranışların duruma göre nasıl yorumlanacağını veya anlamlandırılabilceğini vurgular. Öz düzenleme hiyerarşisi adı verilen bu yaklaşımda kişilerin davranışlarının nasıl yorumlanabileceği konusunda ipuçları bulunmaktadır. Sistem düzeyi davranışların tamamen sonuçlarına ilişkin çıkarımlar yaparken, stratejik düzey ise anlam çıkarma konusunda çıkarım yapar. Sistem düzeyinde bireyler davranışların genel olarak sonuçlarını yorumlar, algılar ve buna göre davranışlarını şekillendirir. Sistem düzeyinde bireylerin kaçınmacı veya yönelimci düzenleyici odağa sahip olup olmadığı tanımlanır. Bireylerin tatmin (memnuniyet) ve acıdan kaçınma sonuçlarına eğilimleri sistem düzeyinde farklılaşır (Higgins, 2000). Bununla birlikte sistem düzeyinde bireyin yönelimleri kronik olarak tanımlanırken taktik ve stratejik düzeyde ise bireyin yönelimleri durumsal (state) olarak tanımlanmaktadır. Düzenleyici odanların stratejik düzeyinde bireyler yönelimlerinin ve kaçınmalarının nedenlerinin anlamını oluşturur. Anlam oluşturma bireyin öz değerlendirmelerinde davranışlarına meşruiyet kazandırır. Hangi davranışlarının neden hangi sonuçlar ortaya çıkarabileceğini düşünür. Örnek vermek gerekirse iş sahibi olmak için birçok işe başvurmanın gerekli olduğunu düşünen bir kişinin daha fazla işe başvurması yönelimci düzenleyici odaklarda stratejik düzeydeki davranışlara örnek gösterilebilir.

2.2. Değişime Direnç

Değişime direnç, çalışanların değişimin gerekli olduğuna inanmamaları, değişimin hem kendileri hem de örgütleri için zarara yol açacağını düşünmeleri ve değişime yönelik olarak olumsuz duygulara sahip olmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Piderit, 2000). Literatürde örgütsel değişim kavramını ilk kez inceleyen yazarlardan biri olan Lewin (1947), değişimi direnç ile birlikte değerlendirmiş ve değişimin varlığını destekleyen yaklaşımın arzu, bu değişime karşı koyma yaklaşımının ise direnç olduğunu belirtmiştir (Lewin, 1947). Değişimin, örgütlerin yapı, işleyiş ya da

süreç açısından planlı veya ani olarak oluştuğu göz önüne alındığında, çalışanların değişim karşısında koydukları mesafe ve gösterdikleri endişenin son derece doğal olduğunu ifade etmek mümkündür (Woodman ve Dewett, 2004). Değişime direnç, üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutlardır. Duygusal boyutta, çalışanların örgütsel değişim hakkındaki sahip olduğu duyguları; davranışsal boyutta, çalışanların örgütsel değişime yönelik sergiledikleri davranışları; bilişsel boyutta ise, çalışanların değişim ile ilgili sahip oldukları düşünce ve inançları değerlendirilmektedir (Oreg, 2006).

Değişime direnç Ansoff tarafından, stratejik bir değişim sürecinde beklenmedik aksaklıklar, yüksek maliyet ve istikrarsızlıklarla dolu olan çok yönlü bir kavram olarak nitelendirilirken (Ansoff, 1990), Duncan tarafından statükonun değiştirilmesi baskısına karşın, statükoyu korumak ve ona hizmet etmek amacıyla sergilenen davranışlar bütünü şeklinde değerlendirilmektedir (Duncan, 1972). Diğer bir ifadeyle direnç; çalışma ortamında normal kabul edilen bir cevap veya değişim karşısında bir tepki şeklinde meydana gelen koruma olarak ifade edilmektedir. Direncin en genel haliyle, çalışanların olumsuz tutumlar veya verimlilik zıddı davranışlar ile bağlantılı olduğu söylenebilir (Waddell ve Sohal, 1998).

Oreg 2003 yılında geliştirdiği değişime direnç ölçeğinin 2008’de 19 farklı ülkede test edilmesini sağlamış ve bu ölçekte değişime direnci; rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve bilişsel katılık üzere 4 alt faktörde değerlendirmiştir (Oreg, 2003). Rutin arayışı; bireylerin rutin alışkanlıklarını sürdürmede ısrarcı olmaları ve yeni durumlarda dahi rutinden vazgeçmemek için gayret göstermeleri nedeniyle değişime direncin meydana gelmesidir. Duygusal tepki; bireylerin değişimler karşısında gösterdikleri bireysel tepkileridir. Bu tepkiler dışı yansıtılmadan ya da dışı yansıtılarak gerçekleşmektedir. Kısa vadeli düşünme; bireylerin detaylıca değerlendirme yapmadan anlık düşünceleriyle değişimlere karşı değerlendirmelerde bulunmaları ve bu sebeple direncin oluşması şeklinde tanımlanmaktadır. Son olarak bilişsel katılık ise; bireylerin zihinsel olarak değişimlere açık olmamaları ve değişimlere ön yargı ile yaklaşmaları sonucunda oluşan dirençtir (Oreg, 2003; Oreg vd., 2008).

Değişime direnç kavramını teorik bir bakış açısıyla inceleyen Lewin, başarılı bir değişim için çözülme, harekete geçme ve donma olmak üzere üç adımın gerekli olduğunu ileri sürmektedir (Lewin, 1951). Özellikle çözülme sürecinde önceki davranışlardan vazgeçilip, yeni davranışlara uyum sağlanması gerekmektedir (Burnes, 2004). Bu sürecin başarıya ulaşması için, statükonun geçerliliğini yitirdiğinin kabul edilmesi, suçlu hissetme duygusunun ve hayatı sürdürebilme kaygısının en aza indirilmesi ve güvenli bir psikolojik ortam sağlanması gerekmektedir. Lewin’in bu düşüncelerinden yola çıkan Shein (1996), değişim sürecini bireylerin duygu, düşünce, algı ve davranışlarına etki eden kapsamlı ve dinamik psikolojik bir süreç olarak nitelendirmektedir. Güvenli bir psikolojik ortam oluşturulmadığı takdirde değişimin reddedilip, değişime direncin oluşacağını öne sürmektedir (Shein, 1996).

İnsanların genel olarak değişime direnç gösterme eğilimi sergilemeleriyle beraber, bu eğilimleri, onların yeni deneyimler için istekleri ve değişimle birlikte sunulacak ödüllere yönelik arzularıyla dengelemek mümkündür. Başarılı bir değişim, direncin en alt seviyeye çekilerek ne kadar etkin bir şekilde yönetildiği ile ilişkilidir (Davis, 1988). Dolayısıyla değişim sürecinde direncin en alt seviyeye çekilmesi için, önceden hazırlık yapılması, ihtiyaçların tanımlanması, değişimin planlanması, örgütsel değişim için bir kapsam belirlenmesi ve ardından uygulamaya geçilmesi gerekmektedir (Schalk vd., 1998). Bu bağlamda, örgütsel değişim karşısında direnci ortadan kaldırmak veya en aza indirmek, çalışan memnuniyetini sağlamak ve onları değişim sürecine dahil etmek için, iletişim, destek ve katılım süreçlerinden faydalanmanın mümkün olduğu söylenebilir (Schalk vd., 1998). Bununla birlikte kötü ve uygun olmayan yönetim şekillerinin de dirence etki etmesinden (Waddell ve Sohal, 1998) dolayı örgütlerde değişime direncin hem değişime direnç gösteren birey düzeyinde hem de değişimi yönetenler düzeyinde iki yönlü olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim örgüt üyelerinin örgütsel süreç ve sonuçlar hakkında örgüt üyeleri üzerinden bilgi sahibi olması olarak tanımlanmaktadır (De Ridder, 2003). Örgütsel iletişimde bilgi akışı aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı ve yatay olarak sağlanabilir. Örgütsel iletişim düzeyinin yüksek olduğu durumlarda yani anlamlı örgütsel iletişimin olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin ihtiyaç duyduğu bilgiye sahip olduğu ve örgütün stratejini benimsediği varsayılmaktadır (Barrett, 2002). Süreç ve beklentiler konusunda açık ve net bilgiye ulaşılan bir örgütte ikilemler yaşanmayacağı için alternatif olumsuz bilgi ağlarının da oluşması engellenir (Kotter, 1996). Açık ve net bilgiye ulaşamayan yani niteliksiz bir örgütsel iletişimin olduğu örgütte gelişim ve değişim sürecinin de dirençle karşılaşacağı varsayılmaktadır.

Örgütlerin oluşum sürecinin temeli örgütsel iletişime dayandırılmaktadır (Weick, 1979). Örgütsel iletişim örgüt içinde kişilerarası ilişkilerden başlayarak daha geniş çaplı etkileşimleri, sosyal paylaşımları, örgüt içindeki formal ya da informal ağları, mahalle baskısını, sosyal veya mesleki kuruluş, ya da örgütlenmeleri, sembolleri, mesajları kapsamaktadır (Cheney vd., 2004). İletişim teknolojisinin gelişmesiyle örgütsel iletişim de gelişen teknolojik boyutlarıyla çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Hatta pazarlamanın tutundurma boyutu çerçevesinde halkla ilişkiler, paydaşlarla ilişkiler, iç ve dış iletişim gibi kavramlarla da özdeşleşmektedir. Örgütlerin içinde bulunduğu çevreye uyum süreci iletişim mekanizmasıyla sağlanmakta ve sürdürülebilir rekabet avantajı bu sayede elde edilebilmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı örgütün tüm bileşenlerinin çevresel faktörlere uyumlu bir şekilde mükemmel bir ahenkle çalışmasıyla sağlanabilir. Örgütün bileşenlerinin birbiriyle uyumu ve çevresel faktörlerin etkilerinin dikkate alınması iletişimle sağlanabilir. Bilgi akış mekanizması olarak da adlandırılan örgütsel iletişim çerçevesinde sürecin gözlemlenmesi geri beslemelerin alınması, sonuçların takibi sağlanabilir. Alanyazındaki erken çalışmalarda örgütsel iletişim iç iletişim olarak adlandırılırken halkla ilişkiler çerçevesinde çevreyle kurulan iletişim dış iletişim olarak adlandırılmaktaydı (Johannson, 2007). Stratejik yönetim düşüncesinin yerleşmeye başlamasıyla bu şekilde bir sınıflandırmanın örgüt için faydalı olmadığına farkına varılmıştır. Örgütlerin performansları karşılaştırıldığında aynı kaynaklara sahip aynı çevre içinde faaliyet gösteren örgütlerin performanslarının neden farklı olduğu sorusunun cevabının örgütsel iletişimde yattığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Jensen, 2003). Örgütsel iletişimle performans, örgütsel aidiyet, örgütsel vatandaşlık, iş ve yaşam memnuniyeti arasında olumlu ve anlamlı ilişkilerin var olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Malmelin, 2007).

Örgütsel değişim süreçlerinin performansının örgütsel iletişim düzeyine bağlı olduğunu ortaya koyan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Bolden ve Gosling, 2006). Değişime direncin azaltılması için örgüt genelinde etkin bir örgütsel iletişim altyapısının yerleştirilmesi değişimin aşamalarından biri olarak görülmektedir (Elving, 2005). Değişim süreci hakkında kesintisiz ve doğru bilgi akışının örgüt üyelerinin değişimi içselleştirmelerini, örgütsel bağlılığı ve değişime sahip çıkmalarını sağlayabileceği tahmin edilmektedir. Nitelikli bir örgütsel iletişimin değişim sürecinde değişim araçlarından oluşan ve süreci sürükleyen gruplar oluşturabileceği iddia edilmektedir (Klein, 1996). Örgütsel değişime ihtiyaç duyulan fakat değişimin sağlanmadığı durumlarda örgütün çevreye uyum sağlayamayacağı için bir süre sonra işlevsizleşeceği ve piyasadan yok olacağını tüm örgüt üyeleri tarafından bilinmesi örgütsel iletişimin bir fonksiyonu olup değişime direnci azaltabilir. Kendini çevreye uyduramayan yani değişemeyen örgütlerin yok olması kaçınılmaz olup örgüt üyelerinin farkındalığının artması ancak örgütsel iletişim üzerinden bilgi akışıyla sağlanabilir. Lewin'in değişim modelinin her bir aşamasında örgütsel iletişimin rolünü ele alacak olursak çözülme aşamasında örgütsel iletişim personelin değişime hazır hale gelmesini sağlamaktadır. Değişime direncin en fazla hissedileceği aşama olan çözülme aşamasında iletişimin niteliği değişimin ne kadar sancılı olacağını belirlemektedir (Klein, 1996). Çözülme aşamasında örgütsel iletişim değişimle neyin amaçlandığı ve değişimin olmaması durumunda örgütün karşılaşacağı kaçınılmaz son hakkında bilgi akışını sağlar. Değişimin bir alternatif değil tek yol olduğu gerçeği bu aşamada örgütsel iletişimle yayılır. Bu aşamada örgüt genelinde bir değişim olacaksa örgütsel

iletişimin örgütün stratejik seviyesinden operasyonel seviyesine yani üstten alta doğru sağlanması gerekir. Süreç hakkında tepki, sonuç ve geri beslemelerin ele alındığı iletişim platformları oluşturulur. Lewin'in değişim modelinin ikinci aşaması olan değişimin gerçekleşmesi aşamasında örgütte birçok yeni süreç ve faaliyet ortaya çıkacağı için belirsizliğin de artacağı varsayılmaktadır. Bu belirsizlik içinde örgüt içinde bilgi eksikliğinden ortaya çıkan huzursuzluk, dedikodu vb. durumlarda anlık ve doğru bilginin akışı amaç ve hedeflerden sapılmamasını sağlayabilir. Bu aşamada değişiklikler uygulanmaya başlayacağı için eski uygulama ve düzenlerin terk edilmesi rahatsızlık oluşturabilir. Bu aşamada liderlerin ve değişim ajanlarının (aracılarının) süreç hakkında örgütsel iletişim yoluyla anlık ve doğru bilgiyi yayması gerekmektedir. Lewin'in değişim modelinde yeniden dondurma aşamasında değişimi sürekli kılacak yapıların ve süreçlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu aşamada örgütsel iletişim yoluyla oluşturulan yeni sistemde ortaya çıkan soruların cevapları, sürecin gözlenmesi ve geri beslemeler, mesajların yukarı ve aşağı iletilmesi, sağlanır. Bu aşamada yanlış anlaşımaların önüne geçmek için süreç hakkında sürekli bilgi akışı örgütsel iletişimle sağlanır.

Genel olarak değişimin başarısı örgütsel iletişime bağlanmaktadır (Kotter, 1995). Özellikle iç iletişim olarak da adlandırılan örgüt içi iletişimde son yıllarda ortaya çıkan teknolojik gelişmelerin etkisiyle bilginin anlık akışı daha kolay olmaya başlamıştır. Bunun yanında değişim sürecinde örgütsel iletişim aslında değişim iletişimi olarak da adlandırılabilir. Değişim sürecinde iletişim örgüt üyelerinin kendi nitelikleri ve yeterlilikleri boyutunda değişime katkı sağlaması için kullanılmalıdır. Bu aşamada karşılaşılabilecek birçok engel sürecin normal işlediğinin göstergesi olup engelleri bertaraf etmek için değişimin tüm taraflarını katkı yapmaya davet etmek gerekebilir. Örgütsel iletişimin değişim sürecindeki amaçları örgüt üyelerinin ikilem ve sorularının cevaplanması, değişim ruhu oluşturma, güven oluşturma, ve örgüt üyelerini motive etme, örgüt üyelerinin katılımını sağlama, olarak sayılabilir. Beklenti Kuramı, İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Koşullanma Kuramı, Amaç kuramı gibi motivasyon kuramları bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini amacıyla davranışlarının şekillendiğini önermektedir. İş çerçevesinde bireylerin motivasyonlarının belirleyicileri iş memnuniyeti, adalet, örgütsel bağlılık olarak gösterilmektedir (Schnake, 2007). Motivasyon belirleyicilerinin örgütteki düzeyi ve etkilerinin gözlenmesi ve geri beslemelerinin alınması için yine örgütsel iletişime gerek duyulmaktadır.

2.4. Düzenleyici Uyum Kuramı

Düzenleyici uyum kuramı çerçevesinde göre bireylerin kaçınmacı veya yönelimci düzenleyici odaklara sahip olmalarının davranışlarını etkilediği iddia edilmektedir (Higgins, 2006). Özellikle kronik yönelimler (sistem düzeyindeki düzenleyici odaklar) bireyin özdeşleşmesini ve değerlerini oluşturmasını sağlamaktadır. Bu sayede bireyin davranışları yönelimleri eğiliminde olduğunda (Yönelimci kronik yönelime sahip bireyin daha hevesli ve çaba göstererek başarıya ulaşmak istemesi ya da kaçınmacı kronik yönelime sahip bireyin tedbirli olması gibi) bireylerin yaşamından tatmin olacağı ve yaptıkları işin kendilerine anlamlı geleceği iddia edilmektedir. Literatür ve Düzenleyici uyum kuramı ışığında yönelimci bireylerin başarı için değişim veya dönüşüm süreçlerinde hevesli olabilecekleri değişime direnç davranışı göstermeyecekleri düşünülmüştür. Bunun yanında kaçınmacı düzenleyici odaklara sahip bireylerin değişime direnç göstereceği düşünülmüştür. Örgütsel iletişimin ise yaklaşmacı düzenleyici odaklar ile değişime direnç arasındaki ilişkide olumlu aracı rol oynayacağı, kaçınmacı düzenleyici odaklar ile değişime direnç arasındaki ilişkide olumsuz aracı rol oynayacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur ;

H₁ : Örgütsel iletişim yaklaşmacı düzenleyici odaklar ve örgütsel iletişim arasında aracı rol oynamaktadır.

H₂ : Örgütsel iletişim kaçınmacı düzenleyici odaklar ve örgütsel iletişim arasında aracı rol oynamaktadır.

3. Yöntem

Sinop ili Boyabat ilçesinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin 146 çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Seçilen işletme sektöründeki güncel gelişmelerden çok fazla etkilenen bir işletme olup çoğu zaman çalışanların sürekli karşılaştıkları değişimleri benimsemeleri problemi süreçler yaratmaktadır. Düzenleyici odakların değişime dirençleri üzerindeki etkisi ve örgütsel iletişimin aracı rolünün çalışanların direnç davranışlarındaki rolü bu yüzden sorgulanmıştır. Yüzyüze anket yöntemi ile Google drive uygulamasında online veri girişi yoluyla yapılan anketlerin sonuçları SPSS 21.0 ve Process 3.0 (Rockwood ve Hayes, 2020) istatistik paket programları analiz uygulamasında değerlendirilmiştir. Örneklem grubuna toplam 220 anket uygulanmasına rağmen uygun olmayan anketlerin değerlendirme dışına atılmasıyla 146 anket analize tabi tutulmuştur. Çalışmada pilot uygulama yapılmadan çalışanlar önceden sözel olarak bilgilendirilerek anketin amacı, beklentiler ve etik kaygılar açıklanmıştır.

3.1. Ölçme Araçları

Çalışanların düzenleyici odaklar düzeylerini ölçmek için Higgins vd. (2001) tarafından geliştirilmiş düzenleyici odaklar anketinin (DOA) (Regulatory Focus Questionnaire – RFQ), Atakan (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış formu kullanılmıştır. Değişime direnç düzeylerini ölçmek için Oreg (2003) tarafından geliştirilmiş değişime direnç ölçeğinin (RTC, Resistance to Change), Güçlü vd. (2010, akt. Çalık vd., 2013: 6) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, Beger ve Türker (2018) tarafından kontrolü sağlanmış formu kullanılmıştır. Düzenleyici odaklar ölçeği, Yönelimci ve Kaçınmacı olmak üzere 2 alt boyut ve 11 maddeden, Değişime Direnç Ölçeği ise Rutini Arama, Duygusal Tepki, Kısa Süreli Düşünme ve Bilişsel Katılık olmak üzere 4 alt boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel İletişim algısını ölçmek için Varona (1996) tarafından alanyazına kazandırılan üst iletişim (5 madde), yatay iletişim (5 madde), iletişim iklimi (5 Madde), iletişim araçlarının kalitesi (5 madde) ve bölümler arası iletişim (5 madde) olmak üzere toplam 5 faktör ve 25 maddelik örgütsel iletişim ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel iletişim ölçeğinin Türkçe alanyazında Gülnar (2009) tarafından kullanılan versiyonu dikkate alınarak bu çalışmada kullanılmıştır.

Tablo 1. Ölçme Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Ölçek Adı	KMO Küresellik Testi	Barlett Açıklama Sayısı, Faktör Sayısı	Sayı, Madde	Güvenirlik Sonuçları
Yaklaşmacı Düzenleyici Odaklar	,804 (p<,01)	% 46, 6 Madde, 1 Faktör		, 757
Kaçınmacı Düzenleyici Odaklar	,871 (p<,01)	% 40, 5 Madde, 1 Faktör		, 725
Değişime Direnç	,795 (p<,01)	% 53, 17 Madde, 4 Faktör		, 807
Örgütsel İletişim	,910 (p<,01)	% 60, 25 Madde, 5 Faktör		,940

4. Bulgular

4.1. Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırma sonuçlarına bakıldığında Yönelimci Düzenleyici Odaklar algısı ile örgütsel iletişim ($r=,157$, $p<,05$) ve değişime direnç ($R=,158$, $p<,05$).algıları arasında zayıf (Kalaycı, 2006), pozitif yönlü ve % 5'lik anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişki saptanmıştır . Kaçınmacı düzenleyici odaklar ile örgütsel iletişim arasında orta düzeyde (Kalaycı, 2006) negatif yönde ve % 1 lik anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişki gözlenmiştir($r= -,344$, $p<,01$). Kaçınmacı düzenleyici odaklar ile değişime direnç algısı arasında zayıf (Kalaycı, 2006) pozitif yönde ve % 5 lik anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişki gözlenmiştir ($R= ,186$, $p<,05$). Örgütsel iletişim ile değişime direnç algısı arasında orta düzeyde negatif yönde ve % 1 lik anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişki gözlenmiştir ($R= -,475$, $p<,01$).

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişki Düzeyi ve Yönü

Correlations		YönDüzOda	KaçDüzOda	Örgütsel İletişim	Değişime Direnç
YönDüzOda	Pearson Correlation	1	-,121	,157*	-,158*
	Sig. (2-tailed)		,147	,048	,047
	N	146		146	146
KaçDüzOda	Pearson Correlation	-,121*	1	-,344**	,186*
	Sig. (2-tailed)	,147		,000	,024
Örgütsel İletişim	Pearson Correlation	-,157*	-,344	1	-,475**
	Sig. (2-tailed)	,048	,000		,000
Değişime Direnç	Pearson Correlation	-,158*	,186	-,475**	1
	Sig. (2-tailed)	,047	,024	,000	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.2. Örgütsel İletişimin Kaçınmacı Düzenleyici Odaklar ve Değişime Direnç Arasındaki Aracı Rolü

Örgütsel iletişimin aracılık rolünün sorgulanması için SPSS 21' e entegre olarak kullanılabilen ve güvenilir sonuçlar veren Process 3.0 makrosu (Rockwood ve Hayes, 2020) kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre kaçınmacı düzenleyici odaklar algısının değişime direnç üzerindeki toplam etkisi % 22 iken ($\beta = ,221$, $p < ,05$), aracı roldeki örgütsel iletişimin ilişkiden çekildiği durumda (Doğrudan Etki) etkisi % 3 ' e düşmekte ve ilişki anlamsızlaşmaktadır ($\beta = ,030$, $p > ,05$). Bu durumda kaçınmacı düzenleyici odaklar algısının örgütsel iletişimin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracı rol oynadığı söylenebilir.

Tablo 3. Kaçınmacı Düzenleyici Odaklar Aracılık Testi Sonuçları

R	R ²	MSE	F	df1	Df2	p
,4752	,2258	,7875	20,8520	2,000	143,000	,000
Doğrudan Etki						
Katsayı	Sta.Hata	T	P	LLCI	ULCI	
Sabit	-,0368	,0739	-,4972	,619	-,1829	,1094
KaçDOA	,0308	,0930	,3314	,740	-,1530	,2146
OİA	-,4867	,0819	-5,9412	,000	-,6486	-,3247
Toplam Etki						
R	R ²	MSE	F	df1	Df2	p
,1862	,0347	,9756	5,1737	1,000	144,000	,0244
Katsayı	Sta.Hata	T	P	LLCI	ULCI	
Sabit	,0028	,0819	,0344	,972	-,1592	,1648
KaçDOA	,2210	,0971	2,274	,0244	,0289	,4130
Endirekt Etki						
Katsayı	Boot Sta.Hata			BootLLCI	BootULCI	
OİA	,1802	,0305		,0326	,1510	

Yönelimci düzenleyici odaklar algısının değişime direnç üzerinde örgütsel iletişim gizli değişken olduğu durumda (Toplam Etki) etkisi olumsuz yönde % 29 iken ($\beta = -,2991$, $p < ,05$), örgütsel iletişimin ilişkiden çekildiği durumda (Doğrudan Etki) bu etki % 16'ya düşmekte ve ilişki anlamsızlaşmaktadır ($\beta = -,1617$, $p > ,05$). Toplam etki düzeyinde bağımlı değişken (Değişime Direnç) üzerindeki değişimin % 2'si yönelimci düzenleyici odaklar tarafından belirlenebilirken, doğrudan etki durumunda bağımlı değişken üzerindeki değişimin % 23'si örgütsel iletişim tarafından belirlendiği gözlenmiştir ($R = ,48$, $R^2 = ,2323$, $p < ,01$).

Tablo 4. Yönelimci Düzenleyici Odaklar Aracılık Testi Sonuçları

	R	R ²	MSE	F	df1	Df2	p
	,4820	,2323	,7809	21,6351	2,000	143,000	,000
Doğrudan Etki							
	Katsayı	Sta.Hata	T	P	LLCI	ULCI	
Sabit	-,0268	,0750	-,2806	,7794	-,1692	,1271	
YönDOA	-,1617	,1405	-1,1504	,2519	-,4395	,1161	
OİA	-,4820	,0775	-6,2149	,000	-,6353	-,3287	
Toplam Etki							
	R	R ²	MSE	F	df1	Df2	p
	,1579	,0249	,9849	3,6830	1,000	144,000	,0469
	Katsayı	Sta.Hata	T	P	LLCI	ULCI	
Sabit	,0028	,0819	,0344	,972	-,1592	,1648	
YönDOA	-,2991	,1559	-1,9191	,0469	-,6072	,0090	
Endirekt Etki							
	Katsayı	Boot Sta.Hata			BootLLCI	BootULCI	
OİA	-,1324	,0273			-,0830	,0234	

H₁ : Örgütsel iletişim yaklaşmacı düzenleyici odaklar ve örgütsel iletişim arasında aracı rol oynamaktadır. DESTEKLENMİŞTİR.

H₂ : Örgütsel iletişim kaçınmacı düzenleyici odaklar ve örgütsel iletişim arasında aracı rol oynamaktadır. DESTEKLENMİŞTİR.

5. Sonuç

Düzenleyici uyum kuramı (Regulatory Adaptation Theory) çerçevesinde çalışanların düzenleyici odaklarının değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin rolünün incelendiği bu çalışmada geliştirilen hipotezlerin analiz bulgu ve sonuçları kapsamında desteklendiğini ifade etmek mümkündür. Düzenleyici odaklar kapsamında yönelimci ve kaçınmacı bireylerin memnuniyet veya memnuniyetsizliği yönelim ve kaçınmacı davranışlar çerçevesinde belirlenmektedir. Yönelimci bireyler için risk olarak adım attığı süreçler memnuniyet kaynağı olurken kaçınmacı bireyler için risk almadan ve çevrede başarısız olarak algılanmadan davranış göstermek memnuniyet kaynağı olarak algılanmaktadır. Bunun yanında değişime direnç örgütsel süreçlerde kaçınılmaz bir gerçek olarak gözönünde durmaktadır. Kaçınmacı bireylerin mevcut durumlarını değiştirecek ve belirsizlik ihtiva eden süreçlerden kaçınarak yetinmecı bir davranış sergileyeceği ve dolayısıyla değişime direnç göstereceği bu araştırmanın sonuçlarına göre gözlenmiştir. Bunun yanında yönelimci bireylerin girişimci davranarak belirsizlikte fırsat arayacağı ve bu yüzden değişim ve gelişim süreçlerine direnç göstermeyeceği bu araştırma da gözlenmiştir. Her iki durumda da kaçınmacı ve yönelimci düzenleyici odaklar durumunda da bireylerin davranışlarını sahip oldukları bilgiler belirleyebilir. Bireyler rasyonel davranmak için ihtiyaç duyacakları bilgiyi örgütsel iletişim sayesinde elde edebilirler. Diğer bir ifadeyle bireyler mesleki amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek ve memnuniyet düzeylerini arttırmak için hazzal açıdan bakıldığında bazı davranışlara yönelirken bazı davranışlardan kaçınmaktadırlar. Rasyonel yaklaşım çerçevesinde yönelme ve kaçınma davranışları sahip oldukları bilgiyle doğru orantılı olmaktadır. Yani birey kaçınmacı davranış sergilerken ihtiyaç duyacağı bilgiyi elde etmek için örgütsel iletişimi kullanacaktır. Örgütsel iletişim yoluyla elde ettiği bilgiyle değişime direnç davranışı şekillenecektir. Ya da birey yönelimci davranış sergilerken Örgütsel iletişimin ise belirsizliği azaltarak değişime direnci azaltacak bir rol oynayabileceği düşünülmüştür. Araştırma sonuçları örgütsel iletişimin bireylerin anlık tepkilerini değiştirebileceğini öneren Knowles ve Linn'in (2003) çalışmasını desteklemektedir. Knowles ve Linn bireylerin anlık tepkilerini durumsal değerlendirmelere göre

şekillendirdiğini iddia etmektedirler. Bireylerin değerlendirmelerinin ise kişilerarası iletişim düzeyiyle değişebileceğini iddia etmektedirler. Örgüt içi kişilerarası iletişimle durumsal değerlendirmeler (taktik seviye düzenleyici odaklar) değişebilir ve bireyler kaçınmacı davranabildikleri bir durumda yönelimci davranabilirler. Ya da yönelimci davranabildikleri durumda kaçınmacı davranabilirler. Diğer yandan araştırma sonuçlarının desteklediği bir diğer çalışmada Sturdy (2012) bireylerin yönelimlerinin duygudurumlardan etkilenebileceğini ve laylara vereceği tepkilerin değişebileceğini iddia etmiştir. Sturdy (2012) bireylerin biliş düzeylerinin sahip oldukları bilgiyle orantılı olarak değişebileceği bunun ise duygu durumlarını değiştirebileceğini iddia etmektedir. Bu çerçevede örgütsel iletişimin biliş düzeylerini değiştirebileceğini, duygu durumlarından bireylerin kaçınmacı ve yönelimci davranışlarını değiştirebileceği düşünülmektedir.

Bireysel farklılıkların düzenleyici odaklar düzeyinde farklılaşmaya yol açabileceği de bazı çalışmalarda vurgulanmıştır (Johnson vd., 2015). Bağlanma kuramı (Bowlby, 1969) çerçevesinde bireysel yönelimlerin erken yaşlarda yerleştiği iddia edilmektedir. Bireylerin kaçınmacı ve yönelimci davranışlarının da bağlanma kuramının önerileri çerçevesinde erken yaşlarda yerleşebileceği düşünülebilir. Bu bakış açısı gelecekteki çalışmalar için farklı bir yaklaşım veya öneri sunabilir. Örgütsel iletişim genel çerçevede düzenleyici bir değişken gibi dursa da özellikle yönelimci odaklı bireylerin dışa dönük ve girişimci yapılarından dolayı iletişime açık ve teşvik eden özellikleri olabileceği varsayılmış bu yüzden aracı değişken olarak değerlendirilmesine karar verilmiştir. Araştırma sonuçlarına bakılırsa örgütsel iletişimin yönelimci odaklı bireyler için olumlu yönde aracılık etkisi, kaçınmacı odaklı bireyler için olumsuz aracılık etkisi gözlenmiştir. Araştırma düzenleyici odaklar açısından değişime direncin ölçüldüğü ilk araştırması olması sebebiyle özgünlük taşımaktadır. süreçlerden kaçınarak belirleyen faktörleraciyı sonuçların başarılı veya hayal kırıklığı olmasına göre yaşarlar.

Alanyazına bakıldığında örgütsel iletişim ve örgütsel değişim veya gelişim başlıklarını araştıran zengin bir çalışma portföyüne rastlanabilir. Örgütsel gelişim ve değişimin başarısında örgütsel iletişimin rolü yadsınamaz olarak görülmekte. Bu çalışmanın bireysel özellikleri dikkate alması çalışmanın bir diğer zenginliğidir. Bu çalışmada örgütsel iletişimin değişime direnç üzerinde güçlü etkisi alanyazındaki benzer çalışmaları destekler niteliktedir. Bunun yanında düzenleyici odaklar konusunda istatistiksel sınırdaki bulunan sonuçlar düzenleyici odaklar konusunda kültürel boyutları dikkate alan bir ölçek geliştirmenin gerekli olduğunu göstermektedir. Maddelerin sosyokültürel özellikler dikkate alınarak revize edilmesi gerekebilir.

Çalışmanın sınırlılığı olarak, küçük bir ilin ilçesinde yapılması gösterilebilir ve sonuçların genellenememe olasılığı mevcuttur. Düzenleyici odaklar ve değişime direncin ele alınması araştırmanın özgün yönünü oluşturmaktadır. Düzenleyici odaklar konusunun kanaatkar, mükemmeliyetçi özellikli bireylerle karşılaştırılması gelecek çalışmalar için konu olabilir. Düzenleyici odaklar incelendiğinde toplumdaki bireylerin ifade edilen bu davranış sınıflarına ayrıldığı görülebilir. Özellikle kaçınmacı odaklı bireyler için iletişimin düzenleyici rolü bir başka araştırma konusu olabilir. Ayrıca düzenleyici odakların Hofstede'in (1980, 1991) taksonomisine göre bireysel ve kolektivist kültür tipleriyle olan ilişkisi de bir başka araştırma konusu olabilir.

Kaynakça

- Akella, D. Ve Khoury, G. (2019). Resistance to organizational change in academia. Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development, IGI: New York.
- Ansoff, I.H. (1990). *Implanting Strategic Management*. London: Prentice Hall International, Ltd.
- Atakan, S. S. (2016). Düzenleyici Odaklar Ölçeklerinin Kavramsal ve Ampirik Olarak İncelenmesi. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1.

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Beger, G. A. ve 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.
- Brockner, J., ve Higgins, E. T. (2001). Regulatory Focus theory : Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 35-66.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977- 1002.
- Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn T.E. ve Ganesh, S. (eds.) (2004) *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Prospect Heights: Waveland Press.
- De Ridder, J. (2003). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 4(4), 1-10.
- Çalık, T., Koşar, S., Kılınç, A. Ç. ve Er, E. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Direnme Davranışları ile Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 1-16.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, (çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın), 3. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, Yayın No:98.
- Duncan, Robert B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, September, 1972: 320.
- Franklin, U.E. ve Aguenza, B. B. (2016). Obstacles, Resistance and Impact of Change in Organizations: An Examination of the Saudi Telecommunication (STC). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.6(4).
- Gülner, Birol.(2009). İletişim doyumunu boyutları ile örgütlenme yapısı ilişkisi: Selçuk Üniversitesi akademisyenleri örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi* 5.4 : 62-82.
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. ve Kandemir, M. (2010). *Öğretmenlerin Yeni İlköğretim Programına İlişkin Tutumlarının, Epistemolojik İnançlarına ve Değişime Direnme Tutumlarına Dayalı Olarak Yordanması*, V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 1-2 Mayıs 2010, Antalya.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4): 408-420.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond Pleasure. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Higgins, E. T. (1998). *Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle*. M. P. Zanna içinde, *Advances in experimental social psychology* (vol.30) (s.1-46). New York: Academic Press.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55, 1217-1230.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Jensen, M. T. (2003). *Organizational Communication- A Review*. R&D Report No. 1/2003, Edgar Hogfeldt, Kristiansand.

- Johansson, C. (2007). Research on Organizational Communication. *Nordicom Review* 28(1), 93-100.
- Johnson, P. D., Smith, B. S., Wallace, J. C., Hill, A., ve Robert, B. (2015). A Review of Multilevel Regulatory Focus in Organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1501-1529.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 1-12.
- Knowles, E. S. ve Linn, J. A. (2003). Resistance and persuasion. Taylor and Francis: Routledge.
- Knust, P. (2017). CEO Communication during Strategic Change: A Regulatory Focus Perspective. *Junior Management Science*, 2(1), 1-16.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lorenzo, J.D. (2000). *Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones: estudio de un caso.*, Paper presented at the X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo (Spain).
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., ve Hřebíčková, M. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935-944.
- Papa, M.J., Daniel, T.D. ve Spiker, B.K. (2008). *Organizational Communication*, Perspectives, Trends. Sage: California.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multi dimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Rockwood, N. J., & Hayes, A. F. (2020). *Mediation, moderation, and conditional process analysis: Regression-based approaches for clinical research*. In A. G. C. Wright and M. N. Hallquist (Eds.) *Handbook of research methods in clinical psychology*. Cambridge University Press.
- Schalk R., Campbell, J. W. ve Freese, C. (1998). Change and Employee Behaviour, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, p.157-163.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's Change Theory in The Field and in The Classroom: Notes Towards A Model Of Management Learnin, *Systems Practice*, 9(1), 27-47.
- Schnake, M. (2007). An integrative model of effort propensity. *Human Resource Management Review*, 17, 274-289.
- Scholer, A. A., & Higgins, E. T. (2008). *Distinguishing levels o approach and avoidance: An analysis using regulatory focus theory*. A. J. Elliot içinde, *Handbook of approach and avoidance motivation* (s. 489-503). New York: Psychology Press.
- Sturdy, G.R. (2012). *Customer Relationship Management using Business Intelligence*, Cambridge Sholar Publishing: New Castle.

- Waddell, D. ve Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543–548.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Woodman, R. W., & Dewett, T. (2004). *Organizationally relevant journeys in individual change*. In Marshall S. Poole, & Andrew H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation* (pp. 32-49). New York: Oxford University.
- Yılmaz, D. Ve Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways or reducing resistance in educational organizations. *International Association of Social Science Research*, 1(1), 14-21.

**THE MEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN REGULATORY FOCUS AND RESISTANCE TO CHANGE**

Extended Abstract

Aim: The aim of the study is to find out the mediation effect of organizational communication on the relationship between regulatory self focuses and resistance to change. Regulatory self focuses has two subdimensions which are called preventive foci and promotive foci within frames of Higgins' (1998) studies. In this study preventive foci individuals are thought to behave in conservative style in order to survive in line with present conditions. Preventive foci employees would keep their position, status and resources. They could not stand uncertainty and take risk. At the other side promotive foci individuals seem extraversion and eager to take risk in order to find opportunities. Within organizational change frame every organization has some resistance to change or development. Resistance to change stems from perceptions of employees when they could not internalize the mission and vision of change process. Generally employees are afraid of losing their authority. Also uncertainty dimension of organizational change seems as another reason for resistance to change. In organizational change process as said in many researches in literature organizational communication would play as a recovery. Organizational communication serves as an agent which distributes required information and other types of data. Within the framework of the Regulatory Adaptation Theory, it was thought that employees would have different behaviors according to the preventive foci and promotive foci. Also it was thought that the effect on resistance to change could not be explained through just regulatory focuses organizational communication might be thought to play as a mediation role in this relationship. From this point of view it was thought that if the promotive foci increases resistance to change will decrease through organizational communication. On the other side if the preventive foci increases resistance to change will increase and organizational communication will play as mediation role in this relationship.

Method (s): The conceptual framework for the concepts of promotive and preventive regulatory focuses, resistance to change and organizational communication are given, and then method, findings and results are presented for the survey application in the research section. The sample of the study consists of 146 employees in District of Boyabat in Sinop province. 5-point Likert-type scales were preferred in the survey. SPSS 21.0 and Process 3.0 package programs were used to analyze the data obtained by the face-to-face survey method.

Finding(s): According to the results of regression tests which are performed through SPSS 21 and Process 3.0 positive mediation role of organizational communication on the relationship between promotive regulatory focuses and resistance to change is observed. At the other side negative mediation role of organization communication on the relationship between preventive regulatory focus and resistance to change is observed.

Conclusion: The research stands as an original model since it enquires the effect of regulatory self focuses on resistance to change. There is no other research in literature questions this relation. The findings of research support the literature about organizational communication and organizational change/development. But as said beyond there is no other study which tackles regulatory focuses and organizational change or organizational communication.

Sample group in a district of a small city would be a limitation for this research. Another sample groups from different cultures would be good research issue for future researches. Regulatory self focuses has many points which have similar points with individualistic and collectivistic personality styles or maximizer and satisfier personality styles since they include similar dimensions. Using these variables within context of organizational change or development would be research issues for future researches.