

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ: ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME KARŞI TUTUMLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Oytun Boran SEZGİN*
Ebru TOLAY**
Olca SÜRGEVİL***

Özet

En yalın şekliyle, ‘örgütsel değişime karşı kötümser bakış açısı’ şeklinde tanımlanabilecek “örgütsel değişim sinizmi” olgusuna ve bu olguyu yönetmenin gerekliliğine dikkat çeken araştırma; odak grup görüşmesi ve derinlemesine mülakatlar aracılığıyla toplanan nitel verilerle gerçekleştirilmiştir. Betimleyici ve öznel olarak tasarlanan nitel çalışmada; örgütsel değişim sinizminin Türk çalışma yaşamına özgü taşıdığı nitelikleri tespit etme amaçlı emik bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu doğrultuda, dört kamu dört özel kuruluştaki ve farklı sektörlerde çalışan sekiz kişiyle odak grup görüşmesi ve yedi kişiyle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş; bu kişilerin iş hayatında yaşadıkları değişim süreçlerine ilişkin olarak, başta sinik tutumlar olmak üzere, karşılaştıkları tutum ve davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. Verilerin analizi sonucunda, örgütsel değişim sinizminin temel boyutları “deneyimsel”, “yönetimsel” ve “edinimsel” değişim sinizmi şeklinde belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Örgütsel Değişim Sinizmi, Örgütsel Değişim, Değişime Direnç.

ORGANIZATIONAL CHANGE CYNICISM: A QUALITATIVE RESEARCH ON ATTITUDE OF EMPLOYEES TOWARDS CHANGE

Abstract

This study focus on the phenomenon of “organizational change cynicism” that can be defined as “negative or pessimistic perspective towards organizational change” and how to manage this phenomenon. For

* Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Arş.Gör.Dr.

** Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yrd.Doç.Dr.

*** Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Doç.Dr.

the study which designed as descriptive and subjective qualitative research, data is collected through focus group discussions and in-depth interviews. Emic approach is adopted to determine the characteristics of organizational change cynicism in Turkish work life context. In this regard, focus group discussion is performed with eight people from different industries and in-depth interviews are conducted with seven people to determine the cynical attitude towards organizational change. As a result of data analysis, basic dimensions of organizational change cynicism is identified as “experiential”, “administrative” and “acquiring”.

Keywords: Cynicism, Organizational Change Cynicism, Organizational Change, Resistance to Change.

I. GİRİŞ

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı yakalaması için çevre dinamiklerine göre kendilerini uyumlaştırması gerektiği kaçınılmazdır. Bu bağlamda örgütler koşullara göre kendilerini sürekli bir değişim içerisinde bulmaktadırlar. Örgütsel değişimin örgütü oluşturan bireylerden bağımsız olarak ele alınması, olgunun bütünsel bir biçimde anlaşılmasına engel teşkil etmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar bireylerin değişime yönelik faaliyetler karşısındaki direncinin, sahip oldukları sinik tutumlardan kaynaklandığını göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel değişim sinizmi olarak adlandırılan bu olgunun içeriğinin ortaya konması, öncüllerinin ve sonuçlarının irdelenmesi, örgütsel değişim yazını açısından önem arz etmektedir. Ek olarak, evrensel bir bakış açısıyla yabancı yazın tarafından üretilmiş kavram ve olguların Türk çalışma yaşamı için geçerli olup olmadığının araştırılması açısından örgütsel değişim sinizminin nitel çalışmalarla desteklenmesi gereklidir. Bu nedenlerle çalışmanın ilgi odağını, örgütsel değişim sinizmi kavramının kavramsallaştırılması ve emik bir bakış açısıyla kapsamının ve olası boyutlarının ortaya konması oluşturmaktadır.

Bu bağlamda çalışmada, öncelikle sinizm kavramının kökeni, sinizmin kavramsallaştırılması ve araştırmaları hakkında bilgi verilmekte; ardından örgütsel değişim sinizmi tanımlanarak sosyal mübadele, psikolojik sözleşme, atfetme, beklenti ve tutum kuramları ışığında örgütsel değişim sinizmi ele alınmaktadır. Bu şekilde oluşturulan kuramsal çerçevenin ardından; farklı sektörlerde çalışan kişilerin, iş hayatında yaşadıkları değişim süreçlerine ilişkin olarak karşılaştıkları tutum ve davranışlar, odak grup görüşmesi ve derinlemesine mülakatlar aracılığıyla toplanan nitel veriler ışığında belirlenmeye çalışılmıştır.

Bireysel ve örgütsel birçok değişkenle yakından ilişkili olan örgütsel değişim sinizmi olgunun nitel verilerle irdelenmesinin, kavramın ve alt boyutlarının anlaşılmasına ve geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmekte; ayrıca örgütsel değişim sinizmi olgusunu yönetmenin gerekliliğine dikkat çekmesi bakımından yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış alanlarında yapılacak diğer nitel ve nicel araştırmaları desteklemesi öngörülmektedir. Buna ilave olarak da uygulamada örgütsel değişimlerin yürütülmesinden sorumlu kişilere fikir vermesi ve yol gösterici olması umulmaktadır.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: SINİZM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SINİZMİ

II.1. Sinizm Kavramının Kökeni

Bir düşünce okulu ve bir yaşam biçimi olarak sinizm, Antik Yunan kökenli bir kavramdır. Sinizm felsefesinin temellerini atan kişi Antisthenes; sinizm felsefesinin ilk uygulayıcısı ise Diyojen olarak kabul edilmektedir [1,2]. Diyojen; hayatındaki sefalet, yaşam standartları ve sokaklarda neredeyse tamamen çıplak yaşaması sebebiyle vatandaşlar tarafından Yunanca'da köpek anlamına gelen "kyon" olarak adlandırılmıştır. Diyojen zaman içerisinde bu lakabı felsefik olarak markasına yani "kynic"e çevirmiştir [2]. Antisthenes ile başlayan, Diyojen ile devam eden; Yunan dönemlerinden Roma İmparatorluğu'na uzanan döneme kadar sinik filozoflar, kendilerini insani değerlerin ve geleneklerin olumsuz yanlarını açığa vurmaya adanmışlardır. İdeolojik olarak benimsedikleri bu görevi yerine getirmeyi yazılarına ve hatta Diyojen gibi yaşamlarına aktaran filozoflar *sinik ekol* olarak adlandırılmıştır [3]. Antisthenes ve öğrencisi Diyojen, topluluktan ziyade, bireye ve insan yaşamının doğallığına inanmaktadır. Hatta sinik ekol, çok saygın olarak kabul edilen din ve devlet gibi kurumları gereksiz ve anormal görmektedir [4]. Sinikler, bağımsızlığın ve öz yeterliliğin oluşturduğu iyi bir yaşama ulaşabilmek için mümkün olduğunca anormal olan (doğal olmayan) bu geleneklerden kaçınılması gerektiğine inanmaktadırlar [5].

Günümüzde ise sinik ekol, zaman içerisinde değişmiş/evrilmiş fakat insanların erdeme/mutluluğa ulaşması için geleneklerin öngördüğü kuralları kabul etmenin gereklilik olmadığı düşüncesini sürdürerek özünü korumaya devam etmiştir. Sinizmi *yanlış bilincin aydınlanması* olarak tanımlayan Sloterdijk [6]; günümüz siniklerinin olumsuz davranışlarını ya da düşüncelerini kötülük olarak algılamadıklarını belirtmekte ve bunu mutluluk için bir gereklilik olarak kabul etmektedir. Çünkü, özellikle gelişmiş endüstriyel medeniyetler, kitleler halinde insanları daha da yalnızlaştırmakta ve bu yalnızlık insanların kendilerini korumaya dönük bilinçli davranışlarına sebep olmaktadır [7].

II.2. Sinizmin Kavramsallaştırılması

Günümüzde sinizmin hırçınlık, şüphecilik, yabancılaşma ve gerçekleri görme gibi kavramlarla sıkça ilişkilendirilerek 'olumsuz' ve 'negatif' bir anlam kazandığı görülmektedir [8]. Sinizmin kavramsallaştırılmasını ele aldıkları çalışmalarında Dean vd. [5], araştırmacıların sinizme farklı teorik çerçevelerden baktıklarını ve buna bağlı olarak da sinizmin farklı hedeflere yöneltildiğini vurgulamışlardır. Bunlar; kişilik yaklaşımları (insan doğası), toplumsal/kurumsal odak (toplumsal kurumlar), mesleki sinizm odağı, işgören sinizmi odağı (üst düzey yöneticiler) ve örgütsel değişim odağı olarak sınıflandırılabilir. Şüphesiz bu durum, sinizm kavramının tanımlanmasında ve kapsamında farklılaşmalara yol açmaktadır. Ancak, yöneltildiği hedef farklı olsa da, sinizmin, özündeki "olumsuz bakış açısını" koruduğunu söylemek mümkündür.

Kişilik yaklaşımları (personality approaches); kişilik yaklaşımının benimsendiği çalışmalar, Cook ve Medley'in (1954), Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri'nden yararlanarak geliştirdikleri "Karşıtlık (hostility) Ölçeğine" dayanmaktadır [5]. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri'nde sinizm, kendine hizmet etme ve kuşku duymaya açık olma güdüsü nedeniyle diğer insanlara karşı basit bir güvensizlik olarak tanımlanmış ve böylece kişiliğin bir yönü olarak değerlendirilmiştir [9]. Buna göre, söz konusu ölçekten yüksek puan alan kişilerin, başkalarını bencil ve umursamaz olarak gördükleri ve onların güdülerini sorguladıkları; ilişkilerinde ihtiyatlı ve şüpheli oldukları belirtilmektedir [5]. Sonuç olarak, bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılara göre bir bireyin sinizm düzeyini değiştirmek konusunda yapılabilecek pek fazla bir şey bulunmamaktadır [5].

Toplumsal/kurumsal yaklaşım (societal/institutional focus); Kanter ve Mirvis'in (1989) "The Cynical Americans" adlı çalışmasına dayanan bu sinizm odağında, yazarlar sinizmi "kişinin toplum, kendisi, kurumlar ve başkaları hakkındaki gerçekleri görmesi" ile nitelendirmiş ve "toplum tarafından vaadedilen sözlerin tutulmamasına bir tepki" olarak tanımlamışlardır. Kişilik yaklaşımının aksine, örgütlerin değişik iş kültürleri yaratarak sinizm düzeyini yönetebileceklerini ileri sürmüşlerdir [5].

Mesleki sinizm (occupational cynicism); özellikle polislerin sinizm algıları üzerine yapılan araştırmalarla ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Mesleki sinizm, yapılan mesleğin veya işin içeriğine duyulan sinizmi anlatmaktadır [10].

İşgören sinizmi (employee cynicism); Andersson [11], sinizmin hem genel hem de spesifik bir tutum olduğunu vurgulayarak kavramı, "bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe veya kuruma karşı güvensizlik ve küçümseme ile oluşan hayal kırıklığı, ümitsizlik ve gerçekleri görme" biçiminde tanımlamıştır. Yazar, işgören sinizminde, sinizmin üst yönetim ve/veya özel bir iş örgütü gibi işyerinin birtakım özelliklerine yöneltildiğini belirtmiştir.

Andersson [11] yaptığı literatür taraması, kamuoyu araştırmaları ve popüler süreli yayınlara dayanarak sinizm konusundaki araştırmaların özellikle iki temel unsura yöneldiğini belirtmiştir. Bunlar "örgütler" ve "yöneticiler/liderler"dir. Bu bağlamda Andersson [11] örgütsel sinizmi (organizational cynicism), (a) çıkara dayalı davranışları yönetime atfetme; (2) örgütsel süreçlerin bu aşık olan kişisel çıkarlar altında işlediğini varsayma; (3) bu koşullar altında değişimin mümkün olamayacağına inanma ile karakterize edilen bir tutum olarak tanımlamıştır. Dean vd. [5]'ne göre örgütsel sinizm, "bireyin örgütüne karşı negatif tutumu"; Cole vd. [12]'ne göre ise "bireyin işyeri tecrübelerinden kaynaklanan değerlendirici yargılarıdır." Bu tanımlara dayanarak, örgütsel sinizmin, işgören sinizminin, spesifik bir iş örgütüne yöneltilmiş biçimi olduğu söylenebilir.

Örgütsel değişim odağı (organizational change focus); bu yaklaşımda sinizm, örgütsel değişim çabalarına yöneltilmektedir. Brown ve Cregan [13] çalışmalarında örgütsel değişim sinizmi kavramının şüphelikten farklı olduğunu kabul etmekte ve Wanous vd. [9] gibi, 'hem değişimin

faydasız olduğu bakış açısını hem de değişim programlarındaki başarısızlık için yönetimi suçlamayı örgütsel değişime yönelik sinizmin içerisinde irdelemektedirler.

II.3. Sinizm Araştırmaları

Örgütsel sinizm ile ilgili yabancı literatür incelendiğinde, liderlerin açgözlülüğü, kısa dönemli bakış açıları, yoğun rekabet ortamı, etik olmayan lider davranışları [14]; olumsuz duygular [12], psikolojik sözleşme ihlali [11;15], örgütün çevre, strateji, kapasite, liderlik yeteneklerindeki eşgüdüm eksikliği [16] gibi değişkenlerin örgütsel sinizmi artırdığı görülmektedir. Diğer taraftan, algılanan örgütsel destek [17] ve üst düzey yöneticilere duyulan güven [18] gibi değişkenlerin örgütsel değişimi azaltan etmenler olduğu saptanmıştır.

Ülkemiz yazını incelendiğinde ise sinizm konusunda yapılan çalışmaların sayısında son yıllarda artış olduğu dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda farklı mesleklerde ya da sektörlerde çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri belirlenmeye [19; 20] ve örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık [21; 22], iş performansı [23], iş tatmini [24], işten ayrılma niyeti [25], pozitif örgütsel davranış [26] gibi değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenmeye çalışılmıştır. Konuyu, örgütsel değişim odağı ile ele alan çalışmaların ise sınırlı ve kavramsal düzeyde olduğu (bkz. [10; 27]) söylenebilir.

İş yaşamında sinizm kavramı; yerli ve yabancı literatürde; farklı meslek grupları açısından tanımlanmaya, farklı kavramlarla ilişkileri açısından incelenmeye çalışılan bir konu olmakla birlikte; örgütsel değişime yönelik sinizmin görece olarak özel bir çalışma alanı içerisinde ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Zira, ‘örgütsel değişime yönelik sinizm’in; çalışanların değişime direnç eğilimlerini en iyi açıklayan değişken olduğu iddia edilmektedir [28]. Bu nedenle bu çalışmada, sinizm kavramının örgüt yazınında araştırılmasına ilişkin beş temel araştırma yaklaşımından ‘‘örgütsel değişime yönelik sinizm’’ konusu incelenecektir.

II.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Wanous vd. [9] örgütsel değişime yönelik sinizmi (ÖDS – Organizational Change Cynicism), ‘‘değişimi gerçekleştirmekle sorumlu olanların isteksiz, yetkinliği olmayan kişiler olarak görülmeleri sebebiyle değişim çabalarına karşı sahip olunan kötümser bakış açısı’’ olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacılar, örgüt içerisinde yaygın bir sinizmin yerleşmesi durumunda en doğru değişim çabaları gerçekleşse dahi bu değişimin sinizm tarafından engelleneceğini belirtmektedirler. Nitekim Wanous vd. [29]; örgütlerdeki değişim çabalarındaki başarısızlığın, en çok önceki değişim girişimlerinin başarısız olmasından ve çalışanların gelecek değişim çabalarına karşı sinik tutumlar geliştirmesinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

Wanous vd. [29]’ne göre; insanlar, örgütlerinde pek çok değişim girişiminin başarılı olmadığını gördüklerinde sinik hale gelirler. Sinizm, başarılar çalışanlara aktarılmadığında ve

onlar da başarısız olduğunu varsaydıklarında ortaya çıkabilir. Bunun neticesinde, hayal kırıklığına karşı bir savunma mekanizması olarak gelecekteki değişimlere yönelik kötümser bir tutum benimserler. Umulan değişimler gerçekleşmediğinde, bireyler hayal kırıklığı ve belki de değişimden sorumlu olanlara karşı bir sadakatsizlik duygusu yaşarlar. Gelecekteki değişimlerde de benzer duygular yaşamamak için bireyler umut etmeyi keser ve diğerlerinin başarısızlığını bekler hale gelirler. Böylece sinizm, değişim konusundaki başarısız girişimlere yönelik olarak, bireyi can sıkıcı duygular hissetmekten koruyacağı düşünülen öğrenilmiş bir tepki olarak ortaya çıkar.

Reichers vd. [30], örgütlerde sinik çalışanların değişimi desteklemeyi reddetmelerinin, başarısızlığı ya da sınırlı bir başarıyı beraberinde getireceğini; başarısızlığın ise yeniden denemeye olan isteği engelleyen sinik inançları körükleyeceğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan Wanous vd. [9] sinizmin kişisel bir faktörden ziyade öğrenilen bir tepki olduğunu vurgulamışlardır. Wanous vd. [9]; başarılı değişimlerin, kararlara katılımın ve etkili yöneticilerin, örgütsel değişim çabalarına yönelik sinizmi azaltacağını iddia etmektedirler.

Örgütsel değişime yönelik sinizm hakkındaki yabancı literatür incelendiğinde; değişim yönetimine duyulan zayıf inancın sinizmi tetiklediği belirtilmektedir [31]. Örgütsel değişim sinizmi; bilgi paylaşımı ve karar verme iklimi [13], psikolojik sermaye [32] ve olumlu duygular [33] gibi değişkenlerle negatif ilişki göstermektedir. Örgütsel değişim sinizmi aynı zamanda yukarı doğru geribildirim faydasını azaltmaktadır [34].

Bu ilişkilerin yanı sıra, literatürde sinizmin değişime direnç ile ilişkili olduğu da vurgulanmaktadır [28]. Bouckennooghe [35] örgütsel değişime yönelik olarak bireylerin olumlu ve olumsuz tutumlarını inceleyen 58 makaleyi sınıflandırdığı çalışmasında; makalelerin 12 tanesinin sinizm ile bağlantılı olduğunu saptamıştır. Yazar ayrıca, sinizmin iş doyumunu, bağlılık ve vatandaşlık davranışları açısından da olumsuz bir tutum olduğunu ifade etmiştir. Vance vd. (1995, Aktaran: 34) ise; örgütsel sinizmin yarattığı problemlerin çözülebileceğine inanmayan bireylerin, değişime karşı istek duymayacaklarını ve değişimi sabote edebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Son olarak, Wanous vd. [9], çalışanların değişim sürecinde kararlara katılmalarının ve yöneticilerinin etkili olduklarına inanmalarının gelecekteki örgütsel değişimlerde daha az sinizm ortaya çıkmasını sağlayacağını tespit etmişlerdir.

III. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SINİZMİNİN KURAMSAL TEMELLERİ

Örgütsel Değişim Sinizmi ile ilgili literatür incelendiğinde, bu olgunun anlaşılmasında ve açıklanmasında bazı kuramlardan yararlanılabileceği görülmüştür. Bunlar; *Sosyal Mübadele, Psikolojik Sözleşme, Atfetme, Beklenti ve Tutum Kuramları*'dır.

Sosyal mübadele kuramı (social exchange theory); sosyal mübadele, bireylerin ve grupların sosyal çevreye kaynaklar vermesi ve onlardan çeşitli kaynaklar alması olarak tanımlanmaktadır. Örgütlere maddi ve maddi olmayan faydalar karşılığında emeğini verme eylemi bir sosyal

mübadeleyi yansıtmaktadır. Sosyal mübadele kuramı, çalışanlar ile örgüt arasında değerli bir takım unsurların değişimini öngören ilişkiler olup bu ilişkilerde tarafların birbirlerine karşı olan yükümlülükleri, sosyal mübadele ilişkisinin özünü oluşturmaktadır. Bu yükümlülükler ise tarafların, belli bir eylemi yerine getireceklerine ilişkin verdikleri taahhütle veya borç-alacak ilişkisi ile bağlı olmalarını ifade etmektedir. Sosyal mübadele kuramına göre, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişki, her iki taraf da bundan faydalandığı sürece devam edecek ve taraflar kendilerine düşen yükümlülükleri yerine getireceklerdir [36].

Sosyal mübadele ilişkisinde yerine getirilmesi beklenen yükümlülükler yazılı olarak belirlenmemekte; tarafların algılamalarına dayanmaktadır [37]. Bu nedenle tarafların birbirlerine karşı hissettikleri güven duygusu, sosyal mübadele ilişkisinin sürdürülmesi açısından gerekli bir unsur olup sadakat ve bağlılık gibi temel güdülerin ortaya çıkmasına katkıda bulunur [38].

Literatürde, sinizm gibi negatif tutumların, düşük nitelikteki sosyal mübadele ilişkilerinin sonucu olduğu belirtilmektedir. Özellikle Johnson ve O'Leary-Kelly [15], örgütsel sinizmi, istihdam ile ilgili sosyal mübadele ihlallerine bir tepki olarak değerlendirmişlerdir. Bu düşünceye göre James [39] sinizmin, işgörene verilen belirli sözlerin; yaygın beklentilerin ve/veya diğer bireylerin yaşadıkları ihlallerin gözlemlenmesinden kaynaklandığını belirtmiştir

Psikolojik sözleşme kuramı (psychological contracts theory); psikolojik sözleşme, sosyal mübadeleyi de içeren, daha kapsamlı bir kuramdır. Psikolojik sözleşme, bir bireyin, kendisi ile diğer taraf arasındaki karşılıklı mübadele sözleşmesinin koşulları hakkındaki inançlarını ifade etmektedir. Buradaki kilit nokta, bir söz verildiği ve bunun karşılığında bir bedel önerildiği inancıdır ve bu da tarafları, bir dizi karşılıklı yükümlülükle birbirine bağlamaktadır [40]. Bir başka ifadeyle, örgütün çalışanlarına ve çalışanların da örgüte karşı bazı yükümlülüklerinin bulunduğu anlayışıyla bir iş ilişkisi içine girilmesi, psikolojik sözleşmenin kurulmasını sağlamaktadır. Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütle etkileşimi sırasında sürekli gelişmekte ve örgütteki insan davranışlarının önemli bir belirleyicisi olmaktadır [52].

Johnson ve O'Leary-Kelly'e göre [15], psikolojik sözleşmeler sadece işgörenlerin inançlarını ve beklentilerini içerir; mübadele ilişkisindeki diğer tarafın bu beklentileri paylaşıyor olması gerekmez. Buna ilaveten, psikolojik sözleşmeler basitçe genellenmiş beklentileri değil, *algılanan vaatleri* de içerirler.

Bu çerçevede, çalışanlar, işverenlerinin bir veya daha fazla yükümlülüğünü yerine getirmediğini düşündüklerinde psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edildiğini düşünürler. Karşılanmayan yükümlülük algılaması, işverenin sözünden caymasının sonucunda ortaya çıkabileceği gibi (örneğin işverenin söz verdiği bir ödülü vermeye isteksiz ya da yetersiz olması durumu) işverenin ve işgörenin beklentilerindeki uyumsuzluktan da kaynaklanabilir (örneğin işverenin söz verilen çıktı ya da ödül hakkında farklı bir anlayışının olması gibi) [15].

Bu noktada sinizmin; psikolojik sözleşme ihlalden hemen sonra görülen olumsuz etkilere sahip olduğu söylenebilir. Zira, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünen sinik çalışanlar,

işverenleri hakkında hayal kırıklığına uğramış hissederler ve kurum ve işleri hakkında daha az olumlu duygu ifade ederler; fakat bu memnuniyetsizliklerini doğrudan kurumsal performansı etkileyen davranışlar olarak yansıtmayabilirler [51].

Diğer taraftan, Johnson ve O’Leary-Kelly’e göre [15], sinizm sadece bireyin kendi tecrübelerinin sonucunda gelişmez; başkalarının tecrübeleri hakkındaki bilgilerden de kaynaklanabilir. Örneğin sinizm, işgörenlere verilen belli sözlerin ihlali sonucunda ortaya çıkabileceği gibi başkalarının yaygın beklentilerinin ihlal edilmesi ya da onların tecrübelerine dayalı olarak da gelişebilir.

Bu bağlamda, psikolojik sözleşme kuramına dayanarak sinizme katkıda bulunan üç unsur bulunduğu söylenebilir: Bunlardan birincisi, gerçekçi olmayan yüksek beklentiler oluşturmak, ikincisi bu beklentilerin karşılanmasında başarısız olmanın yol açtığı hayal kırıklığı deneyimi ve üçüncüsü de bunu takiben kişinin gerçekleri gördüğünü düşünmesi durumudur. Çalışanlar, örgütlerin nasıl davranması gerektiği ya da geçmişte neler yaşadıkları hakkındaki genel inançlarına dayalı olarak işverenlerinden beklentilerini belirlerler [13].

Rousseau’ya göre [40], psikolojik sözleşme koşullarını karşılamakta başarısız olmak, tahmin edilenden çok daha önemli sonuçlar doğurabilir. Zira, psikolojik sözleşme ihlali, birey ile örgüt arasında zarar görmüş bir ilişkinin işaretidir. Zarar görmüş bir ilişkiyi onarmak ise hiç kolay değildir. İlişkinin onarılması, belki de ilişkinin yeni baştan kurulması sürecini ve güvenin yeniden inşa edilmesini gerektirecektir.

Atfetme kuramı (attribution theory); Örgütsel Değişim Sinizmini açıklamada Atfetme Kuramından yararlanılabilir çünkü atfetme kuramı bireylerin, diğer insanların davranışlarının nedenlerini nasıl değerlendirdikleri ile ilgilidir. Kurama göre, insanlar, olayları ve davranışları kişisel özelliklere dayanarak açıklamayı tercih ederler. Bu tercihin sebebi, başkalarının kişisel özelliklerini bilmenin, davranışları daha iyi anlamayı ve öngörmeyi beraberinde getirmesidir [41].

Wanous ve arkadaşlarına [29] göre, örgütsel sinizm, bireyin değişim çabalarındaki neden-sonuç ilişkisini nasıl atfettiği ile ilgili olduğundan atfetme kuramı ile ilişkilidir. Eğer başkalarının güdülleri ve/veya yetenekleri hakkındaki atflar “içsel” ise sinizm gelişir. Sinizm ileriye dönüktür çünkü inancın referansı gelecekteki değişim çabalarıdır. Yazarlar, bir başka çalışmada [9] ise sinizmin, değişimin başarısızlığı konusunda ilişkisel bir atfetmenin (başkalarını suçlama gibi) sonucu olduğuna inanıldığını belirtmişlerdir. Bu suçlama, motivasyon ve/veya yetenek eksikliğine dayandırılabilir. Tam tersine, eğer değişimin başarısızlığı konusunda, çalışanlar kurumsal bir atfı yapsalardı (öngörülemeyen olaylar ya da yönetimin kontrolünü aşan güçler gibi) sinizmin ortaya çıkması pek mümkün olmazdı çünkü o zaman suçlayacak biri de olmazdı.

Buna göre bireyler, örgütsel çabaların sahte olduğu ya da karar vericilerin yeterli olmadığı sonucuna varabilirler. O halde, atfetme kuramı perspektifinden bakıldığında Örgütsel Değişim

Sinizmi, “örgüt tarafından önerilen değişim girişimlerinin faydasızlığına ve değişimden sorumlu olanlara yönelik negatif atfetmeleri içeren bir tutum” olarak tanımlanabilir [39].

Beklenti kuramı (expectancy theory); Örgütsel Değişim Sinizminin anlaşılmasına ve açıklanmasına katkıda bulunan bir diğer kuram da Victor Vroom (1964)’un Beklenti Kuramıdır. Beklenti kuramı, bireyin eylemi karşılığında ulaşacağı sonuç ve bu sonucun kendisi açısından çekiciliğine dayalı olarak belirli davranışları gösterme eğilimine gireceğini belirtir. Beklenti kuramının kritik noktası, bireyin amacı ve çaba-performans, performans-ödül ve ödül-kişisel amaç tatmini ilişkisini anlayabilmektir [42].

Wanous vd. [9]’ne göre, beklenti kuramı, başarılı örgütsel değişim olasılığı hakkındaki inançların; iyi bir performansın, bireysel çabaların sonucunda ortaya çıkacağı inancına benzermesi nedeniyle, sinizm konusu ile ilgilidir. Başarılı örgütsel değişim olasılığının, ‘sorumluların’ çabalarına bağlı olduğu görüşü, sinizmin referans çerçevesini oluşturmaktadır.

Görüldüğü üzere genel beklenti teorisi, tutum ve davranışların önemli belirleyicileri olarak hizmet eden çevresel faktörlerin dikkate alınarak işgören sinizminin gelişmesini ve doğasını açıklamada kullanılabilir. Nitekim, sinizm araştırmalarında kullanılan modeller, bireysel tutumları, örgüt içindeki sonuçlar hakkındaki beklentilerin bir sonucu olarak görmektedir. Buna ilave olarak, örgütsel değişime yönelik sinizm konusunda çalışan araştırmacılar [30; 29], sinik tutumların, kısmen, örgütün geleceğe yönelik eylemleri ile ilgili olumsuz beklentilerin sonucu olduğunu ileri sürmektedirler. Kişisel faydalar ve pozitif örgütsel çıktılar ile ilgili olumsuz işgören beklentileri, sinizmin temelinde yatan nedenler olarak görülmektedir [39].

Tutum kuramı (attitude theory); Tutumlar bir uyarıcının duygusal, davranışsal ve bilişsel bilgiler temelinde bir değerlendirme boyutu üzerinde gruplanmasını ya da kategorilere ayrılmasını içerir. *Duygusal öge* kişinin tutum nesnesine yönelik duygu ve heyecanlarından, özellikle de olumlu ve olumsuz değerlendirmelerinden oluşur. *Davranışsal öge* kişinin tutum nesnesine karşı belirli bir yönde (olumlu ya da olumsuz) davranma eğiliminden oluşur. *Bilişsel öge* ise kişinin o belirli tutum nesnesine ilişkin olgu, bilgi ve inançlarını da içeren düşüncelerinden oluşur [43].

Sinizmi bir tutum olarak kavramsallaştıran Dean ve arkadaşlarının [5] tanımlamasına göre örgütsel sinizm, bir bireyin çalıştığı örgüte yönelik negatif bir tutum olup şu üç boyutu kapsamaktadır: (1) örgütün bütünlüğünün¹ (integrity) bulunmadığına yönelik bir inanç; (2) örgüte yönelik negatif duygular ve (3) bu inanç ve duygular ile tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı (disparaging) ve eleştirel davranışlar sergileme eğilimi. Yazarlar, geliştirdikleri sinizm tanımının çok boyutlu olduğunu ve “tutum teorisinde” karakterize edildiği üzere üç unsuru (inançlar, duygu ve davranışsal eğilimler) kapsadığını vurgulamışlardır.

1 Bütünlük (integrity): Ahlaki prensiplerin sağlamlığını; özellikle de dürüst ve adil davranma konusunda erdemlerin bozulmamişliğini; doğruluk, dürüstlük ve samimiyeti ifade etmektedir [5].

Bu bilgiler ışığında, örgütsel değişimlerin başarısında sinizm olgusunun önemli bir role sahip olduğu ve gerek kuramsal dayanakların gerekse yapılan araştırma bulgularının bu görüşü desteklediği söylenebilir. Buna karşılık, ülkemizde ve yabancı yazında ağırlıklı olarak “örgütsel sinizm” ya da “işgören sinizmi” kavramlarının çalışıldığı; “Örgütsel Değişim Sinizmi (ÖDS)” olgusunun ise yeterince incelenmediği görülmektedir. Ayrıca, ÖDS konusunda yapılan sınırlı sayıda çalışmaya imza atan yazarların başında gelen Wanous vd. [29; 9], “Değişim Yönetimi” ve “Örgüt Geliştirme” yazınlarının değişimlerle nasıl başa çıkılacağına dair tavsiyelerle dolu olduğuna; fakat ÖDS olgusuna pek fazla değinilmediğine dikkat çekmişlerdir.

Bu bağlamda, çalışmada, “örgütsel değişim sinizmi” olgusu ele alınmış ve bu amaca uygun olarak farklı sektörlerde çalışan kişilerin, iş hayatında yaşadıkları değişim süreçlerine ilişkin olarak karşılaştıkları tutum ve davranışlar, odak grup görüşmesi ve derinlemesine mülakatlar aracılığıyla toplanan nitel veriler ışığında belirlenmeye çalışılmıştır. Bireysel ve örgütsel birçok değişkenle yakından ilişkili olduğu görülen ÖDS olgusunun nitel verilerle irdelenmesinin, kavramın ve alt boyutlarının anlaşılmasına ve geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmekte; ayrıca ÖDS olgusunu yönetmenin gerekliliğine dikkat çekmesi bakımından yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış alanlarında yapılacak diğer nitel ve nicel araştırmaları desteklemesi öngörülmektedir. Buna ilave olarak da uygulamada örgütsel değişimlerin yürütülmesinden sorumlu kişilere fikir vermesi ve yol gösterici olması umulmaktadır.

IV. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Nitel bir araştırmanın tasarlandığı çalışmada, işgörenlerin örgütsel değişim süreçlerine ilişkin olarak, başta sinik tutumları olmak üzere, gösterdikleri tepki ve davranışlar, bunların nedenleri ve sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın yöntemi tarama araştırması olup veri toplama tekniği olarak odak grup ve mülakat tekniklerinden faydalanılmıştır.

IV.1. Veri Toplama

Araştırma, iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada bir odak grup görüşmesi yapılmış; ikinci aşamada ise bir dizi yapılandırılmamış mülakat gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmelerinin ardından gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlar, katılımcılardan benzer yanıtlar alınmaya kadar sürdürülmüştür.

Odak grup görüşmelerinde, veri toplamak için, katılımcılar arasındaki iletişimden yararlanılmaktadır. Odak grup görüşmesi; araştırmacının grup içerisindeki bireylere sorular sorması yerine, grup içerisindeki bireylerin açık bir şekilde birbirleriyle iletişime geçerek düşüncelerini açıkladıkları, birbirlerini cesaretlendirerek ve karşılıklı sorular sorarak kendi bakış açılarını objektif bir şekilde ortaya koyabildikleri faydalı bir veri toplama yöntemidir. Bu bakımdan odak

grup görüşmeleri, grup üyelerinin bilgi ve deneyimlerini araştırırken sadece ne düşündüklerini değil, nasıl ve neden bu şekilde düşündüklerini de belirlemek için kullanılabilir [44]. Odak grup görüşmesinin söz konusu avantajları göz önüne alınarak araştırmanın ilk aşamasında bir odak grup görüşmesi tasarlanmıştır.

Nitel araştırmanın ikinci aşamasını oluşturan derinlemesine mülakatlarda ise bireylerin örgütsel değişim sinizmi ile ilgili bilgi, düşünce, tutum, davranış ve bunların olası nedenleri kapsamlı şekilde öğrenilmeye çalışılmıştır.

Odak grup görüşmelerinin aksine, derinlemesine mülakatlarda, grup etkileşimi ve dinamiği olmadığı için yaratıcı ve yeni fikirlere ulaşılması çok olası değildir. Fakat derinlemesine mülakatlar; kişisel ve hassas konularda bilgi toplamak, gizli kalmış duygulara erişmek ve gruptan etkilenmeyi en aza indirmek konusunda oldukça etkilidir [45]. Özellikle değişim konusundaki olumsuz fikir ve duyguları içeren sinizm kavramı, odak grup görüşmelerinde sosyal beğenilirlik engeline takılabilmektedir. “Değişmeyen tek şey değişim”, Değişim kaçınılmaz” ya da “Gelişmek için değişmek gerek” gibi günümüz dünyasında toplum tarafından kabul gören argümanlar karşısında odak grup katılımcıları, düşünce ve fikirlerini beğenilme kaygısı içerisinde tam anlamıyla belirtmeyebilirler. Bu sebeple daha derin bilgilere ulaşmak için farklı sektörlerde ve kademelerde çalışan işgörenlerle yapılandırılmamış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

IV.1.1.1. Aşama Odak Grup Görüşmesi

Örnekleme; odak grup görüşmesine, İzmir ilinde çeşitli sektörlerde (eğitim, finans, ilaç ve perakende) faaliyet gösteren 4 kamu ve 4 özel kuruluştaki çalışan 8 kişi davet edilmiştir. Katılımcıların seçilmesinde, özellikle kurumlarındaki önemli bir değişim programının hayata geçirilmesinde aktif rol oynamaları ya da bu tür değişimlerden doğrudan etkilenmiş olmaları en önemli kriter olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, değişim programlarının yürütülmesinde aktif görev üstlenen 6 katılımcı ile değişimlerden ciddi düzeyde etkilendiğini ifade eden 2 katılımcının görüşmeye çağrılması uygun görülmüştür.

Toplam 2 saat süren odak görüşmesine başlamadan önce katılımcılardan bir “katılımcı bilgi formu” doldurmaları istenmiştir. Buna göre, katılımcıların 5’i kadın, 3’ü erkek olup 4’ü lisans; 1’i yüksek lisans ve 3’ü doktora derecesine sahiptir. Ayrıca, bu kişilerden 1’i üst kademe yönetici, 1’i orta kademe yönetici, 4’ü alt kademe yönetici ve 2’si de yönetici olmayan personeldir. Çalışma süreleri incelendiğinde ise 3 katılımcının 5-10 yıl; 2 katılımcının 10-15 yıl; diğer 2 katılımcının 15-20 yıl ve 1 katılımcının da 1-5 yıl arasında iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Odak Grup Katılımcılarının Demografik Özellikleri

| Katılımcı | Cinsiyet | Yaş | Toplam Çalışma Süresi | Pozisyon | Sektör |
|-----------|----------|-------|-----------------------|-------------|------------------|
| 1 | Kadın | 31-40 | 6-10 yıl | Alt Kademe | Banka (özel) |
| 2 | Kadın | 31-40 | 6-10 yıl | Alt Kademe | Eğitim (kamu) |
| 3 | Kadın | 31-40 | 1-5 yıl | Alt Kademe | Eğitim (kamu) |
| 4 | Kadın | 41-50 | 16-20 yıl | Personel | Eğitim (kamu) |
| 5 | Erkek | 31-40 | 11-15 yıl | Üst Kademe | Perakende (özel) |
| 6 | Erkek | 31-40 | 11-15 yıl | Orta Kademe | Eğitim (kamu) |
| 7 | Erkek | 31-40 | 16-20 yıl | Personel | İlaç (özel) |
| 8 | Kadın | 31-40 | 6-10 yıl | Personel | Banka (özel) |

Odak Grup Uygulaması; odak grup görüşmesinde katılımcılara, çalışmanın amacına uygun olarak araştırmacılar tarafından hazırlanan 9 adet açık-uçlu soru yöneltilmiştir. Araştırmacıların Krueger [46]’den uyarlayarak odak grup sürecinde takip ettikleri plan ve sorular aşağıda sunulmaktadır:

1. Giriş: Odak grup uygulamasının başlangıcında; araştırmacılar; kısaca kendilerini tanıtmış, çalışma başlığını söylemiş ve odak grup çalışmasının ne kadar süreceğini belirtmişlerdir (2 saat). Ardından, katılımcılara çalışmaya ayırdıkları zaman için teşekkür edilmiştir. Her katılımcıya birer dakikalık süre verilerek kendilerini tanıtmaları istenmiştir.

2. Tanıtma soruları: *Konuya ısındırma soruları*

- “Çalıştığınız kurumlarda değişim” dediğimizde aklınıza ne geliyor?
- Kurumunuz herhangi bir değişim sürecinden geçti mi?
- Değişimin kurumunuz ve çalışanlar açısından önemine inanıyor musunuz?

3. Geçiş soruları: *Katılımcıların diğerleriyle kendi düşüncelerini paylaşmasına teşvik eden sorular*

- Çalıştığınız kurumda herhangi bir değişim sürecinden geçtiniz mi? Nasıl bir süreci anlatır mısınız?

4. Anahtar sorular: *Araştırma soruları*

- Değişim çabalarına karşı çalışanlar arasında kötümser bakış açısının olduğu durumlar oldu mu?

- Negatif-olumsuz bakış açıları/tepkileri biraz daha açabilir misiniz?
- Bu kötümser bakış açısının nedenleri sizce neler olabilir?
- Kurumunuzda bu kötümser bakış açısına sahip olanlara karşı nasıl bir yaklaşım izlendi?

5. Kapanış sorusu:

- Sizce böyle insanlara yönelik nasıl bir tutum benimsenmeli/bu kişilere nasıl yaklaşılmalı? Öneriler

6. Ek soru ve Kapanış

Katılımcıların eklemek istedikleri veya bu konu çerçevesinde akıllarında beliren başka bir konu olup olmadığı sorulur ve teşekkür edilir.

Odak grup çalışmasında katılımcılardan elde edilen bilgiler “**içerik analizi**” ile değerlendirilmiştir. İçerik analizi, katılımcıların konuya değinme sıklıkları gözönüne alınarak hesaplanmıştır. Çalışmanın üç yazarı tarafından kayıtlar incelenerek oluşturulan içerik analizleri karşılaştırılarak sonuçlara ilişkin iç güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

Bulgular: sorulara katılımcılar tarafından verilen bazı yanıtlar ve bu yanıtlara dayanarak araştırmacılarca tespit edilen kategoriler ve alt kategoriler Tablo 2’de özetlenmektedir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel değişim sinizminin formlarının ya da boyutlarının dört başlık altında toplandığı gözlenmektedir (Bknz. Tablo3):

- (a) Kişinin daha önce yaşadığı başarısız değişimlere bağlı olarak edindiği **tecrübeler**;
- (b) değişimi yönetenlere karşı **inançsızlık**;
- (c) değişimin sonuçlarına bağlı çıkar ve kayıpların irdelendiği **kişisel edinimler**
- (d) **kişilik** örgütsel değişim sinizminin formları/boyutları olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 2. Odak Grup Görüşmesi Katılımcılarının Örgütsel Değişim Sinizmine İlişkin Görüşleri

| Kategoriler | Doğrudan Alıntı |
|--|---|
| Örgütsel Değişim Kavramı | "Değişim aslında kamu sektörü için ütopik bir kelimedir." "Öst yönetimin hayal ettiği gibi olmuyor... Genel müdürlükte düşününler, çok ütopik ve hayal ürünü..." "Değişimin algılanması ile uygulanması çok farklı oluyor. Değişim aşısı, iş pozisyonlarında yer almadağı için değişime çok matematiksel olarak bakıyor. Ama aslında öyle değil... Böyle matematiğe dayandırılmış değişimin uygulanması çok farklı oluyor." |
| Değişime Direnç | "Değişim denince benim aklıma direkt direnç geliyor. Değişim üst yapıdan gelen bir istek olduğu için alt yapıda bu değişime komu olacak kişiler doğrudan barışızda bir duvar olarak duruyor. Değişim tamamlandıktan sonra bile bu duvarla karşılaşmaya devam ediyorsunuz." "Değişim söz konusu olduğunda bir duvar ile karşılaşıyorsunuz. Bununla ilgili çok fazla sikimler da duyuyorsunuz." "Değişimin içerisinde olan en alt kademe çalışanlar değişime direnç gösteriyor. Bu, orta kademele, hatta en üst kademele bile karamsarlık çabaklı bir durum." "Gelişim, için değişim şart." |
| Örgütsel değişimin gerekliliği | "Değişim gereklidir ve kaçınılmazdır. Ana değişim neden yapıyoruz, bu çok önemli. Yani sadece değişim yapmak için mi yapıyoruz? Değişim yapmak için yapıyoruz, his yapmıyoruz daha iyi. Dolayısıyla rasyonel gerekçe yani değişimi ne için yapıyoruz çok önemli." "Değişim hızlı adapte olmamız gerekir. Değişimi seviyoruz fakat çalışma hayatı çok stresli ve çok zor. Değişim insana geleceği için kaygılandırın bir hale getiriliyor." "Hiçbir bilimsellik, dayanılmaz; sadece başka bir yerde başarılı olmuş uygulamayı gelip bizde deniyorsunuz. 36 beden bir elbiseyi 42 beden insana giydirmeye çalışma mantığıyla, çalışıldığı zaman direnç ortaya çıkıyor." "Bir konuya uyum sağlanması gerekirse bu, örgütsel olarak değişimi gerçekleştiriyor." "Örgüt yapısındaki değişiklikler, sonucunda işe uygun niteliklere sahip kişi geçecekse böyle bir değişim olmalı." |
| Örgütsel Değişim Sinizminin Bedriyadları | "Değişikliği daha yitiriliğe koymadan "yapmayım, bunu istemiyorum" diyorlar. Ve bu insanlar, her ayrı insanlar." "Çalışma sevgi olmayan insanlar böyle kötförme bakıyor. Çok küçük bir değişiklikte bile hemen problem çıkarıyorlar." "İnsanlar bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olmak denilir." [...] |
| Kişilik özellikleri | "Daha başlıandan sadece eleştirme olmak için desifren, kestirip atan insanlar direncini kaldırmak çok zor." |
| Yöneticiler karşı inanc ve güven eksikliği | "Bütün patronlar değişim ister ama sadece kendileri değişmez." "Çalışanlarda siz her değişim istiyorsunuz ama bunun karşılığında verilen sözleri gerçekleştiriyorsunuz, bakış açısı var." " [...] Dansman ortak bir toplantı yaparsak değişim için gerekli olan koşulları ortaya koyduğunda kimse (üst yönetimi) kast ediyen değişim istemiyor..." "Yöneticiden gerekli motivasyonu alamama değişime inanmadığı için, verilen sözler yerine getirilmediği için olumsuz bakış açısı ortaya." "Değişim yapacak kişi ya da kişiler yetmezliğin inancı. Bu konuyla ilgili yeterli derinliğe sahip olmaması duyularını artırır. Eğer yöneticiye inanimiyorsanız onun yapacağı her değişime karşı olursunuz." "Yöneticinin zorantığı bir güven var. Verdigi sözleri tutması, iletişim becerilerinin yüksek olması değişime bakış açısını değiştiriyor." "Yöneticinin zorantığı bir güven var. Verdigi sözleri tutması, iletişim becerilerinin yüksek olması değişime bakış açısını değiştiriyor." "Değişim konusunda karamsar olanların yöneticileri eleştiririz, onları yanlış buluruz düşüncesi altında yanlış yapılan uygulamayı sürdürmek de var. Rutini devam ettirmeye çalışıyoruz." |
| Başarısız Değişim Deneyimleri | "Çok liste gelen değişikliklere "neden bir buraya geliyoruz, zaten iyi ürettiyorduk?" sorusu geliyor." "Olumsuz bakış açısı, değişim ile ilgili tereddütler de kaynaklanıyor. Çözüme bir dolu değişim yasadı, sonucu ulaştırmadı o zaman bu da sonucu ulaştırmayacak. O zaman niye uğraşalım" algısı var." "25 soru bir işleme. Çok eskir çalışanlar da var. Genelde olumsuz düşüncelerin eskir çalışanlarda olduğunu fark ettik. Çünkü bu çalışanlar birçok değişim yaşamışlar, deneyimlerine dayanarak "aman bu da gelir geçer", 3 gün uygulandı 5 gün son bulur" şeklinde düşünceleri var." "Zaten değişimin yürütme sürecine ilişkin güven deneyimlerinden elde etmiş olduğu bir güvensizlik var. Her şey sonradan ayrıen devam ediyor. Şartlar değişiyor ama aynı şekilde katı yönetime devam ediyor." "Değişimin acaba bana etkisi nasıl olacak, benim rahatım ne kadar uyuyor, benim rahatım bozulacak mı diye bakıyoruz. [...] Ne yapacağımın bilinmemesi, nasıl yapacağımın bilinmemesi de bir endişe yaratıyor" "Aşağıdakilerden yitilmak istememesi var: "aman bizim rahatımız yerinde bunu bozmayalım, [...] özgürlüklerim kısıtlanacak düşüncesi var." "Bahat yapıdaki insanların değişim umurlarında değil. Kendisinin bireysel olarak rahatını bozulacağı için hemen değişime ket vuruyorlar, hemen karamsar bir yapıya birtürüyorlar." "Karsıdan gelen bir değişim olduğu zaman insanın rahatlık alanı bozuluyor, bu da insan üzerinde bir sıkıntı yaratıyor." "İşe girerken size bir sözleşme sunuyorlar. İçerisinde yapacağınız iş, alacağınız maaş belli. Fakat özellikle değişim yasadığı zaman sonuçta size bir iş yükü de ekleniyor. Kişinin en büyük problemi şu oluyor: Benim aldığım maaş belli iş yüküm belli [...] konulardan dolayı da bir kaygı oluyor." "Bu değişim bana şu kadar iş yükü getirecek, bu kadar zamanımı alacak şeklinde tepkiler de oluyor [...] Ne yapacağımın bilinmemesi, nasıl yapacağımın bilinmemesi de bir endişe yaratıyor" "Bir ürün için yapılan değişiklikte kota belirlemişler. Ben ne kadar çalışsam çalışayım bu kotayı tutturamayacağım. Ne oluyor bu sefer, karamsar düşünce. Ben niye bu kotayı tutturmak için çalıştım? [...] Ben de diğer üründe çalışıyorum, %100 bana faydası olacak üründe." "Kim değişimden daha fazla fayda sağlıyorsa, o daha çabuk adapte oluyor. Fayda sağlanmadığı düşünün kişi de daha geç, daha böyle ayak dreyerek ya da yapmaması da olur mantığıyla devam ediyor." |
| - İnanç iş yitimi kaygısı | "Karamsar düşünceler, arkasından direkt başarısızlığı getiriyor. Motivasyon kaybına sebep oluyor. Motivasyon eksikliği de sizin performansını düşürüyor." [...] |
| - Kendi çıkarlarını gözete | "Bu karamsar kişiler çok ama bu insanlar kısa sürede bizim akıllarında deniyorlar." "Özellikle satış ve pazarlama departmanında bu kötünüşü koruyan insanlar varsa bunlar hemen gönderiyorlar." |
| Örgütsel Değişim Sinizminin Sonuçları | "Ben söylemiş sen yapacaksın mantığı bu değişimlere karşı olumsuz düşünceleri artırıyor." [...] |
| Örgütsel Değişim Sinizminin Azaltılmasına Yönelik Öneriler | "Bügi paylaşımı ile bu sorunların üstesinden gelineliyor." "Bilgi paylaşımı yetmez ise aslında bu kaygı yaratarak olumsuz düşünceleri çoğaltıyor." "Çalışanlara bu değişimin olumlu getirilerinin ne olacağı, "bir gütrüştü yok ama kazanımız şu" odaklı bir bilgilendirme karamsarlığın üstesinden gelebiliyor." "Rasyonel gerekçe değişim için çok önemli" "Kurum kültürü çok önemli. Eğer bu değişim uygulanmazsa olmaz diye bir bakış vardır. Değişim, kurum kültürü olarak yerleştirilmemiş [...] Lider olan kişinin değişim konusunda çok kararlı olması gereklidir." |
| Kurum Kültürü | |

Tablo 3. Odak Grup İçerik Analizi

| TEMALAR | KATILIMCILAR | | | | | | | | Toplam |
|---|--------------|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | |
| ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİNİN ÖNCÜLLERİ | | | | | | | | | |
| Tecrübe | 1 | | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 17 |
| Yönetici | | 2 | 3 | 5 | 8 | 5 | 2 | 4 | 29 |
| <i>Yöneticinin yetkin olmaması (bilgi ve deneyim eksikliği & değişim sürecini yönetememe)</i> | | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | | 4 | 17 |
| <i>Yöneticinin değişime inançsızlığı/isteksizliği</i> | | 1 | | 1 | 3 | 1 | 2 | | 8 |
| <i>Yönetim tarzı (dayatmacı yönetim)</i> | | | 1 | | 2 | 1 | | | 4 |
| Kişisel Edinim | 3 | 1 | 11 | 5 | 9 | 6 | 2 | 3 | 40 |
| <i>Değişimden elde edilen çıkar/fayda</i> | | | 6 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 13 |
| <i>Değişimden dolayı kayıp yaşanacağı düşüncesi (ek iş yükü & gelecek kaygısı)</i> | 2 | 1 | | 2 | 3 | | 1 | | 9 |
| <i>Alışkanlıkları ve rahatını koruma güdüsü</i> | 1 | | 5 | 1 | 5 | 4 | | 2 | 18 |
| Kişilik | | 1 | 1 | | | 4 | 1 | 1 | 8 |
| ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİNİN SONUÇLARI | | | | | | | | | |
| <i>Motivasyon eksikliği (Çalışma isteği ve aziminde azalma)</i> | | 1 | 1 | | 1 | 2 | | 1 | 6 |
| <i>Örgütsel bağlılıkta azalma</i> | | | | | 1 | | | 1 | 2 |
| <i>Performansta düşme</i> | | | | | | | | 2 | 2 |
| ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİNİN AZALTILMASINA YÖNELİK ÖNERİLER | | | | | | | | | |
| <i>Bilgilendirme /Farkındalık yaratma/ İletişim</i> | 1 | 2 | 3 | | 1 | 3 | | 10 | 20 |
| <i>Kurum kültürü</i> | | 1 | | | 1 | | | | 2 |
| <i>Liderlik (Vizyon sahibi, kararlı lider)</i> | | 3 | | 2 | 1 | | | | 6 |
| <i>Katılım / Onay (Aidiyet)</i> | | 2 | 4 | | 1 | 2 | | | 9 |
| <i>Güven</i> | | 1 | | | | | | | 1 |
| <i>Motivasyon ve Ödüllendirme</i> | | 1 | | 2 | | | | | 3 |
| <i>Araştırılmış ve doğru kurgulanmış değişim</i> | | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | | 3 | 16 |
| <i>Ortak amaç oluşturma</i> | 1 | 1 | | 1 | | | | | 3 |

Katılımcıların örgütsel değişim sinizminin azaltılmasına yönelik önerilerine ilişkin yorumları analiz edildiğinde; katılımcıların; çalışanların değişim hakkında bilgilendirilmesi, değişimle ilgili farkındalık yaratılması ve değişim konusunda açık iletişim ile araştırılmış ve doğru kurulanmış planlı değişimlerin örgütsel değişime yönelik sinizmi azaltabileceğini düşündükleri görülmektedir. Ayrıca Tablo 2'nin ikinci kısmında görüldüğü üzere, katılımcılara göre; örgütsel değişim sinizmi motivasyon eksikliğine, örgütsel bağlılıkta azalmaya ve performans düşüklüğüne yol açmaktadır.

IV.1.2. 2.Aşama Derinlemesine Mülakatlar

Örneklem; araştırmanın ikinci aşamasında, daha derin düzeyde kalmış bilgilere ulaşmak için farklı sektörlerde ve kademelerde, çeşitli çalışma sürelerine sahip; en az beş yıllık çalışma tecrübesi olan 7 işgören ile yapılandırılmamış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların altısı özel sektörde, biri ise kamu sektöründe çalışmaktadır. Derinlemesine mülakat yapılan kişilerin özellikleri Tablo 4'te gösterilmektedir.

Derinlemesine Mülakat Uygulaması: Katılımcıların deneyimlerini, düşünce ve duygularını tam anlamıyla yansıtabilmelerini sağlamak amacıyla “yapılandırılmamış mülakatlar” gerçekleştirilmiştir. Standart bir plana bağlı kalınmamakla birlikte, mülakatlar genellikle “İş yerinizi anlatır mısınız?” veya “Firmanızı beş kelime ile özetler misiniz?” gibi kapsayıcı sorular ile başlamıştır. Diğer sorular, mülakatlarda katılımcıların verdiği yanıtlara göre şekillendirilmiş ve konu derinleştirilmeye çalışılmıştır. Derinlemesine mülakatlar 18 ila 33 dakika arasında sürmüştür.

Mülakat katılımcıları ile yapılan görüşmelerde elde edilen veriler odak grup çalışmasında olduğu gibi araştırmacılar tarafından incelenerek katılımcıların görüşme esnasında bir olgu ile ilgili ifade sıklıkları hesaplanarak görüşleri sınıflandırılmıştır. Daha sonra veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur.

Bulgular: elde edilen mülakat bulguları sınıflandırıldığında, örgütsel sinizmin belirleyicileri (boyutları/formları), (a) değişimi yönetmekten sorumlu yöneticiler (yetkinsizliği, inançsızlık, güven eksikliği); (b) önceki başarısız değişimler ve (c) bireysel edinimler (bireysel çıkarlar, rahatını koruma güdüsü, ilave iş yükü kaygısı) olarak belirlenmiştir. Mülakatlardan elde edilen bazı ifadeler ve bu ifadeler aracılığıyla oluşan kategoriler Tablo 5'te gösterilmektedir.

İçerik analizi sonucunda ise (Bknz. Tablo 6) katılımcıların en çok yöneticinin rolü boyutuna odaklandıkları; kişisel edinim ve değişim tecrübesinin de ön plana çıktığı bulgulanmıştır. Ayrıca, odak grup sonuçlarının aksine, hiçbir katılımcının örgütsel değişim sinizminin kişiliklerinden kaynaklandığına dair bir açıklamada bulunmaması dikkat çekicidir.

Tablo 4. Mülakat Katılımcılarının Demografik Özellikleri

| Mülakat | Cinsiyet | Yaş | Toplam Çalışma Süresi/ Son İş Yeri Çalışma Süresi | Pozisyon | Sektör | Mülakat Süresi (dk) |
|---------|----------|-----|---|------------|--------------------------------|---------------------|
| 1 | Erkek | 39 | 12 / 11 | Orta Düzey | İnşaat (Özel) | 26 |
| 2 | Erkek | 32 | 8 / 7 | Alt Düzey | Tüketici Elektronikliği (Özel) | 28 |
| 3 | Kadın | 34 | 8 / 1 | Orta Düzey | Tekstil (Özel) | 33 |
| 4 | Erkek | 29 | 7 / 2 | Çalışan | Ulaşım (Özel) | 18 |
| 5 | Erkek | 53 | 27 / 4 | Üst Düzey | Makine/Gıda (Özel) | 27 |
| 6 | Erkek | 41 | 16 / 5 | Orta Düzey | Yazılım (Özel) | 21 |
| 7 | Kadın | 28 | 5 / 5 | Çalışan | Eğitim (Kamu) | 24 |

Tablo 5. Mülakat Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmine İlişkin Görüşleri

Kategoriler

Doğrudan Alıntı

Örgütsel Değişim Sinizminin Belirleyicileri

Yöneticinin yetkin olmaması, yöneticiye karşı inanç ve güven eksikliği

"Yönetici tarafından başta her şey toz pembe anlatılıyor fakat için içerisinde girdiğiniz zaman durumun öyle olmadığını anlıyorsunuz"
"Kisiyi memnun edecek ödülleri de yönetici tarafından öngörülmesi gerekiyor... Çalışanlara daha fazla önem verildiğinde, yöneticiler tarafından verilen önem arttıkça bu olumsuz duygular azalıyor"

"Yöneticilerin bir şeyleri değiştirmeden önce için yaptıkları değişimler... O işin olmayacağına bilmeden rağmen bu öyle olacak dedikleri için yapıyorsunuz... Üst yönetimden bir değişim geldi mi kötü bile olsa bu kabul ediliyor. Üstler her şeyi bildiği için bu böyle geliyor."

"Motivasyonun azalıyor, yöneticilere karşı da 'bu iyi yönetmiyor' diyorsun. Bu, onun yönetici eksikliklerinden kaynaklanıyor. Bunlar idareci, üstten geliyor bunlar uygulanıyor. Yönetici değişir."

"Yeterli tecrübeye sahip olmayan bir yönetici kadrosuyla işi yönetmeye çalışınca bazı değişimler direnç gördü... Başarısızlığın en önemli sebepleri üst yönetimde alakalıydı. Patron değişimin faydalarını bilerek hareket etti ama altındaki çalışan yöneticiler kalifiye değildi... İyi bir yönetim kadrosu olsaydı, güçlü olsaydı bu değişimler başarılı olurdu."

"Değişimle gelecek sonucun etkisine dair üst yönetimin inancı yok. Şikayetçi olmalarına karşın düzeltmediler. Üst yönetim istemesine rağmen uygulamaya gelince yine patron acl bir sekiyat durumunda gene değişimi kendisi bozdu."

"Böyle bir değişiklikte geldiklerinde artık itiraz şansız olmuyor. Zaten karar verilmiş oluyor ve siz direkt baskı altında bırakılarak 'ya iş devam et ya da ayrıl' şeklinde yakaşlıyordu."

"Üst düzey yöneticilerin değişim konusunda basiretsiz davranmaları hayal kırıklığına sebep oluyordu."

"Yöneticinin çok boyutlu düşünmemesi veya önem derecelerinin farklı olması değişimin başarısızlığına dair belirleyici oluyor... Karşıdaki yönetici değişince, baktış açısı değişince sonuç da değişiyor."

"Üst düzey yönetici derse ki 'ben bu şirketin patronuyum; bu böyle olacak' zaten iki seçene kalyor. Ya kabul edip yapmak ya da kabul etmeyip ayrılmak..."

"Yöneticinin çalışını anlamadığı durumlar olabilir... Sonuçta durumu biz yaşadığımız için yönetici durumu pek anlamıyorsa bizim bir rahatsızlığımız olabilir."

"Yükarıdan gelen bir değişim bu böyle olacak gibi de dayatılabilir. Bu noktada çalışın motivasyonu, memnuniyeti gibi konulara bakılmadığı için olumsuz olabilir."

"Yönetici zaten çalışanları ile ilgilense empati kuracaktır. Bu sebeple yöneticinin hem bir işsizliği söz konusu, hem de empati yapamamaları... şikayetleri umursamamalarına neden oluyor."

"Değişime sonucunda hep kötüye gidiyor. 7 yılda iyeye doğru değişen hiçbir şey görmedim."

"Bir şeyler değişeceğinde bize yansıtacak şeyler olacağına düşünüyorum. Hiçbir zaman iyide sağlamada, olacağını da sanmıyorum... Hiç iyi bir yönde değişim gelmedi. Bir değişim geldiğinde hep senden alıyorlar"

"Şirket deniyoruz olmuyor, deniyoruz olmuyor. Sonucunda motivasyon kırılması yaşadım zaten. En sonunda da psikolojik olarak bitirimi hissettim."

"Altağı çalışanlar aman yapsak ne olacak, gene olmayacak. Ben yapsam gece vardiyasındaki yapmaya. İş gene eski haline dönecek. Patron da umursamıyor zaten' gibi bir umursamazlık vardı... Daha önce hep yapılmaya çalışıldı hep bozuldu. Artık insanlarda inançsızlık oluştu... Ben ayrıldı 2 sene oldu hala bunu gerçekleştiremedikler"

"Bu tip bir değişimden bahsedildiği anda kendimi bir koruma kalkamam için almaya çalışıyorum"

"10 senedir çok fazla değişim yaşamamıştı ben bu firmaya gelmeden önce. Şirkette bu dönemi yaşamış olan insanlar raporlama ve stok yönetimi gibi bir sistem gelince... olması gerekenden fazla harcayan ya da eksiklikler ortaya çıkınca bundan sorumlu departman tepkiler almaya başladı... Bu durum insanlarda tedirginlik yarattı."

"Bugüne kadar çok güzel geçiyorduk neden değişiyoruz diyen insanlar oluyor. Genellikle yaptıkları hataların ya da olumsuz şeyler su yüzüne çıkacağı için bu tip değişimler olacağı zaman tepkiler dirençler oluyor. Bu değişimleri de hoş karşılamıyorlar."

"Kararsızlık da vardı tabii ki çünkü çalıştığım bölge değişiyordu, hiç bilmediğim, yeni bir bölge. Sürdürden başlayıyordum."

"Değişimlerde eskiden nasıl yapıldıysa aynı şekilde devam etmesi beklenmesi var... Yapılanları aynen devam ettirmek istiyor, aynı kurum kültürüyle devam etsin istediği olabilir."

"Değişim geliyor, sonrasında başka departmanların da işini yapıyorum. Kendi işimi mi yapayım başkalarının işini de mi?... Yeni bir değişim yeni bir iş yükü... O verilen işi yaptığım anda yeni bir iş daha geliyor. Daha da katlanıyor yaptıkça"

"Olan değişiklik başta çok heyecanlandırırsa bile sonradan gelecek kilitlenen dolayısı skıntıya sokacağı biliyorum"

"Yapılanların sonunda bir ödül de yok. Bu zaten yapılması gereken."

"11 yılda şirket büyütüldü fakat ben maddi anlamda o kadar büyüyemedim."

"Firma değişimleri gerçekleştirirken kendi yararını gözetiyor. Çalışanlardan zararlı çıkaracak."

"Yöneticiler bu kadar maliyet avantajı sağladım diyebilmek için çalışanlardan kesiyorlar. Değişim firma açısından başarılıyken çalışanlar açısından başarısız."

"Bu tip değişimlerin sonucunda gelen iş yükünün getirdiği kızgınlığın maddeden menen karşılanması çözüm olacaktır."

"Şu an gerçekleşen değişimler beni hep bir adım öteye götürüyor. Gerçekleşen her şey benim daha iyi olmam için"

"Firmalarda kendimi aşmamamın, kendimi yenileyememenin sonucunda hayal kırıklığına uğrayıp işten ayrılmışlığım vardı."

Başarısız Değişim Deneyimleri

Bireysel çıkarlar

- Alışkanlıklarını ve rahatını koruma güdüsü

- İlave iş yükü kaygısı

- Kendi çıkarlarını gözetme

Tablo 6. Mülakatlara Yönelik İçerik Analizi

| TEMALAR | KATILIMCILAR | | | | | | | Toplam |
|---|--------------|----|----|----|----|----|----|--------|
| | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | |
| ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİNİN ÖNCÜLLERİ | | | | | | | | |
| Tecrübe | 5 | 3 | 5 | - | - | - | 2 | 15 |
| Yönetici | 2 | 7 | 6 | 9 | 5 | 2 | 7 | 38 |
| <i>Yöneticinin yetkin olmaması (bilgi ve deneyim eksikliği & değişim sürecini yönetememe)</i> | 2 | 4 | 4 | 6 | 3 | 1 | 3 | 23 |
| <i>Yöneticinin değişime inançsızlığı/ isteksizliği</i> | - | 1 | 2 | 2 | 2 | - | 1 | 8 |
| <i>Yönetim tarzı (dayatmacı yönetim)</i> | - | 2 | - | 1 | - | 1 | 3 | 7 |
| Kişisel Edinim | 7 | 8 | 3 | 3 | 1 | - | 3 | 25 |
| <i>Değişimden elde edilen çıkar/fayda</i> | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | - | | 8 |
| <i>Değişimden dolayı kayıp yaşanacağı düşüncesi (ek iş yükü & gelecek kaygısı)</i> | 3 | 6 | 1 | 2 | - | - | 2 | 14 |
| <i>Alışkanlıkları ve rahatını koruma güdüsü</i> | 1 | - | 1 | | - | - | 1 | 3 |
| Kişilik | - | - | - | - | - | - | - | - |

V. SONUÇLAR

Katılımcıların örgütsel değişim kavramı ve değişimin gerekliliği hakkındaki görüşleri; odak grup görüşmesinde “Çalıştığınız kurumlarda değişim denildiğinde aklınıza ne geliyor?” sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlarda, değişimin özellikle kamu kurumları için *ütopyik* bir kavram olduğu; gerek özel gerekse kamu sektöründe, üst kademelerde planlanan değişim ile alt kademelerde çalışanların değişimi algılayışlarının çok farklı olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, katılımcıların çoğunun, değişim denildiğinde akıllarına ilk olarak *değişime direnç* konusunun geldiğini vurgulamaları da dikkat çekicidir.

Değişimi gerekli görüp görmedikleri sorusuna ise katılımcılar, geçerli bir nedene dayandırılmayan ve sadece moda akım şeklinde çalışanlara empoze edilen değişimlerin, bireylerin değişime yönelik direnç davranışlarını pekiştirdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, katılımcılar değişimin, farklılaşan koşullara uyum sağlamak ve gelişmek için gerekli olduğunu belirtmekle birlikte; gelecek kaygısı yarattığını da vurgulamışlardır. Katılımcılar; değişim konusuna inançsızlığın sebebi olarak karşılaşılan engellerden bahsetmekte ve bu engellerin daha çok insanlar tarafından yaratıldığını belirtmektedir. Özellikle empoze edilen değişim söz konusu olduğunda, her kademedeki değişime dirençle karşılaşabileceğini ve bir süre sonra bu direncin kemikleşebileceğini ifade etmektedirler.

Katılımcıların örgütsel değişim sinizminin belirleyicileri konusundaki görüşleri; Katılımcıların örgütsel değişim sinizminin belirleyicileri konusundaki görüşleri, iki aşamada gerçekleştirilen çalışmalar doğrultusunda ‘*kişilik özellikleri*’, ‘yöneticiye karşı inanç ve güven eksikliği’, ‘başarısız değişim deneyimleri’ ve ‘bireysel çıkarların göz ardı edilmesi’ kategorileri altında gruplandırılmıştır.

1. Kişilik Özellikleri: *Odak grup görüşmelerinde* katılımcılar, örgütsel değişimlere düşünmeden ya da sorgulamadan karşı çıkan, kötümser bir bakış açısına sahip olan kişilerin varlığına işaret etmişlerdir. Böyle tutumlara sahip olan kişilerle her zaman karşılaşıldığını, bir değişim fikri ortaya çıktığı anda, kimlerin bu değişimin karşısında olacaklarını önceden tahmin edebildiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu tutumun nedeninin kişilik yapısından kaynaklandığını ve bu kişilerin, diğer çalışanların moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkileri olabildiğine değinmişlerdir.

Diğer taraftan, odak grupta elde edilen bulgularının aksine, derinlemesine mülakatlarda “kişilik” boyutuyla ilgili bir bulguyla karşılaşılmamıştır. Özellikle mülakat yapılan bireylere “bir değişim konusundaki yaşamış oldukları olumsuz bir tutumun sebebi” sorulduğunda bireyler, bu tutumlarının nedenlerini kişilikleri ile değil; kendi mantıksal çıkarımlarına ve yaşamışlıklarına bağlı olarak açıklamaktadırlar. Bu sebeple, özellikle odak grup çalışmalarında, üçüncü bir şahıs hakkında konuşan katılımcılar, sinik özellikler gösteren bireylerin bu tavırlarını, onların “**kişisel**” bir özelliğine atfederken; olumsuz bakış açısına sahip olan bireyler, bu tutumlarının nedenini “**öğrenilmiş**” bir olguya dayandırmaktadır. Buna göre, odak grupta dördüncü bir

boyut olarak karşımıza çıkan “kişilik” özelliğine, derinlemesine mülakatlarda katılımcılar tarafından değinilmediği düşünülmektedir. Bu sonuç, örgütsel sinizmin bir kişilik özelliği olmadığını savunan Wanous vd. [9], Guastello vd. [47] ve Johnson&O’Leary-Kelly’nin [15] çalışmaları ile de örtüşmektedir.

2.Yöneticiye Karşı İnanç ve Güven Eksikliği: Odak grupta bir katılımcının, çalışanlarda “Bütün patronlar değişim ister, ama sadece kendileri değişmez” kanısının hakim olduğuna ilişkin ifadesinin, değişim süreçlerinde yönetime duyulan güven ve inanç eksikliğini açık bir şekilde özetlediği söylenebilir. Yöneticilerin kendilerinin değişime inanmadıkları ve değişimi yapmak istemedikleri halde değişimi uygulamaya başlamalarının, çalışanlarda o değişimin gelip geçici bir heves olduğu izlenimini yarattığı vurgulanmaktadır. Diğer yandan, yöneticilerin verdikleri sözleri yerine getirmemeleri ve çalışanların yöneticinin değişim için yeterli niteliklere sahip olmadığını düşünmeleri de, katılımcıların belirttikleri diğer önemli konular olarak ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde mülakatlarda da yönetici kaynaklı değişim sinizmine değinilmektedir. Bu sonuç, literatürle örtüşmektedir. Nitekim Wanous vd. [9] örgütsel değişime yönelik sinizmin belirleyicilerinden birinin yöneticilerin yetkin olmamasına inanılması; Bordia vs. ise [31] yöneticilerin inanç ve tecrübe yetersizlikleri olduğunu ileri sürmüşlerdir.

3.Başarısızlıkla Sonuçlanmış Değişim Deneyimleri: Odak grup ve mülakatlarda katılımcılar, örgütsel değişime yönelik sinizmin önemli bir belirleyicisinin de geçmişte yaşanan başarısız değişimler olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle geçmişte, sonuçlandırılmayan ya da başarısızlıkla sonuçlanan birçok değişim sürecine tanıklık etmiş kişilerin, yeni bir değişim önerisi ile karşılaştıklarında, sinik tutumlar gösterdiklerini vurgulamışlardır. Geçmişteki başarısız değişim deneyimlerinin örgütsel değişim sinizminin kapsamında olduğu yazın tarafından da desteklenmektedir (Bknz. [13; 15; 9]).

4. Bireysel Çıkarlar: Örgütsel değişime yönelik sinizmin belirleyicileri konusunda üçüncü bir boyut olarak ortaya çıktığı düşünülen “bireysel çıkarlar” başlığı altında, çalışanların “alışkanlıklarını ve rahatını koruma ve sürdürme güdüsüne”, “değişimin ilave iş yükü getireceği kaygısına” ve “kendi çıkarlarını ve faydasını gözeterek buna hizmet etmeyecek bir değişime karşı olumsuz ve kötümser bakış açısı geliştirme” konularına yoğun bir şekilde vurgu yapıldığı dikkat çekmektedir.

Derinlemesine mülakatlarda üç katılımcı bireysel çıkarlar ya da alışkanlıklarını koruma güdüsüne dair bir vurgu yapmamış ya da oransal olarak daha az değinmiştir. Benzer şekilde odak grupta da üç katılımcı bu olguya fazla vurgu yapmamıştır. Bu katılımcıların daha çok yönetim ve yönetici ile ilgili konuşmaları ise dikkat çekicidir. Bu kişilerin değişime yönelik sinizmi büyük ölçüde yönetsel olarak ortaya çıkan bir sorun olarak kabul ettikleri düşünülebilir.

Nitel araştırma verilerinin analizi sonucunda, örgütsel değişim sinizminin 3 boyutu olduğu düşünülmektedir:

- 1. Deneyimsel Değişim Sinizmi:** Önceki başarısız değişim girişimlerinin yarattığı ve yeni değişimlerin de başarısız olacağına dair olumsuz görüşü ifade etmektedir.
- 2. Yönetimsel Değişim Sinizmi:** Gerek değişimi yöneten değişim ajanının ve gerekse örgütün farklı kademelerindeki yöneticilerin yetkinliklerine, değişime olan inancına ve onlara duyulan güven düzeyine bağlı olarak değişime duyulan olumsuz bakış açısıdır.
- 3. Edinimsel Değişim Sinizmi:** Bireyin değişim sonuçlarını düşünerek bir çıkarı olmaması ve/veya kaybettikleri doğrultusunda değişime yönelik olumsuz görüşünü yansıtmaktadır.

Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizminin Sonuçları Hakkındaki Görüşleri: Katılımcıların; örgütsel değişim sinizminin sonuçlarına ilişkin ifadelerine göre; sinik düşünceler motivasyon eksikliğine, performans düşüşüne, iş gücü devrine, işten ayrılma niyetine, stres artışına ve örgüte bağlılıkta azalmaya sebep olmaktadır. Bu bulguların literatürle uyumlu olduğu söylenebilir (Bknz: [48; 49; 9]).

Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizminin Azaltılmasına Yönelik Önerileri: Katılımcıların, örgütsel değişim sinizminin azaltılmasında ya da önlenmesinde önemle vurguladıkları konunun “bilgilendirme” olduğu dikkat çekmektedir. “Ben söyledim, sen yapacaksın” tarzındaki tepeden inme bir yaklaşımdan uzak durularak değişim ihtiyacının ve çalışanlara ya da örgüte getireceği faydaların etkili bir iletişimle çalışanlara aktarılması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bunlara ilave olarak, değişime uygun bir kültür yaratılması, yöneticilerin kararlı olmaları ve güven uyandırmaları, değişimin rasyonel nedenlere dayandırılması ve bireylerin çıkarlarının gözetilmesi gerekliliği gibi konular da diğer öneriler olarak ortaya çıkmaktadır.

VI. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalıştıkları kurumlarda önemli değişim programlarının hayata geçirilmesinde aktif rol almış kişilerin çoğunlukta olduğu odak grup görüşmesi ve farklı sektörlerden katılımcılarla yapılan derinlemesine mülakatlara dayanarak gerçekleştirilen bu çalışmanın en önemli sonucu, örgütsel değişim sinizminin deneyimsel, yönetimsel ve edinimsel olmak üzere üç farklı boyutunun ortaya çıkmasıdır. Literatürde, örgütsel değişim sinizmi ile ilgili çalışmalarda, gerek kavramsal gerekse ölçmeye yönelik olarak bu tür alt boyutlara rastlanamamıştır. İlerde örgütsel davranış sinizmini ölçmeye yönelik çalışmalarda bu alt boyutların dikkate alınmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

Odak grup görüşmesinde katılımcılar, örgütsel değişim sinizminin belirleyicileri olarak; literatürdeki Örgütsel Değişim Sinizmi tanımlarında da yer alan “geçmişte yaşanan olumsuz değişim tecrübeleri” ve “yöneticinin yetkinsizliği/isteksizliği” boyutlarına, diğerlerine nazaran daha yoğun bir şekilde değinmişlerdir. Bu bağlamda, bulguların, Örgütsel Değişim Sinizminin

kişilikle ilgili olmaktan çok öğrenilmiş bir tepki olduğuna ilişkin literatürdeki iddiaları desteklediği söylenebilir. Ayrıca yapılan analizler sonucunda; ilgili literatürde çok fazla irdelenmeyen “kişisel çıkar/fayda beklentisinin” de sinizm kavramının önemli bir boyutunu oluşturduğu bulgulanmıştır.

Mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular da büyük ölçüde odak grup sonuçlarını destekler niteliktedir. Fakat odak grup görüşmesi ile mülakatlar arasındaki en önemli farklılık “kişilik” ile “sinik davranışların” ilişkilendirilmesi konusunda olmuştur. Odak grupta katılımcılar sinik davranışları, diğer bireylerin kişilik özelliklerine atfetmişlerdir. Mülakatlarda ise katılımcılar, çalışanların sahip oldukları olumsuz duygu ve düşüncelerin sebebini kendi kişiliklerine (kötümserliklerine, negatifiklerine, hayattan küsmüşlüklerine, hiçbir şeyi beğenmemelerine vb.) bağlı olarak açıklamamaktadırlar. Aksine mülakatlarda açıkça görülmektedir ki bireyler bu olumsuz duruşlarını tamamen öğrenilmiş bir bilgiye (nedene) bağlamaktadırlar.

Odak grup görüşmesi ile mülakatlar arasında görülen bu farklılığı, veri toplama yönteminin özelliğine dayandırmak mümkündür. Zira mülakatlar, katılımcıların kendi olumsuz duygu ve düşüncelerini, grup içerisinde olduğundan daha kolay açıklamalarına olanak vermekte ve grup görüşmelerindeki sosyal beğenilirlik etkisini de azaltmaktadır. Bu bağlamda, birebir mülakatlar sırasında kişilerin, değişime yönelik sinizmlerini sessiz kalarak açıklamamak ya da üçüncü bir şahsa atfederek anlatmak yerine rahatça aktarabildikleri düşünülmektedir.

Bu çerçevede, araştırma sürecinde karşılaşılan kısıtlardan birinin, özellikle odak grup görüşmesinde etkisi daha fazla hissedilen “sosyal beğenilirlik” olgusu olduğu söylenebilir. Sosyal beğenilirlik, hem değişimlerden duyulan rahatsızlığın dile getirilmesinde hem de araştırmacılar tarafından somut örnekler verilmesi istendiğinde, katılımcıların, örneklerini çoğunlukla sinik olduklarını düşündükleri başka kişiler üzerinden vermelerine neden olmuştur. Araştırmacılar tarafından fark edilen bu etki, araştırmacının ikinci aşamasında yeni katılımcılarla birebir görüşmeler yapılmak suretiyle azaltılmaya çalışılmıştır. Gelecek çalışmalarda, bu sorunun etkilerini daha da azaltmak amacıyla senaryo tekniğinden faydalanılarak veri toplanması tercih edilebilir.

İlerde yapılacak araştırmalarla desteklenmesi gereken bir görüş olmakla birlikte; çalışmanın edimsel sinizme ilişkin bulgularının, psikoloji ve felsefe literatüründe kendisine yer bulan *egoizm (bencilik)* kavramıyla desteklenebileceği düşünülmektedir. *Egoizm*, Etik/Ahlak ilkelerinin temellendiği akımlardan biri olan ve “bir hareketin değerini, elde edeceğimiz sonuçlara göre belirleyebileceğimizi savunan” sonuçsalcılık (consequentialism) akımına dayanmaktadır. Egoizm literatüründe iki temel sınıflandırma vardır. Bunlar; psikolojik egoizm ve etik egoizmdir. *Psikolojik egoizm* (psychological egoism), kişinin bir şeyi ancak kendi çıkarına uyuyorsa yapma yönünde bir motivasyon duyacağını iddia eder. *Etik egoizm* (ethical egoism) ise; herkesin kendi çıkarını gözetmesi gerektiğini söyler. Etik egoizmin psikolojik egoizmden farkı, doğru olan davranışın bu olduğunu savunmasıdır [50].

Odak grup görüşmelerinde ve derinlemesine mülakatlarda; kişilerin alışkanlıklarını ve rahatlarını koruma güdüsüyle bireysel çıkarlarına odaklanmaları bir kategori olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda gelecek çalışmalarda konunun psikolojik ve etik egoizm çerçevesinden de değerlendirilebileceği önerilebilir.

Odak grup görüşmesine ve mülakatlara dayanarak elde edilen nitel bilgilerin, örgütsel değişim sinizmi olgusuna ve bu olguyu yönetmenin gerekliliğine dikkat çekmesi bakımından ülkemiz örgüt geliştirme ve değişim yönetimi yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, önemli örgütsel değişimler karşısında çalışanlar tarafından gösterilen direnç ve bu dirençte sinizm tutumunun rolü ve önemi konusunda nitel verilere dayanarak yapılan bu çalışmanın, alanda yapılacak diğer nitel ve nicel araştırmaları destekleyeceği öngörülmektedir. Özellikle bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan boyutlar doğrultusunda, bu çalışmadaki veriler ve literatürdeki verilerin sentezi ile geliştirilecek Örgütsel Değişim Sinizmi ölçeğinin, yazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca yeni boyutları içeren bir ölçekten faydalanarak gerçekleştirilecek çalışmalar ile kavramın öncülleri ve sonuçlarına dair çok daha geniş ve yeni bakış açıları oluşabileceği düşünülmektedir.

Konu ile ilgilenen akademisyenler için “Örgütsel Değişim Sinizmi” kavramının, nitel ve nicel araştırma yöntemleri ile farklı ve daha geniş örneklemeler üzerinde incelenmesi, geliştirilmesi ve belirleyicilerinin daha net bir şekilde ortaya konulması önerilebilir. Uygulamada ise değişimden sorumlu kişilerin, örgütsel değişim sinizmi olgusunun yönetilebileceğini göz önünde tutarak değişime direnç ortaya çıkmadan önce, astların beklentilerini öğrenmeleri ve bunları mümkün olduğu ölçüde karşılamaları önerilebilir. İlgili yazında da belirtildiği üzere, Örgütsel Değişim Sinizmi öğrenilmiş bir tepki ise yöneticiler, etkili bir iletişimle geçmişte yaşanan olumsuz tecrübelerin çalışanlar üzerindeki etkilerini azaltabilirler. Bir başka ifadeyle, etkili bir yönetim, *Örgütsel Değişim Sinizmi*'ni önleyebilir.

Yararlanılan Kaynaklar

- [1] Horton, J. L. (2008). http://www.online-pr.com/Holding/Cynicism___article.pdf, (12/09/2014)
- [2] Chaloupka, W. (1999). *Everybody Knows: Cynicism in America*, University of Minnesota Press, Minneapolis .
- [3] Navia, L. E. (1995). *The philosophy of cynicism: an annotated bibliography*.
- [4] Fuller (1931). Aktaran: Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*. 23(2):342
- [5] Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*. 23(2):341-352.
- [6] Sloterdijk, P. (1987). *Critique of cynical reason*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

- [7] Sloterdijk, P., Eldred, M., ve Adelson, L. A. (1984). Cynicism: the twilight of false consciousness. *New German Critique*, 190-206.
- [8] Bergström, O., Styhre, A., Thilander, p. (2014). Paradoxifying Organizational Change: Cynicism and Resistance in the Swedish Armed Forces. *Journal of Change Management*. 14(3): 384-404.
- [9] Wanous, J. P., Reichers, A. E., ve Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*. 25(2):132-153.
- [10] Özen Kutaniş, R., Dikili, A. (2010). “Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizm”. Özler, D. E. (editör). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 269-285.
- [11] Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. 49(11): 1395-1418.
- [12] Cole, M. S., Bruch, H., Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*. 27(4):463-484.
- [13] Brown, M., Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*. 47(4): 667-686.
- [14] Rogers, R. W. (1995). The psychological contract of trust—part I. *Executive Development*, 8(1), 15-19.
- [15] Johnson, J. L., O’Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*. 24(5):627-647.
- [16] Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*. 38(5):445-465.
- [17] Byrne, Z. S., Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*. 23(1):54-72.
- [18] Albrecht, S., Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*. 14(1):76-92.
- [19] Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 13(1): 12-27.
- [20] Kalağan, G., Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 27: 83-97.

- [21] Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turcic*. 8 (6): 853-879.
- [22] Çarıkçı, İ. H., Bektaş, M., Turak, M. (2013). Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Büro Yönetimi Özel Sayısı*. 1: 177-189.
- [23] Candan, H. (2013). Örgütsel sinizm ve İş Performansına Olası Etkileri. *KSÜ İİBF Dergisi*, 1: 181-194.
- [24] Boyalı, H. (2011). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE Yüksek lisans Tezi*, Karaman.
- [25] Erbil, S. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi*, Aydın.
- [26] Karacaoğlu, K., İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(1): 181-202.
- [27] Turan, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında bir Çalışma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi*. Karaman.
- [28] Stanley, D.J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*. 19(4):429-459.
- [29] Wanous, J. P., Reichers, A. E., ve Austin, J. T. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of management best papers proceedings*, 269-273.
- [30] Reichers, A. E., Wanous, J. P., Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive*. 11(1): 48-59.
- [31] Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., Irmer, B. E. (2011). Haunted by the past: effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management*. 36(2):191-222
- [32] Avey, J. B., Luthans, F., Youssef, C. M. (2008). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*. 36(2):430-452.
- [33] Avey, J. B., Wernsing, T. S., Luthans, F. (2008a). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 44(1):48-70.
- [34] Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*. 53(2):275-297.

- [35] Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 46(4):500-531.
- [36] Bartlett, Kenneth Russell. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field. The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.*
- [37] Robinson, S. L., Kraatz, M. S., Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract : A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- [38] Konovsky, M. A., Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- [39] James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. Florida State University, PhD Dissertation.*
- [40] Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2(2): 121-139.
- [41] Kağıtçıbaşı, Ç. (2013). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar*. 14. Basım. Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti, İstanbul.
- [42] Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Çeviri Editörü: Adem Ögüt. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- [43] Taylor, S. E., Peplau, L. A., Sears, D. O. (2007). *Sosyal Psikoloji*. Çeviren: Ali Dönmez. İmge Kitabevi, Ankara.
- [44] Kitzinger, J. (1995). Qualitative research. Introducing focus groups. *BMJ: British Medical Journal*, 311(7000), 299.
- [45] <http://www.facilityistanbul.com/kalitatif-arastirmalar/derinlemesine-gorusme-in-dept-h/?lang=tr>, (10/03/2015)
- [46] Krueger, R. A. (1998). *Developing questions for focus groups*. Thousand Oaks, Ca: SAGE.
- [47] Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D., Billings, S. W. (1992). A study of cynicism, personality, and work values. *The Journal of Psychology*. 126(1):37-48.
- [48] Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*. 20(5):680-688.
- [49] Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*. 18: 449-469.
- [50] Saracel, N., Erülgen, A., Berberoğlu, A. (2014). Psikolojik ve Etik Egoizm Açısından Altı Vakanın Değerlendirilmesi. *İş Ahlakı Dergisi*. 7(1): 57-93.

- [51] Aslan, F. K. Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(2):33-45.
- [52] McDonald, D. J., Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.



Oytun Boran SEZGİN - boran.sezgin@deu.edu.tr

He is research asistant in Faculty of Economics and Administrative Sciences at Dokuz Eylul University. He gained his bachelor's degree from Civil Engineering, Faculty of Engineering, Middle East Technical University in 2007. He received her master's degree in organisation and management from Dokuz Eylul University in 2011 and Ph. D. in Business Administration from Dokuz Eylul University in 2015. His research interests include organizational behaviour, entrepreneurship and strategic management.



Ebru TOLAY - ebru.tolay@deu.edu.tr

She is assistant professor in Faculty of Economics and Administrative Sciences at Dokuz Eylul University. She get her bachelor's degree from Dokuz Eylul University, Faculty of Economis and Administrative Sciences in 2000. She get her MBA degree in organisation and management from Dokuz Eylul University in 2003 and Ph. D. in Business Administration from Dokuz Eylul University in 2010. Her research area is organizational behavior, organizanioal change and public service organizations.



Olca SÜRGEVİL - olca.surgevil@gmail.com

Olca Sürgevil received her bachelor's degree from Izmir Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences in 2003. She get her MBA degree in management from Izmir Dokuz Eylül University (2005), and M.Sc. degree in social psychology from Izmir Ege University (2007). She get her Ph.D. in Business Administration from Izmir Dokuz Eylül University (2008). She was assigned as an Associate Professor in the Department of Management and Organization at Dokuz Eylul University, Faculty of Economics and Administrative Sciences in 2012. She was a visiting researcher at University of Wisconsin River Falls, College of Business and Economics at Wisconsin, USA from 2013 to 2015. Her expertise area is industrial psychology, discrimination issues and workplace diversity management programs, and positive psychology. Surgevil is a member of ITAA, EURAM, EMERALD Literati Network, and SCR.