

Çalışanlar perspektifinden örgütsel değişimin doğasını ve dinamiklerini açığa çıkarmaya yönelik bir araştırma

A study on revealing the dynamics of organizational change from employees' perspective

İlayda TEKİN 
Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ 

Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi, İzmir, Türkiye

öz

Örgütsel değişim birey, grup, örgüt düzeyinde yarattığı etkiler nedeniyle üzerine sıklıkla çalışılan bir konudur. Bununla birlikte çalışanların değişim sürecinde deneyimlediklerini çalışan, yönetici ve işyeri hekimi bakış açısıyla bütünsel şekilde sorgulayan çalışma sayısı sınırlıdır. Nitekim, bu çalışmada örgütsel birleşme gibi köklü bir değişim sürecine bilfiil katılan ve bu süreçten etkilenen farklı kademe ve rollerdeki çalışanların değişim sürecini nasıl algıladıkları ve yönettikleri sorgulanmıştır. Araştırma; çalışanlar, yöneticiler ve işyeri hekimleri üzerine karma yöntem tercih edilerek gerçekleştirilmiş, böylece değişim sürecini etkileyen ve bu süreçten etkilenen tüm tarafların görüşleri dikkate alınmıştır. Araştırmanın nicel kısmında; örgütsel değişim ve alt boyutları olan “değişime hazırlık” boyutunun “değişime bakış açısı” ve “değişimin genel başarısı” ile; “değişimden etkilenme boyutunun”, “değişime direnç” ile; “değişime bakış açısı” boyutunun “değişimin genel başarısı” ile arasında pozitif yönlü; “değişime hazırlık boyutunun” ise değişime direnç ile negatif yönlü ve anlamlı ilişkilerinin olduğu ortaya konmuştur. Nitel kısımda ise derinlemesine görüşmelerle ulaşılan görüşler nitel içerik analizine tabi tutularak değişimin doğasına ilişkin kapsamlı bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel değişim, değişime direnç, satın alma ve birleşme, değişim teorileri, karma yöntem araştırması, perakende sektörü

JEL Kodları: L20, L29, M5, M10, M19

ABSTRACT

Organizational change is a subject that is frequently studied due to the effects it creates at various levels, such as; individual, group, and organizational level. However, the number of studies that question the experiences of the employees in the change process in a holistic way from the perspective of the employee, manager and workplace doctor is limited. Thus, in this study, it was questioned how employees in different levels and roles, who actively participated in and were affected by a radical change, such as organizational merger, perceived the change and how they managed this process. The research was carried out by using a mixed-method approach, covering the views of employees, managers and workplace doctors. In the quantitative part of the research, the relationships between organizational change and sub-dimensions were revealed. In-depth interviews were used along with the survey to better understand the nature of organizational change.

Keywords: Organizational change, resistance to change, acquisition and merger, theories of change, mixed methods study, private retail sector

JEL Codes: L20, L29, M5, M10, M19

Giriş

Örgütsel değişim, birey; grup ve örgüt düzeyinde yarattığı çeşitli etkiler nedeniyle hem ulusal (Çapraz, 2009; Elalmış, 2008; Esen, 2012; Kesmen, 2014; Kır, 2014; Koşar, 2010; Özkan, 2002; Seçkin ve ark., 2016; Şahin, 2017; Yılmaz, 2015; Yücel, 2011; Zadeoğulları, 2010) hem de uluslararası yazında (Calder, 2013; Eriksson, 2004; Vakola & Nikolaou, 2005) sıklıkla üzerine çalışılan bir konudur.

Örgütsel değişim üzerine Türkiye bağlamında gerçekleştirilen çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde verilerin ağırlıklı olarak anket tekniği ile toplandığı (Elalmış, 2008; Esen, 2012; Koşar, 2010; Kır, 2014; Şahin, 2017; Zadeoğulları, 2010) ve genellikle değişim sürecini bilfiil deneyimlemiş kişilerin görüşlerinin dikkate alınmadığı tespit edilmiştir. Yazındaki çalışmalarda değişimin; örgütsel güven ve bağlılık (Şahin, 2017); eğitim düzeyi (Elalmış, 2008); iç girişimcilik ve takım yönetimi (Arat, 2013; Gülen, 2008); örgütsel bağlılık (Zadeoğulları, 2010); iş doyumunu (Koşar, 2010); liderlik ve yönetim (Esen, 2012; Zadeoğulları, 2010); öğrenen örgütler (Kır, 2014) değişime direnç (Dönder, 1996; Özkan, 2002) ile ilişkilerinin sorgulandığı görülmektedir.

Bununla birlikte örgütsel değişim, doğası gereği karmaşa ve belirsizliği içeren dinamik bir süreçtir (Eliasson, 1994). Değişim kavramı ile değişim sürecinin çalışanlar için ne anlam ifade ettiğini ve bu süreci etkileyen dinamikleri derinlemesine analiz etmek gerekir. Yazında karma yöntem aracılığı ile tasarlanan ve değişim sürecinin doğasını bu süreci bilfiil deneyimleyen, farklı rol ve kademedeki çalışanlar perspektifinden ele alan çalışmaların sınırlılığı nedeniyle bu araştırma hayata geçirilmiştir. İzmir ilinde bulu-

Geliş Tarihi/Received: 27.05.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 16.10.2021

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:
İlayda TEKİN
E-posta: ilaydatekin.1993@gmail.com

Cite this article: Tekin, İ., & Ayyıldız Ünnü, N. A. (2022). A study on revealing the dynamics of organizational change from employees' perspective. *Trends in Business and Economics*, 36(1), 71-82.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

nan ve özel sektörde yer alan, yakın bir zamanda birleşmesi gerçekleşmiş her iki firmanın da çalışanları araştırma sürecine dahil edilmiştir. Örgütsel değişimin dinamiklerini derinlemesine analiz edebilmek adına nitel ve nicel araştırma tasarımının bir arada kullanıldığı karma yöntem tercih edilmiştir. Karma yöntem kullanılarak hem değişim yönetimine ilişkin genel algı ölçülmeye hem de değişimin çalışanlar üzerindeki etkileri (Örn; çalışanların kuruma olan bağlılıklarının nasıl etkilendiği, çatışmanın varlığı, stres, kaygı ve belirsizliğin özel ve iş hayatındaki etkileri, sürecin nasıl ilerlediği, neler yaşandığı ve çalışanların yönetici olmaları durumunda değişim karşısında neler yapmayı önerdikleri) açığa çıkartılmaya çalışılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Değişim, Örgütsel Değişim Kavramları ve Değişim Modellerine İlişkin Genel Bir Değerlendirme

Değişim, “planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanabilir. Bazen kontrol edilebilen bazen de kontrol dışında, devamlı süregelen bir geçiş sürecidir. Bu sürecin tanımı o kadar geniştir ki; “başkalaşmak”, “olmak” veya “yok olmak” şeklinde kavramsallaştırmalar ile karşılaşılabılır (Elalmış, 2008).

Örgütlerin değişime ihtiyaç duymalarının temel sebepleri arasında; çevrenin dinamik bir yapıya sahip olması, rekabet koşulları, varlıklarını istikrarlı bir şekilde sürdürme istekleri, müşteri taleplerindeki değişim, siyasi ve ekonomik dalgalanmalar ve teknoloji-deki gelişmeler yer almaktadır (Koç, 2014). Mevcut koşullar altında içten ve dıştan oluşan baskılar sonucunda değişim olgusunun önemi zamanla daha çok hissedilebilir. Varlıklarını sürdürmeye çalışan örgütler maksimum karı elde etmek, iç ve dış müşterilerini memnun edebilmek için değişim sürecini etkin şekilde yönetme çabası içerisine girebilir (Koç, 2014). Bu anlamda örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır (Dinçer, 2008).

Alan yazında değişim türleri stratejik değişim, dönüşümsel değişim, sürekli değişim ve örgütsel değişim olacak şekilde farklı başlıklarda incelenmektedir. Stratejik değişim, örgütün stratejisinde ve yapısında, yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinde, örgüt politikalarında, çalışan ilişkilerinde, ödül sistemlerinde ve muhasebe ve bütçeleme sistemlerindeki değişimleri içerir. (Daft, 2015). Dönüşümsel değişim, örgütün sahip olduğu değerler ve normlar üzerindeki değişimi kapsamaktadır. (Şahin, 2017). Sürekli değişim, ayırıcı niteliği, birimler arasında hassas bir şekilde oluşturulmuş küçük sürekli ayarlamaların birikip önemli değişiklikler yaratması fikridir. Sürekli değişim, değişimin sürekliliğini kabullenmiş ve kararlı örgütlerde görülmesi muhtemeldir (Şahin, 2017). Örgütsel değişim ise örgütteki tüm çalışanlar arasında, alt sistemlerinde ve birbirleri arasındaki ilişkilerinde, örgütle ve çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimi ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır (Dinçer, 2008).

Bu araştırma kapsamında dönüşümsel nitelikte bir değişim olarak tanımlanabilecek şirket birleşmesini deneyimleyen çalışanların görüşleri derinlemesine incelenmektedir. Dönüşümsel değişim sonrasında örgüt çalışanlarının yeni oluşacak norm ve değerlere uyum sağlaması beklenir. Uyum sağlayabilen çalışanların yeni davranış biçimleri geliştirmeleri kaçınılmazdır (Şahin, 2017). Dönüşümsel değişim sürecinde uygulamaların ve kararların radikal

nitelik taşınması nedeniyle çalışanların katılımı ve yöneticilerin desteği oldukça önemlidir.

Yönetim bilimciler değişim sürecini anlayabilmek ve tanımlayabilmek adına çeşitli değişim yönetimi modelleri ortaya koymuşlardır. Modellerin genel amacı yöneticilerin, değişim ajanlarının, değişimi gerçekleştirecek birey veya grupların örgütteki değişimi nasıl gerçekleştireceklerine dair yol göstermektir. Örneğin; Kurt Lewin'in Değişim Yönetimi Modeli değişim sürecini çözülme, değişim ve yeniden donma olmak üzere üç aşamada ele alırken (Güven, 2006); Kotter (1995) değişimin etkin uygulanmasına se-kiz basamak tanımlamıştır. Mckinsey'nin 7-S Modeli ise ağırlıklı olarak büyük ölçekli örgütlere yönelik olup söz konusu örgütlerin faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için örgütü 7 bileşene dayalı olarak kurgular (Davutoğlu ve ark., 2016). Thaler'in Dürtme Teorisi ise insan davranışlarının çeşitli yöntemlerle değiştirilebileceği temeline dayanır (Aydoğdu, 2019). Bu kurama göre Klasik iktisadi perspektifin insanların rasyonel kararlar verdiği varsayımının aksine insanlar karar alma aşamasında yardıma ihtiyaç duymaktadır (Aydoğdu, 2019). Satir (1991)'in Değişim Yönetimi Modeli ise sadece planlı, periyodik ve uzun zamana yayılan uygulamaların değişim sürecinde başarılı olabileceğini ifade eder (Taşlıyan & Karayılan, 2013). Elisabeth Kübler-Ross ise 1960'larda ölümcül hastalığa yakalanmış 200 kişi üzerinde yaptığı araştırmada tüm hastaların kötü haberi aldıktan sonra benzer duygu durumları yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. İlerleyen zamanlarda bu modelin sadece hastalar üzerinde değil, yaşamlarında ciddi anlamda değişiklik yaşayan bireyleri de anlamada kullanılabileceği fark edilmiş ve modelin ismi “Kübler-Ross Değişim Eğrisi” olarak değiştirilmiştir (Dannenbauer, 2013). Prochaska ve DiClemente tarafından geliştirilen (1982) değişim modelindeki süreç 5 aşamadan oluşmakta ve değişime niyet etme öncesi döneme atıfta bulunmaktadır.

Değişim teorileri ve modellerine ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında çoğunluğunun çalışanların değişim karşısında direnç göstermemeleri adına öneriler sunduğu görülebilir. Önemli bir bölümü de değişimi bir süreç olarak ele alarak değişim sürecindeki adımları ve aşamaları tanımlamaktadır. Değişim adımları, çalışanlara, üst yönetime veya grubun büyüklüğüne odaklanılması yönünden farklılaştığı söylenebilir. Bununla birlikte varolan değişim karşısında gerçekleştirilecek olan değişikliklerden üst yönetim sorumluya Kotter'in modeli daha uygun olabilir. Nitekim bu model daha çok üst yönetime yönelik öneriler getirmektedir. Örgütler benzersizdir ve hiçbir model, her örgüt veya belki de her durum için en iyisi değildir (Calder, 2013). Sonuç olarak değişim modelinin en iyisinin aranması değil, örgüt kültürünün tanınması ve değişimin hangi yönde olacağını ayrıntılı planı ve bu doğrultuda uygulamaların gerçekleşmesi önem teşkil etmektedir.

Bu araştırmada ise, üst yönetim perspektifinden değişimin doğasını anlayabilme noktasında John Kotter'in teorisinden (1995) çalışanlar perspektifinden değişimi değerlendirebilmek adına da Kübler-Ross'un değişim eğrisinden (Kübler-Ross & Kessler, 2014) yararlanılmıştır. Kotter'in teorisi temel alınarak; yöneticilerin değişim sürecini nasıl yönettikleri, çalışanları nasıl yönlendirdikleri veya geribildirimler sonucunda yeterli desteğin verilip verilmediği sorgulanırken; Kübler-Ross'un teorisi ele alındığında ise çalışanların duygu durumları, örgüte olan bağlılık düzeyleri, stres, kaygı, belirsizlik ve motivasyon düzeyleri, direnç seviyeleri, zamanla sürece entegre veya süreci kabullenmenin olup olmadığı sorularına yanıt aranmıştır. Nicel ve nitel araştırma tekniklerinin bir arada kullanıldığı karma yöntem aracılığı ile değişimin doğası; “değişime

hazırlık”, “değişimden etkilenme”, “değişime bakış açısı”, “çalışanların değişim süreci boyunca duygu durumları”, “değişime direnç ve değişimin genel başarısı boyutları çerçevesinde incelenmiştir.

Bir Örgütsel Değişim Süreci Olarak Şirket Birleşmeleri

Köklü bir değişim olarak nitelendirilebilecek örgüt birleşmeleri ve satın alma sürecinin, hem örgüt hem de çalışanlar üzerindeki etkileri göz ardı edilemez niteliktedir. Örgüt üzerindeki etkileri arasında, birleşme sonrasında belirsizliğin hakim olması sonucunda net bir vizyonun, misyonun ve amacın paylaşılabilmesi, süreçlerin nasıl yapılandırılacağı veya yapılandırılan süreçlerin ne şekilde yürütüleceği konusunda bilinmezliğin hakim olması gösterilebilir (Bohlin ve ark., 2000; Kitching 1967 ‘den aktaran Paine ve Power, 1984). Bu kapsamda; örgütün genel amacı ortaya konulmalıdır. Satın alma ve birleşme sürecinin neden tercih edildiği ve arkasında yatan nedenlerin neler olduğu belirlenmelidir. İki farklı şirketin birleşmesi, birbirinden çok farklı örgüt yapılarının ve kurum kültürlerinin bir araya gelmesi anlamına gelmektedir. Örgütlerin farklı karakteristik özellikleri ve yapıları, kültürün bir parçası olduğu için, doğrudan veya dolaylı olarak kurumun üretkenliğini, çalışanların moralini ve işe olan tutumlarını etkileyebilir (Uçanok ve ark., 2008).

Satın alma ve birleşme süreçlerinin çalışanlar üzerindeki etkileri irdelendiğinde; kişisel özelliklerin farklılığı, geçmişte yaşanan olumsuz tecrübeler veya birleşmedeki belirsizlik düzeyi, çalışanların duygu yoğunluğunu ve endişe düzeyini artırabilir. Birleşme stresi, çalışanların psikolojik ve fizyolojik refahını olumsuz yönde etkileyerek işyerinde ve evde gerginlik ve çatışmayı artırabilir (Marks, 1997; Vieru ve ark., 2019). Yöneticilerin odak noktası operasyonel görevler olduğu için, çalışanlar çatışmalar, rol ve sorumluluklarda belirsizlikler ile karşılaşabilir (Rizvi, 2011). Direnç ve kaynakları bu tür köklü değişimlerde dikkate alınması gereken bir diğer konudur. Değişim süreci boyunca birçok farklı nedenden dolayı örgütlerde veya çalışanlarda direnç görülebilir. Bu çerçevede direnç, tutum temelli veya davranışsal direnç olarak kendini gösterebilmektedir. Tutum temelli direnç daha çok psikolojik reddetme şeklinde görülürken, davranışsal direnç ise örgütte kalmaya karşı isteksiz olma veya değişimi desteklememe olarak görülebilir (Chawla & Kelloway, 2004). Değişim sürecinin başında korku, tereddüt ve şüphe yaşayan bireyler ileride dönük değerlendirme yapmadıkları için değişime farklı şekilde direnç gösterebilir (Esen, 2012).

Perakende sektörü özelinde birleşme ve satın alma süreçleri değerlendirildiğinde; birçok rakibi olan bir firmanın genel amacı, bulunduğu durum ve koşulda kendi konumunu güçlendirme isteği olabilir. Bu kapsamda; maliyet tasarrufu sağlamak, gelir artışı, bilgi paylaşımından oluşan ortak bir değer yaratmak diğer hedefleri olabilir. Satın alma ve birleşmeye ilişkin hedefler ve nedenler belirlendikten sonra yol haritası çizilmelidir. Bu aşamada, birleşmenin başarılı olup olamayacağı, istenen sonuca ulaşılamaması, yetenekli çalışanların elde tutulmaması başlıca endişe kaynaklarını oluşturmaktadır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için ana şirketin, rakiplerinden daha farklı, üstün yetenekli ve daha iyi beceri ve bilgiye sahip kişileri bünyesine alması (Weber & Tarba, 2009); yöneticilerin etkin ve hızlı karar vermesi ve değişimin etkin yönetilebilmesi için stratejilerin ve alternatiflerin belirlenmesi (Kitching 1967 ‘den aktaran Paine ve Power, 1984: 105); etkili bir iletişimin sağlanması ve şirketin iletişim boşluğunun dedikodularla doldurulmaması (Marks, 1997) şirketlerin hedeflerine ulaşmasında başarı kriterleri arasında gösterilebilir. Bununla birlikte, mevcut yapıdaki birey veya gruplar değişime sıcak bakmayabi-

li, örgüt daha önce değişim çabasına girmiş ve başarısız olmuş olabilir veya çalışan-yönetici algı farklılıkları oluşabilir. Yöneticiler için değişim bir fırsat olarak algılanırken, çalışanlar için bir tehdit olarak algılanmaktadır. Yöneticiler değişimi, örgütü güçlendirecek zorluklar ve risklerle başa çıkarak kariyerlerini geliştirmek olarak görmekte, çalışanlar ise değişimi zamansız, riskli, yıkıcı ve karışık olarak görebilir (Yücel, 2011).

Araştırma Yöntemi

Araştırmanın Amacı, Tasarımı ve Verilerin Analizi

İzmir ilinde özel perakende sektörde yer alan, yakın bir zamanda birleşmesi gerçekleşmiş iki firmanın çalışanları araştırma sürecinin kapsamını oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, bilfiil değişim sürecine katılan ve bu süreçten etkilenen farklı rol ve kademelerdeki söz konusu çalışanların; değişimi nasıl algıladıklarını, bu süreci nasıl yönettiklerini ve süreci etkileyen diğer dinamiklere ilişkin görüşlerini derinlemesine açığa çıkarmaktır. Bu kapsamda araştırma, nicel ve nitel araştırma tasarımlarının bir arada kullanıldığı karma yöntem tercih edilerek iki temel adım üzerine tasarlanmıştır. Anket tekniği ile toplanan verilerin analizi ile yarı yapılandırılmış sorularla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler ışığında elde edilen görüşlerin nitel içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular birleştirilerek değişim süreci farklı tarafların bakış açıları ile daha bütünsel bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Nicel araştırma tasarımında, ana kitle 122 kişi olup örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında 93 kişiden oluşmaktadır. Bu çerçevede toplamda 110 çalışana anket formu dağıtılmış, 91 anket formu geri dönmüştür. 6 adet form eksik veya dikkatsiz doldurulduğu için analize uygun bulunmamıştır. Toplam 85 adet form analize tabi tutulmuştur. Ankette yer alan sorular için, Herscovitch (2003) çalışmasında geliştirilen ve daha sonra “Örgütsel Değişim Sürecinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma” (Seçkin, Demirel & Özçınar, 2016) adlı makalede kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış hazır ölçekten yararlanılmıştır.

Nicel yöntemlerle elde edilen verilerin istatistiksel bir analize uygun olup olmadığına karar vermek için normal dağılım durumları, yapısal geçerliliği ve güvenilirliği SPSS 22.0 Paket Programı ile analiz edilmiştir. Çalışanlara sosyo-demografik özellikleri, kişilik özellikleri ile kendi yaşamlarında değişimi nasıl algıladıkları yönünde sorular yöneltilmiştir. Ardından 6 boyut ele alınmıştır. Bunlar; değişime hazırlık, değişimden etkilenme, değişime bakış açısı, duygu durumları, değişime direnç ve değişimin genel başarısı olarak adlandırılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeği ile 1= Kesinlikle Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum olmak üzere ölçülmüştür.

Nitel araştırma tasarımında ise, örgütsel değişimin doğasını ortaya çıkartmak için maksimum çeşitleme örnekleme ve kolay ulaşılabılır durum örneklemesinden yararlanılarak çalışanlarla yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede 11.01.2019-26.05.2019 tarihleri arasında toplam 16 kişi ile görüşülmüştür. Ortalama mülakat süresi 25-45 dakika arası sürmüştür. Görüşmelerde ses kaydı alınmıştır. Katılımcılar ses kaydı alındığı ve kayıtların gizliliği konusunda bilgilendirilmiştir. Farklı bakış açıları yakalayabilmek adına görüşme yapılan kişilerin farklı departmanlardan olmasına özen gösterilmiştir. Elde edilen görüşler nitel içerik analizine tabi tutularak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Araştırmanın nitel kısmının geçerlik ve güvenilirlik sağlamak adına çeşitli yollar izlenmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2006). Bu kapsamda

iki geçerliği sağlamak için katılımcılarla uzun süreli etkileşimlerde bulunulmaya çalışılmıştır. Böylece katılımcıların dahi farkında olmadığı, ifadelerinin altında yatan örüntüler açığa çıkartılmıştır. Örneklem çeşitlenmesine gidilmiş ve her iki örgütten, farklı görev ve unvandaki çalışanlarla derinlemesine görüşmeler yapılarak çalışmanın inandırıcılığının pekiştirilmesi hedeflenmiştir. Dış geçerliği sağlamak için ise keşfedilen her kavram ve temanın altında katılımcıya ait ifadeler yorum katılmadan ve verinin doğasına dokunulmadan aktarılmıştır. Maksimum çeşitlenme ve kolay ulaşılabilir durum örneklemeinden yararlanılarak hem genele hem de özele ait bilgilere ulaşmayı sağlayacak veri kaynaklarının bu farklılığı yansıtacak şekilde seçilmiştir. İç güvenilirliği sağlarken tutarlık incelemesi yapabilmek adına tüm görüşmeler katılımcıların izni ile kayıt altına alınmış, görüşmelerde yöneltilen sorular benzer yaklaşımlarla sorulmaya çalışılmıştır. Dış güvenilirliği sağlamak için ise görüşme raporları ve QSR Nvivo 12 pro programı ile nitel içerik analizine tabi tutulan kodlama listeleri çalışmayı değerlendiren danışmana sunulmuştur.

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Nicel araştırma tekniğinde kullanılan anket formu toplam 52 ifadeden ve 6 boyuttan oluşmaktadır. Araştırma modeli ve başlıca hipotezleri şunlardır:

H1:Değişime hazırlık evresi ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Değişimden etkilenme ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Değişime hazırlık ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Değişime bakış açısı ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Değişime hazırlık ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

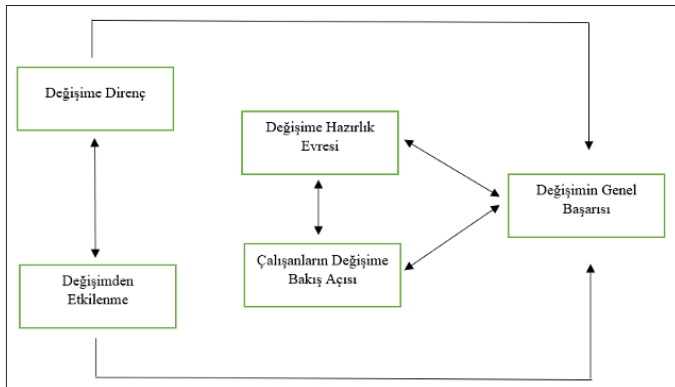
H6: Örgütsel değişim sürecine ilişkin algılar demografik değişkenlere göre farklılaşmaktadır.

Araştırma Bulguları

Elde edilen araştırma bulguları iki başlık altında incelenmiştir.

Nicel Yöntemlerden Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya katılan 85 çalışanın %56,5'i kadın, %43,5'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%36,5) 34-41 yaş aralığındadır. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde



Şekil 1.

Araştırmanın Modeli

%68,2'lik oran ile lisans mezunu olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Örgütteki çalışanların %55,3 lük kısmını 10 yıl ve üstü kıdeme sahip kişiler oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunlukla kıdemli olduğu, örgüt içinde işten ayrılan personellerin dolayısıyla personel devir hızının az olduğu ve anketi cevaplayanların %48,2 lik kısmının memur statüsünde olduğu ek olarak söylenebilir.

Korelasyon Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Korelasyon analizi yapılırken, normallik analizinde test edilen ifadelerin normal dağılımı gözlemlendiği için Pearson korelasyon kullanılmıştır.

Tablo 1'e göre, değişime hazırlık boyutu ile değişime bakış açısı ifadelerinin ortalamaları ($r = 0,538$; $p < ,01$) ve değişimin genel başarı ifadelerinin ortalamaları ($r = 0,561$; $p < ,01$); değişime bakış açısı boyutu ile değişimin genel başarı ifadelerinin ortalamaları ($r = 0,550$; $p < ,01$); değişimden etkilenme boyutu ile değişime direnç ifadelerinin ortalamaları ($r = 0,317$; $p < ,01$) arasında pozitif yönde ilişki olduğu analiz edilmiştir.

Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Değişime hazırlık süreci ifadelerinin ortalamaları alınarak yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de paylaşılmıştır.

R^2 değeri, çalışanların değişime bakış açılarının % 28,9 'luk kısmını, değişime hazırlık sürecinin açıkladığını ifade etmektedir. Değişime hazırlık sürecinin, çalışanların değişime bakış açıları üzerindeki etkisi 0.597'dir. Bu durumda, değişime hazırlık evresi ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. H1 hipotezi desteklenmektedir. Örgütlerin değişim sürecine hazırlanmaları, çalışanların değişime olan bakış açıları

Tablo 1. Değişim Boyutları Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

Değişime Hazırlık (DH)	DH	DBA	DE	DD	DGB
Pearson Correlation (r)	1	,538**	-0,154	-,412**	,561**
Sig. (2-tailed)		0	0,16	0	0
N	85	85	85	84	84
Değişime Bakış Açısı (DBA)	DH	DBA	DE	DD	DGB
Pearson Correlation (r)	,538**	1	-,344**	-,516**	,550**
Sig. (2-tailed)	0	0,001	0	0	0
N	85	85	85	84	84
Değişimden Etkilenme (DE)	DH	DBA	DE	DD	DGB
Pearson Correlation (r)	-0,154	-,344**	1	,317**	-0,105
Sig. (2-tailed)	0,16	0,001		0,003	0,34
N	85	85	85	84	84
Değişime Direnç (DD)	DH	DBA	DE	DD	DGB
Pearson Correlation (r)	-,412**	-,516**	,317**	1	-,480**
Sig. (2-tailed)	0	0	0,003		0
N	84	84	84	84	84
Değişimin Genel Başarısı (DGB)	DH	DBA	DE	DD	DGB
Pearson Correlation (r)	,561**	,550**	-0,105	-,480**	1
Sig. (2-tailed)	0	0	0,34	0	
N	84	84	84	84	84

Tablo 2. Değişime Hazırlık Sürecinin, Değişime Bakış Açısı Üzerine Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Bulguları

Bağımsız Değişkenler	B	t	p
Değişime Hazırlık	0,79	2,985	0,004
R	0,597	5,812	0
	R ²	F	p
0,538	0,289	33,784	0
			Durbin-Watson
			1,788

Tablo 3.
Değişime Hazırlık ve Değişimden Etkilenme Süreçlerinin, Değişime Direnç Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Bulguları

Bağımsız Değişkenler	B	t	p	VIF
Değişime Hazırlık	3,976	9,722	0	1,028
Değişimden Etkilenme	0,273	2,597	0,011	1,028
Düzeltilmiş				
R2	F	p		Durbin-Watson
0,215	12,35	.000		1,89

Tablo 4.
Değişim Süreci Evrelerinin, Değişimin Genel Başarısı Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Bulguları

Bağımsız Değişkenler	B	t	p	VIF
Değişime Hazırlık	-0,757	-1,971		
Değişimden Etkilenme	0,616	3,72	0	1,384
Düzeltilmiş				
R2	F	p		Durbin-Watson
0,39	27,523	.000		1,854

Tablo 5.
Örgütsel Değişime İlişkin T Testi ve ANOVA Testinden Elde Edilen Bulgular

Örgütsel Değişim Boyutları	Değişken	N	S	T	p	Tukey		
Değişime Hazırlık	Yaş	18-25	3	3	0,5			
		26-33	25	2,493	0,6057	3,28	0,86	3-4*
		34-41	31	2,274	0,5782			
		42 ve üzeri	26	2,718	0,6338			
Değişime Hazırlık	Eğitim	İlköğretim	2	3,667	0			
		Ortaöğretim	-	-	-			
		Lise	13	2,41	0,5636	2,6	0,08	1-3-4*
	Düzeyi	Lisans	58	2,471	0,6407			
		Lisansüstü	12	2,542	0,5081			
Değişime Direnç	Çalışma Yılı	1 yıl ve altı	4	3,218	0,375			1-4-5*
		1-3 Yıl	5	3,483	0,5509			2-4*
		4-6 Yıl	13	3,782	0,505	6	0,93	3-4*
		7-9 Yıl	16	4,334	0,5109			4-1-2-3*
		10 Yıl ve Üstü	46	3,956	0,494			5-1*
Değişime Hazırlık	Mesleki	Üst Kademe	-	-	-			
		Orta Kademe	27	2,605	0,6307			3-5*
		Alt Kademe	12	2,605	0,6565	4,59	0,82	4-5*
	Ünvan	Memur	41	2,346	0,5431			
		Taşeron	5	3,333	0,5652			
Değişimden Etkilenme	Mesleki	Üst Kademe	-	-	-			
		Orta Kademe	27	3,003	0,4933			
	Ünvan	Alt Kademe	12	2,604	0,3846	3,2	0,42	3-5*
		Memur	41	2,868	0,4979			
		Taşeron	5	3,35	0,7647			
Değişimin Genel Başarısı	Mesleki	Üst Kademe	-	-	-			
		Orta Kademe	26	2,115	1,0228			3-5*
	Ünvan	Alt Kademe	12	1,542	0,6201	3,26	0,22	
		Memur	41	1,89	1,0399			
		Taşeron	5	3,1	0,8944			

Tablo 6.
Katılımcıların Farklılıklara İlişkin Görüşleri ve Yükleme Frekansları

Farklılıklara İlişkin Algular	Frekans	Farklılıklara İlişkin Algular	Frekans
Kültürel Farklılık		Yapısal Farklılıklar	
• Beşeri İlişkiler	2	• Hiyerarşik Yapı	5
• Giyim-Görünüm	2	• İş Metodlarındaki	
Değişim	6	• Yönetim Şekli	4

Tablo 7.
Katılımcıların Birleşme Sürecine İlişkin Görüşleri

Satın Alma Sürecinin Duyurulması	Frekans	Satın Alma Sürecinin Duyurulması	Frekans
Formel		Enformel	
• Birebir Bilgi		• Dedikodu	
Aktarımı	5	• Dış Kaynaklardan	
Mekanizması	8		
• Resmi Açıklama	6		
Alman Bilgiler	1		
• Toplantılar	7		
• Yazılı			
Bilgilendirme (Mail)	3		

Tablo 8.
Katılımcıların Birleşme Sürecinin Etkileri Üzerine Görüşleri

Birleşme Sürecinin Çalışanlar Üzerinde Etkileri	Frekans	Birleşme Sürecinin Çalışanlar Üzerinde Etkileri	Frekans
Aile Temelli Etkileri	4	İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi	
Bireysel Etkileri		• Belirsizlik ve Bilinmezlik Korkusu	7
• Aışkanlıkların Değişmesi	1	• Görev Tanımları ve Rol Beklentilerinin Netleşmesi	1
• Duyusal Döngü	3	• İş Akışı	4
Sosyal Çevre Üzerindeki Etkisi	3	• Kaygı	4
		• Motivasyon	2
		• Stres	6

Tablo 9.
Katılımcıların Değişim Sürecine İlişkin Görüşleri

Satın Alma Sürecinin Duyurulması	Frekans	Satın Alma Sürecinin Duyurulması	Frekans
Olumlu Etkileri	27	Olumsuz Etkileri	
Birey Düzeyinde Etkileri		• İşin Yavaşlatılması	1
• Gelişim fırsatları	6	• Motivasyon Düşüklüğü	1
• İnsan kaynakları süreçlerinde iyileşme	6	• Örgüt Kültüründe Değişim	2
• İstikrar	7	• Piyasadaki İş Olanakları	3
• Kazan-kazan anlaşması	6	• Sosyal Çevrenin Değişmesi	3
Örgüt Düzeyinde Etkileri		• Sosyal Ortamın Değişmesi	1
• İletişimin güçlenmesi	2		

Tablo 10.
Katılımcıların Değişimin Yönetimine İlişkin Görüşleri

Kurumsal boyut	Frekans	Psikolojik ve Davranışsal Boyut	Frekans
Değişim Sürecinin Kısıtlanması	2	Psikolojik destek	1
Etkili Bilgilendirme		Tersine mentorluk	1
• Ortak Organizasyonlar	3	Etkili Yönetmel Beceriler	
• Toplantılar	7	• Bağlantı sağlama	1
Etkili İletişim		• Duyguları yönetme	2
• Empati	1	• İnandırıcılık	2
• Şeffaflık	6	• Motivasyon	3
Etkili Liderlik Becerileri		• Örgütlenme	1
• Karşıdaki kişiyi dinleme ve anlama	2		

nı pozitif yönde etkilemiştir. Değişime hazırlık süreci arttıkça çalışanların değişim karşısında göstermiş oldukları direnç seviyesi azalmaktadır.

Tablo 3'e göre, değişime hazırlık ve değişimden etkilenme süreçleri ile değişime direnç ifadelerinin ortalamaları alınarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre modelin anlamlı olduğunu ($p < ,05$) göstermektedir. Düzeltilmiş R2 değeri, değişimde karşılaşılan direncin %21,5'ini değişime hazırlık ve değişimden etkilenme süreçlerinin açıkladığını ifade etmektedir.

Tablo 11.
Değişimin Motivasyon ve Çatışma Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler

Motivasyon Üzerindeki Etkileri	Frekans	Çatışmanın Etkileri	Frekans
Nötr Etkisi	3	Çatışmanın Varlığı	10
Olumlu Etkileri		Açık Çatışma	1
• Değişikliğin Olmaması	4	Algılanan Çatışma	
• Kadro Geçişi	6	• Önyargular Temelli	2
Olumsuz Etkileri	13	• Ötekileştirme Temelli	7
1. Belirsizlik Kaynaklı Olumsuz Duygu Durumları		Çatışmanın Yokluğu	10
• Dedikodu mekanizması	1		
• Stres ve kaygı	5		
2. Güç Kaybı			
• Yetki Sınırlandırılması	2		
• Hiyerarşik Yapı	1		
• Kadro Değişikliği	1		
• Yaşanmışlıklar	3		

Çalışanların değişimden ne düzeyde etkilendiği; değişim sürecinde motivasyonları, birçok zorluğa neden olması, iş yükünün artması, aile yaşantısının etkilenmesi, performans değerlendirmenin ne kadar adil olduğu gibi durumların, değişime direnç üzerindeki etkisi 0.273'dir. Bu durumda, değişimden etkilenme ile değişime direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. H2 hipotezi desteklenmektedir. Değişime hazırlık ile değişime direnç arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. H5 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4'e göre, değişime hazırlık ve çalışanların değişime bakış açısı ile değişimin genel başarısı ifadelerinin ortalamaları alınarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre modelin anlamlı olduğunu ($p < ,05$) göstermektedir. Düzeltilmiş R2 değeri, değişimin genel başarısının %39'unu değişime hazırlık ve çalışanların değişime bakış açısı süreçlerinin açıkladığını ifade etmektedir. Çalışanların değişime bakış açısının, değişimin genel başarısı üzerine etkisi 0.519'dur. Bu durumda, değişime hazırlık ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. H3 hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların değişime bakış açısı ile değişimin genel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. H4 hipotezi de desteklenmektedir.

Tukey testi sonucunda ortaya çıkan farklar Tablo 5'te gösterilmiştir. Özetle, cinsiyet değişkeninde herhangi bir farklılık bulunmazken; 34-41 ve 41 yaş ve üzeri yaş grupları arasında değişime hazırlık evresindeki; ilköğretim-lise-lisans düzeyinde eğitim görmüş gruplar arasında değişime hazırlık evresindeki; kurumda çalışma yılı düzeyi arasındaki ve kurumdaki mesleki ünvanlar arasındaki ifadeler verilen yanıtların ortalaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Nitel Yöntemlerden Elde Edilen Bulgular

12'si kadın, 4'ü erkek olmak üzere toplam 16 kişi ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar farklı departmanlarda çalışmakta olup, müdür (1 kişi), bölüm sorumlusu (1 kişi), uzman (6 kişi), memur (2 kişi), operasyonel destek uzmanı (4 kişi), doktor (1 kişi), hemşire (1 kişi) pozisyonlarındadır. Çalışanlara sorulan sorulardan farklı olarak, işyeri hekimine (doktor ve hemşire) ve yönetici pozisyonundaki kişilere farklı sorular yöneltilmiştir. Gizlilik açısından satın alan firma için X, satın alınan firma için Y, katılımcılarda ise söylemleri paylaşırken isim-soyisim başharfi, cinsiyet ve ünvan kodlamaları yapılmıştır. Temel ve genel görüşler ağaç nod (Treenode), alt görüşleri ise çocuk nod (childnode) olarak kodlanmıştır. Kodlama sonucunda ise frekans olarak adlandırılan tekrarlı söylemleri içeren özet bir tablo oluşturulmuştur. Temel görüşlerin ve alt görüşlerin her birinde 6 söylem ve üzerinde olan frekanslar açıklanmıştır.

Çalışanların Söylemleri Işığında Elde Edilen Bulgular

Nitel analiz ağırlıklı olarak satın alınan şirket çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Çalışanların birleşme sürecindeki duygu durumları öğrenilmeye çalışılmıştır.

X şirketi ile Y şirketi Arasındaki Farklılıklara İlişkin Görüşler

Katılımcılara "X şirketi ile Y şirketi arasında belirgin gördüğünüz farklılıklar var mıdır? Örnek vererek açıklar mısınız" sorusu sorulmuştur. Yanıtların farklılıklara ilişkin algılar ağaç nodu altında 7 çocuk noda ayrıldığı görülmüştür.

Tablo 6'da görüleceği gibi, yanıtların farklılıklara ilişkin algılar ağaç nodu altında 7 çocuk noda ayrılmıştır.

İş Metodlarındaki Değişim: Katılımcıların 6'sı iş metodlarında farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir. İş yapış şekilleri, sistemlerin farklılığı, mağaza sayılarının farklılığından dolayı sürecin aynı olmaması, manuel/sistemik ayrımının net bir şekilde gözlemlendiği konusunda mutabakat vardır.

Çalışma şekillerimiz farklıydı. Neredeyse on katı mağaza sayımızla onda bir mağaza sayısı olan şirketten bahsediyoruz. Bin küsur mağazanın telefon ile yönetilemeyeceği çok aşikar. X firmasının bu sebeple çağrı sistemleri var. Bizim firmada da vardı ama bu kadar profesyonel değildi. Örneğin benim telefonum neredeyse tüm mağazalarda vardı. Bir sorun çıktığında arayabilecekleri birinin olmasını bilmelerinin güvencesi bile onlara yetiyordu. Birleşmeden sonra onları hep başkalarına veya çağrıya yönlendirmek, çağrının da ilgili kişilere yönlendirmesi biraz onlara zor geldi. Çünkü telefonla çıkan sorunlarını hallediyorlardı. Şimdi çağrı açılıyor, çağrıdan yanıt geliyor ve o kişi ile irtibata geçiliyor. Süreç uzadı, onbeş dakika içinde çözölen bir durum, bir-iki saate çıkabiliyordu. Ama alışma dönemi olduğu için o süreci atlattılar (ba, kadın, uzman).

Satın Alma Sürecinin Duyurulmasına İlişkin Görüşler

Verilen yanıtlar analiz edilmiş (Tablo 7) ve satın alma sürecinin duyurulması ağaç nodu altında 8 çocuk noda ulaşılmıştır.

Resmi Açıklama: Katılımcıların 6'sı birleşme sürecini resmi açıklama yolu ile duyduğunu belirtmiştir.

Kamu aydınlatma platformundan duyduk. KAP'dan duyduktan sonra yöneticiler toplandı(es, kadın, uzman).

Toplantılar: Farklı departmandaki çalışanlara, her departmanın bölüm müdürü olacak şekilde birleşme ile ilgili bilgi yapılmıştır. Katılımcıların belirttiği bilgilendirme genel olarak toplantı niteliğindedir.

Birleşme sözlü olarak dile getirildi. Müdürler bize açıklama yaparken bir birleşmenin olacağından bahsetti. Hepimiz kendimizi zaten ona göre planlamak durumundaydık, işten çıkarılmaldan bahsediyorum, herkes ona göre kendisini planlasın dendi (şç, kadın, uzman).

Dedikodu Mekanizması: Katılımcıların neredeyse büyük çoğunluğunun (8 kişi) hemfikir olduğu ve yaşamış olduğu durumların benzer olduğu farkedilmiştir.

Teknik departman olduğumuz için departmanın arkalarındaydık ve üst kattaydık. Ön görüşmeler ve protokoller zamanında satın alma sürecini sadece dedikodu olarak duyuyorduk. Bir arkadaşımız imzaların atıldığını söyledi. Kendi yöneticime sorduğumda durumu bildiğini fakat söyleyemediğini belirtti (kf, kadın, bölüm sorumlusu).

Birleşme Sürecinin Çalışanlar Üzerinde Etkileri

Katılımcılara "Birleşme süreci hayatınızı nasıl etkiledi, örnekler açtıklar mısınız" sorusu sorulmuştur. Verilen yanıtlar analiz edilmiş (Tablo 8) ve birleşme sürecinin etkileri ağaç nodu altında 12 çocuk noda ulaşılmıştır.

Belirsizlik ve Bilinmezlik Korkusu: Katılımcıların 7'si, değişim süreci boyunca yaşanan belirsizlikten olumsuz etkilenmişlerdir. Her şeyin tam anlamıyla bilinmemesi çalışanların geleceği de görememesine ve alternatif seçenekler planlayamadıklarına neden olmuştur.

Acaba bizimle çalışmaya devam edecekler mi?Çıkarılacak mıyız? Süreç nasıl işleyecek? Bununla ilgili kafamızda soru işaretleri vardı ve bu süreçte bayağı uzun sürdü. Bize vaatler verildi ve tutulmadı X firması tarafından. Eğitim verilecek dendi, sadece bir haftalık eğitim verildi, sürekli gelişimimizi destekleyeceklerini vaat ettiler fakat hiçbir şekilde söylenenler yapılmadı (hs, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Stres: Katılımcıların 6'sı çeşitli nedenlerden dolayı stres yaşadıklarını belirtmiştir. Çoğunlukla belirsizliğin artması sonucu streslerinin de aynı düzeyde arttığını, özellikle X firma kadrosunda olmayan ve taşeron firmaya bağlı çalışanların, durumlarının daha fazla belirsizlik içerdiğini bu sebeple streslerinin de yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Belirsizliğe bağlı olarak stresimiz çok fazlaydı. Bu stres, yeni çalıştığım kuruma (birleşmenin gerçekleştiği kurum-X firması) geçtiğimde de devam etti. Çünkü en az bir beş sene çalışıyorsunuz sonra o kurumun kültürüne alıştıyorsunuz sonrasında başka bir kültür geliyor ve ona alışmak zorundasınız, adapte olmalısınız. Elbette ki bocalıyorsunuz ve o bocalama sürecinde duygusal bazı problemler çıkıyor (gd, kadın, memur).

Değişim Sürecinin Etkileri

Katılımcılara "Sizce değişim sürecinin çalışanlar üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir?" sorusu sorulmuştur. Verilen yanıtlar analiz edilmiş (Tablo 9) ve değişim sürecinin etkileri ağaç nodu altında 15 çocuk noda ulaşılmıştır.

Gelişim Fırsatları: Çoğunlukla birleşmeden kaynaklı, yeni sistemlerin kullanılmaya başlaması veya yeni sistemlerin yanında eski sistemlerin de yürütülmesiyle ilgili söylemler olmuştur. Bunun yanı sıra yeni şeyler öğrendiklerini ve yeni kültürlerle, yeni insanlarla tanışma fırsatları olmuştur.

Yeni şeyler öğrendiğimiz için bizim için süreç daha hızlı geçti çünkü daha önce yaptığımız belli bir iş vardı ve belli bir rutindeydi, bir hareketlilik vardı ama şimdi tamamen farklı bir şeye yöneldiğimiz için öğrenmeye çalışıyoruz (mk, kadın, uzman).

İnsan Kaynakları Süreçlerinde İyileşme: Y firmasında maaş, yan haklar, ödül sistemi veya prim sisteminin kıyasla daha düşük olduğunu vurgulamışlardır. Geçiş döneminden sonra çalışanların X firmasında haklarının iyileştirilmiş şekilde kadroya alındıklarını ifade etmişlerdir. Tüm bunlara ek olarak özel sağlık sigortalarının eski firmalarında olmadığını fakat şuan özel sağlık sigortası kapsamında olduklarını da belirtmişlerdir.

Maaşım biraz daha arttı Y firmasına kıyasla , X firmasında aldığımız yan haklar yoktu. Kafamda hep şu vardı, "kalacaksam ve aynı maaşı alacaksam niye kalayım dışarıda da aynı maaşı alabilirim." O yüzden verdiğim kararın doğru çıkması mutluluk verici (sa, kadın, uzman).

İstikrar: Birleşmeden sonra X firmasının bölge direktörlüğü yer değiştirmiştir. Yer değişmesinden kaynaklı Y firma çalışanlarında herhangi bir mesafe, yapılan iş, ofis ortamı, servis güzergahı gibi fiziksel alanda hiçbir değişiklik olmamıştır. Bazı çalışanların ise fiziksel alandan ziyade çalışma arkadaşlarının bile aynı olduğunu ifade etmiştir. Değişikliğin olmaması sonucunda yöneltilen sorulara 7 katılımcı, olumlu bakış açısıyla yanıt vermişlerdir.

Büyük bir şirketten hiç iş kaybetmeden yaptığı işin paralelinde, aynı işlemi yaparak X firmasına geçenler oldu. Herhangi bir maaş kaybı olmadı ve işini devam ettirdiler (yy, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Kazan-kazan anlaşması: X ve Y firmalarının mali birleşmesi olana kadar, Y firmasındaki çalışanların işten ayrıldığı (gönüllü olarak) veya işten çıkartıldığı belirtilmiştir. İşten çıkarılmanın çalışanlar üzerindeki olumlu etkisinin ise, iş hayatını sonlandırmak isteyen insan kaynağının bulunduğunu, bu durumu fırsata çevirerek haklarını ve hatta bazı personellerin kıdem-ihbar tazminatlarının yanısıra altı brüt maaş aldıklarını ifade etmişlerdir.

Bazı insanlar içinde kazan-kazan oldu. Yıllardır çalışan insanlar, bir şekilde iş hayatını sonlandırmak isteyen ama kendisi ayrılmayacağı için tazminatını almak ya da tüm haklarını kaybetmemek için çalışmak zorunda olan bir insan kaynağı vardı. Bu yüzden hem o çalışanlar için hem de şirket için kazan-kazan anlaşması oldu. Mutlu olarak ayrılan çok oldu çünkü bu bir fırsattı. Gitmek isteyenler gönüllü olanlar ilk başta gittiler (ba, kadın, uzman).

Değişim Sürecinin Çalışanlar Tarafından Yönetilmesi

Katılımcılara "Eğer yönetici olsaydınız, gerçekleşen değişim süreci boyunca, öncesini ve sonrasını düşünerek, çalışanlarınıza yönelik ne gibi aksiyon planları alırdınız. Bu değişim sürecinde, ben bunu yapardım, diyebileceğiniz eylemler var mıdır ?" soruları sorulmuştur. Tablo 10'da görüleceği üzere, değişim sürecinin çalışanlar tarafından yönetilmesi ağaç nodu altında 18 çocuk noda ulaşılmıştır.

Toplantılar: Katılımcıların 7'si, toplantılar aracılığı ile durumun açıklanmasının, akıllardaki soru işaretlerinin giderilmesinin böylelikle dedikoduların önüne geçebileceklerini ifade etmişlerdir. Mail aracılığıyla veya telefonla durumun açıklanmasından ziyade yüzyüze, birebir temas yoluyla durumun açıklanmasının daha önemli olduğu vurgulanmıştır.

Maille ya da mesajla dile getirmek yerine yüzyüze insanların tepkilerini görerek anlatmak daha iyi. Ama şirketin bunları elemanlarına nasıl anlattığı da önemli yani gizlilik politikası da var, her şeyi anlatamıyorsunuz. Ama yüzyüze toplantılarla daha olumlu sonuçlar elde edileceğini düşünüyorum. Bilgi vermek illaki şart. Herkes kendini ona göre ayarlıyor (sç, kadın, uzman).

Şeffaflık: Katılımcıların 6'sı şeffaflığın önemini vurgulamıştır. Belirsizlik hakim olduğu için iş bulanlar ve gidemeyenler, ucu açık sorular olduğu için dedikoduların git gide artması ve yoruma dayandırılması çalışanları olumsuz yönde etkilemiştir. Bu sebeple katılımcılar, çalışanlarına karşı şeffaf davranış sergileyebileceklerini ifade etmişlerdir.

Şeffaf olurdu çünkü o noktada iş bulup gitmek isteyenler gidemedi. İnsanlara pozisyonuna göre, ikili ilişkilerine göre güzellik yaptıkları da oldu, kötülük yaptıkları da. O anki karşıdaki insanın ruhsal durumuna göre. Bazı kişiler aralık ayında çıkartılmadan Ocak ayında çıkartıldı. Nedeni ise gelir vergisine tabi olup alacağı para daha fazlaydı, vergi kesileceği için Ocak ve Şubat'ta çıkar-

tıldılar. Bu yapılması gereken bir hareketti fakat bunlar hep ikili ilişkilere, samimiyete dayalıydı. Başka çalışanlar iş bulup çıkmak istediklerinde çıkartılmadı (es, kadın, uzman).

Motivasyon Üzerindeki Etkileri ve Çatışmanın Varlığı

Katılımcılara “Satın alma süreci sonrasında, bireysel bazda yaşadıklarınıza bağlı olarak motivasyonunuzu olumlu veya olumsuz etkiledi mi, örnekle açıklar mısınız” sorusu sorulmuş ve yanıtlar analiz edildiğinde motivasyon üzerindeki etkiler ağaç nodu altında 13 çocuk noda ulaşılmıştır (Tablo 11).

Çatışmanın varlığını ölçebilmek adına “Bireysel anlamda başkalarıyla çatışma yaşadınız mı? Eğer yaşandıysa bu durumla başa çıkmak için neler yaptınız?” ve “Çevrenizdeki gözlemlerinize bağlı olarak çalışanlar arasında çatışma yaşandı mı?” soruları da sorulmuştur. Çatışmanın etkileri ağaç nodu altında 6 çocuk noda ulaşılmıştır.

Kadro Geçiş: Katılımcıların 6’sı kadro geçişlerinin motivasyonları üzerinde arttığını ifade etmişlerdir. Kadroya geçiş, katılımcılar üzerinde olumlu duyguları açığa çıkarmıştır çünkü sayıca fazla kişi içinden seçilmeleri ve azınlık grubun içinde yer almaları, Y firmasındaki tüm haklarıyla X firmasına geçmeleri katılımcıların daha motive olmalarına neden olmuştur.

Ben iki gün önce X firmasında berat aldım. Y firmasında çalıştığım halde, X firmasına tüm haklarımla geçtiğim için berat aldım. Bakıldığında şirket aynı değil ama aynı kurumda çalışıyormuş gibi devam edildi. Bu beni bir tık daha motive eden bir olaydı (dak, kadın, uzman).

Ötekileştirme Temelli: 7 katılımcı X firmasındaki çalışanların, Y firma çalışanlarını ötekileştirdiğini savunmuştur. Bunun yanısıra oluşan ortak fikir sonucunda, katılımcılardan örneklerle detaylandırılmaları istenmiştir.

İlk etapta X firma çalışanı-Y firma çalışanı ayırımı vardı. Bana hissettirdiği, siz batırdınız biz sizi aldık, havasında yaklaştılar bize. Korkmuştuk. Gelen insanların yaklaşımları çok sertti ve bize karşı kötüydüler. Biz kötü çalışandık. Halbuki bizim Y firmasının batmasında hiç bir suçumuz yoktu. X firma çalışanlarının yanından geçiyorsunuz sizi gördüklerinde bir anda susuyorlar. Hemen oradan bir kaçma ihtiyacı duyuyorsun (sa, kadın, uzman).

Çatışmanın Yokluğu: Her ne kadar katılımcıların 10’u çatışma yok dese de, yok denildikten sonra görüşmeler esnasında örnekler vererek veya detaylandırılarak, aslında algılanan bir çatışmanın varlığından söz etmişlerdir. Fakat soru katılımcılara yöneltildiğinde ilk olarak çatışma yok dendiği için bir tema olarak kodlanmıştır.

Net bir çatışma olmadı o noktada ister istemez herkes kendi sorumluluklarıyla başbaşa kaldığı için, başka bir tabirle her koyun kendi bacağından asılır atasözümüzden yola çıkarak insanlar önce kendi durumlarını değerlendirmek durumunda kaldılar. Birbirleri ile çatışan veya birbirlerine ters düşen veya bu gerginlikten dolayı birbirlerini kıran insanlara rastlamadım (yy, erkek, operasyonel destek uzmanı).

Yönetici ve İşyeri Hekimlerinin Söylemleri Işığında Elde Edilen Bulgular

Yönetici ve işyeri hekiminin söylemleri ve vermiş oldukları örnekler, genel çerçevenin daha iyi anlaşılmasına ve yaşanan sorunlara daha geniş bir perspektiften bakılmasına imkan sağlamıştır.

Çalışanlarda gözlemlenen davranışların olumlu ve olumsuz yanlarını açığa çıkartmaya yönelik soru yönlendirilmiştir. İşyeri hekim-

leri tarafından işten çıkarmalar, görüşmeler ve tekliflerin sunulma süreci olumlu olarak ele alınmıştır. Sürecin iyi değerlendirilip iyi düşünüldüğü belirtilmiştir. Olumsuz davranışlarda ise birleşme sürecinde personellerin daha çok yalnızlaştıklarını, “Bana teklif edildi, diğerine teklif edilmedi” şeklinde düşünerek çekindiklerini, suçluluk duyduklarını veya X firmasına geçtikten sonra bazı personellerin pişman olduğunu ve son olarak çalışanların genelinde belirsizliğin ve haber verilmemenin verdiği stresle başa çıkmaya çalıştığını belirtmişlerdir.

Değişim sürecinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin neler olduğuna dair soru yöneltildiğinde; çalışanların sağlıklarının etkilendiği, belirsizlik ve stres düzeylerinin, ekonomik kaygıların giderek arttığı ve başa çıkabilmek için işyeri hekimiyle konuştuklarını ifade etmiştir. Sağlık üzerindeki etkisi erkeklerde daha ağırlıklı olarak depresyona girecek kadar ağır şikayetlerin olduğunu, kadınlar ise kaygılarını daha iyi gösterdiklerini ve daha rahat anlattıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte çalışanlarda yüksek tansiyon, düşük tansiyon, ağlama krizi, kabızlık, ürtiker ve egzama tarzında alerjik durumlar da görülmüştür. Belirsizlik ve stres düzeylerinin artış nedeni ise birleşme esnasında satın alınan örgütteki çalışanların işten ayrılması, kalması düşünülen çalışanlara ise teklif sunulmasıdır. Teklifin sunulma aşamasında ciddi bir gerginlik, belirsizlik ve bekleme sürelerinin olması gerginliği ve bu duruma bağlı olarak stresi de arttırmıştır. İşten ayrılan veya ayrılmak zorunda kalan çalışanların ise kendi yaşamlarındaki kişisel harcamaları, ailelerine bakma yükümlülükleri veya diğer masrafları akıllarında soru işaretleri bırakmış ve ekonomik kaygılara neden olmuştur.

Çalışanların değişim süreci ile nasıl başa çıktıkları ve bu koşullarda nasıl önlem aldıkları sorgulandığında işyeri hekimi ile dakikalarca psikoterapi şeklinde konuşmayı tercih ettikleri, bazı çalışanların arkadaş çevresinde dertleştikleri bazı çalışanların ise kimseyle konuşmayıp sorunu kendi içinde çözmeye çalıştıkları farkedilmiştir. Birleşme sürecindeki yaşananları şakaya vurmak, normalin dışında aniden kahkaha atmak, iletişimi dış çevre ile kesmek, mesai bitiminde iş arkadaşları ile vakit geçirmek çalışanların aldıkları farklı önlemler arasında yer almaktadır.

Üst yönetime satın alma ve birleşmenin ardındaki nedenler sorulduğunda, X örgütünün Y örgütünü ticari bir fırsat olarak görmesi, Y örgütünün hem perakende sektöründeki yeri hem de Türkiye’den çıkma isteği ve Y örgütünün sahip olduğu arazi ve mülklerin cazip olması başlıca nedenler arasında söylenebilir.

İki örgüt arasında kültürel farklılığın olup olmadığı sorgulandığında, X şirketinden farklı olarak, Y şirketinin çalışanı işin merkezine koyan anlayışı, açık iletişim, yönetimin çalışanlara yakın olması farklılıklar arasında sayılabilir. Üst yönetim birleşmeye ait bilgileri gizli tutmuş ve yasal anlamda işlemlerin tamamlanmamasından dolayı çalışanlara birleşmeyle ilgili bilgileri paylaşmamıştır. Çalışanlarla birebir iletişim halinde olduklarını, astlarının haklarını alabilmeleri için destek sağladıklarını ve birleşmenin zor koşullarına yöneticilerin de adapte olmaya çalıştığı söylenebilir.

Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın kapsamı, yöneticiler perspektifinden, satın alma kararını nelerin etkilediği, birleşmenin çalışanlara nasıl duyulduğu, çalışanlar üzerinde gözlemledikleri olumlu ve olumsuz davranışlar, nasıl destek verildiği, geri bildirimlerin (tepkisi) nasıl olduğu, yaşanan çatışmaları nasıl çözümledikleri; Çalışanlar perspektifinden değişim sürecinde neler yaşadıkları, vermiş oldukları tepkiler, gerekli desteğin verilir verilmeyeceği, nelerin değiştiği, kuruma olan bağlılık düzeyleri, yaşanan çatışmaları nasıl çözümledikleri, vermiş olduk-

ları kararlar; İşyeri hekimi perspektifinden, hekimin yöneticilerde ve çalışanlarda gözlemedikleri, çalışanların değişim süreciyle başa çıkabilmek için neler yaptıklarına yanıt bulmak araştırmanın temel amacıdır. Bunun yanı sıra çalışanlar farklı noktalarda olsaydı değişim süreciyle nasıl başa çıkardı, değişimin nasıl yönetildiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Karma yöntem kullanılarak hem değişim yönetimine ilişkin genel algı ölçülmeye hem de değişimin çalışanlar üzerindeki etkileri açığa çıkartılmaya çalışılmıştır.

Nicel araştırma bulguları ışığında; örgütlerin değişim sürecine hazırlanmalarının, çalışanların değişime olan bakış açılarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Değişime hazırlık süreci arttıkça çalışanların değişim karşısında göstermiş oldukları direnç seviyesi azalmaktadır. Bu tespit Seçkin vd. 2016 yılında yapmış olduğu çalışmanın sonucu ile paraleldir. Değişim için gerekli altyapı koşullarının sağlanması çalışanların değişime bakış açılarını pozitif yönde etkilemekte, değişimin bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu algılanmasını sağlayarak değişime direnci azaltmaktadır.

Örgütsel değişimin alt boyutlarında yer alan değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ölçmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Bu kapsamda değişimden etkilenme ile değişime direncin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların değişimden ne düzeyde etkilendiği, değişim sürecinde birçok zorluğun olması, iş yükünün artması, aile yaşantısının etkilenmesi, performans değerlendirmenin ne kadar adil olduğu, bilinmezlik, kaygılar ve kişisel tecrübelerin farklılığı değişime direnç üzerinde (0.273) pozitif yönlü etkiye sahiptir. Bu durum literatürde; (Budak & Budak, 2004) kişisel tecrübeler; (Mullins, 2004) belirsizlik korkusu; (Marks, 1997) stresin fazla olması, çalışanların psikolojik ve fizyolojik refahını olumsuz yönde etkiler, işyerinde ve evde gerginlik yaşanabilir ve çatışma artabilir. (Düren, 2002)'e göre iş yükünün artacağı endişesi, amaçları net olarak görememekten kaynaklanan kaygılar gibi nedenler örgütsel dirence neden olmakta ve araştırma ile elde edilen bulguları desteklemektedir.

Değişime hazırlık ile değişimin genel başarısı arasında (0.616) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Değişim hazırlığı sürecinde her iki şirketin, kurumsal yönetim ilkelerini uyguluyor olması önemlidir. Yöneticilerin açık ve dürüst olması, açıklamaların şeffaf olması, örgüt araç ve gereçlerinin nasıl kullanılacağına dair (altyapı) net bir bilgilendirmenin olması, çalışanların birbirlerine karşı saygılı davranılması ve çalışanlara eğitim verilmesi değişimin genel başarısını arttıracaktır. Bu bulgu Weber ve Tarba (2009)'nın birleşme öncesindeki süreçte genel amaç ve örgütlerin mevcut durumu öncelikli olarak analiz edilmesi, tüm nedenler belirlendikten sonra mevcut durumun ve sürecin daha kolay anlaşılması ve analiz edilebilmesi için yol haritası çizilerek alternatiflerin belirlenmesi önerileri ile paraleldir. Schuler ve Jackson (2001)'da benzer şekilde kültürel farklılıklara duyarlı, açık fikirli, çalışanların fikirlerini önemseyen ve iyi bir dinleyici olan yöneticilerin varlığının süreci başarılı kılacağını belirtmişlerdir.

Çalışanların değişime bakış açısı ile değişimin genel başarısı arasında (0.519) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar tarafından satın alma ve birleşme sürecinin kurum için yararlı olduğu düşüncesi, planlamaların tasarlanmasında ve uygulanmasında şüphe duyulmaması, yapılan değişimlerin gereksiz olduğunun düşünülmemesi, kurum kültürlerinin uyumlu olması ve yönetimin aldığı kararların değişim amacına ulaştığı düşüncesi değişimin genel başarısını arttırmaktadır. Bu bulgu; Huczynski ve Buchanan (1991)'in "bireylerin tutum ve davranışları her şeyi etkileyebilir" tespiti ve Eriksson (2004)'un "büyük ölçekli örgütlerde değişimin gerçekleşmesinde üst yönetime duyulan güvenin ve çalışanların süreç hakkındaki fikirlerini paylaşabilme inancının önemi"ne yaptıkları

vurgu ile paraleldir. Benzer şekilde; Bohlin ve ark., (2000)'ne göre çalışanlarla açık ve net şekilde paylaşılan vizyon, yeni bakış açısı kazandırma fırsatı sunabilir. Paine ve Power (1984)'a göre ise yöneticilerin kararları mümkün merite erken alması ve hızlı uygulaması ile örgüt içinde oluşabilecek belirsizliklerin önüne geçilebilir.

Nicel araştırma ışığında elde edilen bulgular özetlendiğinde; örgüt içindeki değişimin anlaşılması ve kabul edilmesini kolaylaştırmak için yöneticilerin iletişim yönünden güçlü olması ve değişiklik ile ilgili bilgileri tüm çalışanlara daha erken bir aşamada duyurmaları gerektiği söylenebilir. Birleşmenin erken aşamada duyurulmaması örgüt içinde dedikodulara neden olmuştur. Ayrıca örgüt yönetimi, bölüm yöneticilerinin hangi yetkiye sahip olacağını önceden belirlemelidir. Bununla birlikte bölüm yöneticileri de astlarına iş metodlarında ne tür değişiklikler olabileceğini açıkça belirtmelidir. Farklı departmanlar arasında işbirliği varsa değişim öncesinde çalışanları bir araya getirerek "biz" duygusu aşılanmalıdır. Olumsuz bir durumla karşı karşıya kalındığında çalışanların gerekli araçlara ve bilgiye sahip olması da önemlidir. Değişim rüzgarı başladığında çalışanlar ihtiyaç duyduğu ekipmana ve "biz" duygusuna sahip değilse hem iş akışındaki aksaklığa hem de net bir şekilde soruların sorulamamasından kaynaklı belirsizlik ve kaos ortamının artarak yaygınlaşmasına neden olacaktır. Belirsizlik ve bilinmezlik korkusunun hakim olduğu bu süreçte çalışanlarda motivasyon düşüklüğü, stres veya kaygı hakim olabilir. Korkuya dayalı bir yönetimin olmaması, yetki sınırlandırılmasının yapılmaması veya beşeri ilişkilerin örgüt içinde iyi olması değişimin olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olabilir.

Ön görüşmeler ve protokoller esnasında satın alma sürecinin belli olmaması belirsizliği de beraberinde getirmiştir. Birleşmenin gerçekleşmesinden hemen önce işten çıkartılacak kişilerin kesin olmaması, gönüllülük esasına bağlı olması belirsizliği daha da artırarak Y örgütü çalışanlarını kaosa sürüklemiştir. Bu durumun nedeni ise X örgüt çalışanlarının mevcut durumunu korumasıdır. Zamanla X-Y örgüt çalışanları gibi ayırımın yapılmasına neden olmuştur. Y örgüt çalışanlarının her gün işten çıkarılma ile ilgili mail ve telefon beklemesi stres ve baskıyı daha çok hissetmelerine neden olmuştur. Bu tür bir ötekileştirme deneyimi ve birleşmenin ilk zamanlarında yetkilerin sınırlandırılması Y örgüt çalışanlarının motivasyonunu düşürmüştür. Nitekim, Greenberg (2002) bu tür süreçlerde çalışanların demokratik ve eşitlikçi çalışma ortamına sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır.

Birleşme sürecinde açık bir çatışmanın olmadığı belirtilmiştir. Nispeten önyargı ve ötekileştirme temelli bir çatışmanın varlığından söz edilebilir. X örgütü çalışanlarının süreçleri öğretmeleri sonucunda işlerini kaybetme korkuları, çalışanların birbirlerini tanıması ve birleşmeden önce bireylerde var olan önyargılar, X-Y örgüt ayırımı gibi nedenler çatışmanın temel kaynaklarını oluşturmuştur. Yöneticilerin bu durumları önceden fark etmesi ve uygun önlemleri almaları gerekmektedir. Kendi hırslarına ve endişelerine kapılan yöneticilerin zamanında gerekli önlemleri alamadıkları tespit edilmiştir. Çalışanlar açısından değişimin olumsuzlukları kadar olumlu yanlarının da olduğu ifade edilmiştir. Öncelikle X örgütünün işleri sistemli bir şekilde sürdürüyor olması, her iki şirketin de perakende sektöründe faaliyet göstermesi, performans değerlendirmelerinin veya ücret politikalarının benzer yapıda olmasından dolayı Y örgütündeki çalışanlar zorlanmamıştır. Aksine, insan kaynakları süreçlerinde (ücret politikası- yan haklar, maaş, ödül ve prim sistemi) iyileştirme olmuştur. X örgütünün farklı sistemlerinin olması sonucunda farklı programları kullanması, Y örgüt çalışanları açısından gelişim fırsatı olarak algılanmıştır. İşten gönüllü olarak ayrılan her çalışan

için kıdem farkı göz önünde bulundurularak, kıdem ve ihbar tazminatlarının yanısıra ikale sözleşmelerinin yapılması ve 6 aylık brüt maaş verilmesi birleşmenin olumlu tarafı olarak belirtilmiştir. Bu süreçte işten ayrılmak isteyen veya emekli olmak isteyen çalışanlar için bir fırsat yaratılmıştır. Bununla birlikte, yansıtılan ek gelirin altındaki neden, işe iade davasının açılmaması veya bu süreçlerin hukuki boyuta taşınmaması da olabilir.

Üst yönetimden gelen baskılar, orta düzey yöneticilerin çalışanlarına karşı şeffaf olamamasına ve iletişim eksikliğine neden olmuştur. Çalışma gruplarındaki bazı yöneticiler çalışanlarına psikolojik destek sağlarken bazı yöneticiler ise kendi kaygılarına kapılıp çalışanlarıyla iletişim kurmamışlardır. Nitekim çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda olayların açıkça dile getirilmediği, çalışanlara karşı şeffaf davranılmadığı, birçok sorunun cevabının yanıtız bırakıldığı, soru işaretlerinin giderek arttığı ve bazı yöneticilerin ise iletişime tamamen kapalı olduğu tespit edilmiştir. Halbuki iletişim, örgütün can damarıdır (Gill, 2002). Orta düzey yöneticilerin perspektifinden ise bu durumun kaynağı sıkışık kalma hissi veya çalışanlara destek verememektir. İletişim noksanlığı sonucunda iş yükünün arttığı, iş süreçlerinin uzadığı veya çözümü geç ulaşıldığı da vurgulanmıştır. Kotter (1995) var olan değişimin gelecekte nelere yol açabileceğinin öngörülmesi için üst yönetim tarafından net bir vizyon geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Nitekim görüşmelerde geleceğin bilinmezliğinden kaynaklı endişe, kaygı ve stresin yoğun olarak yaşandığı ve çalışanların kendilerini bu durum karşısında güvensiz hissettikleri sıklıkla vurgulanmıştır.

İşyeri hekimi ve hemşireye yönlendirilen soruların yanıtları analiz edildiğinde katılımcıların söylemleriyle birebir örtüşen bulgulara ulaşılmıştır. Çalışanların durumlar karşısında kendilerine ait farklı savunma mekanizmaları geliştirdiği söylenebilir. Bazı çalışanlar konuşmadan kaçınma, iletişimi tamamen kapatma, bulunduğu ortamdan uzaklaşma, şakaya vurma gibi davranışlar sergilerken; bazıları da arkadaşlarıyla daha fazla vakit geçirme, olayların farklı noktalarını tekrar tekrar konuşarak rahatlama, bilgi edinmeye çalışma gibi davranışlar sergilemiştir. Tüm bu davranışlar neticesinde çoğu çalışan, stresle ve belirsizlikle kendi yöntemleriyle başa çıkmaya çalışmıştır. Değişim karşısında kendi yöntemlerini geliştiremeyen çalışanların ise sağlık problemleri yaşadığı tespit edilmiştir. Erkeklerin daha ağırlıklı olarak depresyona girdiği ve kadınlara oranla kendilerini açık şekilde ifade edemedikleri ve kaygılarını gösteremedikleri belirtilmiştir. Çalışanların en çok arzu ettiği unsurun iletişim olduğu, işyeri hekimi tarafından bir kez daha vurgulanmıştır. Hem mağaza hem de bölge direktörlüğü kanadında personellerin isteği, bilinmezlik içinde bir açıklamanın gelmesidir. Konu hakkında fikir sahibi olmayan çalışanlar, geleceği ile ilgili de karar verememekte ve baskıyı zamanla artarak hissetmektedir. X ve Y örgüt ayrımının yapılması ve X örgütü çalışanlarındaki üstünlük havası işyeri hekimi tarafından da gözlemlenmiştir.

Son olarak çalışanların mental ve fiziksel sağlığı açısından sürecin iyi yönetilip yönetilmediği sorulduğunda, ifadelerin diğerleriyle paralel olması çalışmanın tutarlılığını ortaya koymuştur. Çalışanların kesinlikle bilgilendirilmesi gerektiği ve değer verildiklerinin hissettirilmesinin önemi tekrar ortaya çıkmıştır. Ayrıca belirsizlik sürecinin insanların psikolojilerini olumsuz etkilediği, bu sürecin uzaması ve belirsizliğin artması sonucunda bireylerin depresyona sürüklendiği önemle vurgulanmıştır.

Bu çalışmada karma yöntem kullanılarak örgütsel değişimin dinamikleri açığa çıkartılmaya çalışılmıştır. Çalışanların değişim sürecine hızlı adapte olabileceklerine dair düşünceleri ve bu süreçte çalışanların ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi değişim başarısını

baltalayabilir. Birebir görüşmeler esnasında satın alınan örgütteki 1.000 kişinin işten ayrılması sonucunda geriye kalan çalışma arkadaşlarının değişimi daha ağır yaşadıkları açığa çıkmıştır. Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; örgütsel değişim ile ilgili genel bir başarının olduğu görülmüştür. Fakat anket formunda yöneltilen “*Bazı gruplar değişim sürecinde daha avantajlıydı*” ifadesine yoğun katılım derinlemesine görüşmelerden sonra daha çok netlik kazanmıştır. Özellikle birleşmenin ilk zamanlarında satın alan (X) örgüt çalışanlarının davranışlarında, olumsuz tutum ve suçlama eğilimi olmuştur. Örgüt birleşmesi gerçekleştiğinde ise var olan değişim, satın alınan örgüt tarafından güçlü bir üstünlük havasına dönüşmüştür. Satın alınan (Y) örgüt çalışanlarının sayıca çok fazla olması ve örgüt içindeki süreçlerin kendini tekrar etmesinden dolayı işten çıkarmalar da artmıştır. Bu durum ise Y örgüt çalışanlarında, belirsizliği ve kaygıyı beraberinde getirmiştir.

Nitekim, örgüt birleşmelerinde yaşanan değişimlerden en fazla etkilenenlerin çalışanlar olduğu bir kez daha açığa çıkarılmıştır. Bu çalışma, örgütlere değişim sürecini anlamaları ve daha iyi yönetilmeleri açısından rehberlik edebilir. Çalışanların değişim sürecinde ne istediklerine dair fikir sunabilir ve örgütlerin değişim sürecindeki başarı şanslarını artırmalarına olanak sağlayabilir. Ayrıca bu çalışma, sadece birleşmenin gerçekleştiği dönemden sonrasında ele almıştır. Örgütteki çalışanların birleşme öncesinde neler hissettiği, neler yaşadığı sadece söylemler üzerinden yola çıkılarak aktarılmaya çalışılmıştır. Birleşmenin gerçekleşmesinden ve örgütteki çalışan sayılarının azalmasından neredeyse bir yıla yakın süre sonrasında anket uygulanmış ve derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Oysaki bireylerin duygu yoğunluğu, anlatacakları hikayeleri, bakış açıları ve düşünce yapıları birleşmeden önce, birleşme sürecinde ve birleşmeden sonra farklılık gösterebilir. Her örgütün kendine özgü kültürü olması sebebiyle ileride yapılabilecek örgütsel değişim ile ilgili çalışmaların boylamsal araştırmaya dayalı olarak yapılması önerilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazar Katkıları: Fikir – N.A.A.Ü., İ.T.; Tasarım – N.A.A.Ü., İ.T.; Denetleme – N.A.A.Ü.; Kaynaklar – İ.T.; Veri Toplanması ve İşlenmesi – İ.T.; Analiz ve/veya Yorum – N.A.A.Ü., İ.T.; Literatür Taraması – İ.T.; Yazıyı Yazan – İ.T.; Eleştirel İnceleme – N.A.A.Ü.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept – N.A.A.Ü., İ.T.; Design – N.A.A.Ü., İ.T.; Supervision – N.A.A.Ü.; Resources – İ.T.; Data Collection and/or Processing – İ.T.; Analysis and/or Interpretation – N.A.A.Ü., İ.T.; Literature Search – İ.T.; Writing Manuscript – İ.T.; Critical Review – N.A.A.Ü.

Conflict of Interest: The authors have no conflicts of interest to declare.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

Kaynaklar

- Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim Ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğdu, D. (2019). *Bireylerin Tasarruf Kararlarını Etkileyen Faktörlere Davranışsal Bir Yaklaşım*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bohlin, N., Daley, E. ve Thomson, S. (2000), Successful Post-Merger Integration: Realizing the Synergies, *Handbook Of Business Strategy*, 225-231.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Calder, A.M. (2013). *Organizational Change: Models for Successfully Implementing Change*, ABD: Utah State University.
- Chawla, A.ve Kelloway, E.K. (2004), Predicting Openness And Commitment To Change. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Çapraz, B. (2009). *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi*, (Doktora Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*, Çeviri, Çev: Ömür N. Timurcanday Özmen, İstanbul: Nobel yayinevi.
- Dannenbauer, F. (2013). How Managers can deal constructively with executing downsizing decisions (Master Thesis).
- Davutoğlu, N. A., Akgül B. ve Yıldız, E. (2016), 7's Kuramının Büyük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Ekonomik Performansı Değerleme Aracı Olarak Kullanılması, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, XL(1), 135-161.
- Diñçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dönder, H. (1996). *Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnme Sorunu*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düren, Z. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar*, İstanbul: Alfa Basım Yayımcılık
- Elalmış, A. B.(2008). *Çalışma Hayatı Ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama Lafarge Türkiye Çimento Grubu*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eliasson, G. (1994), 'The Theory of the Firm and the Theory of Economic Growth', in L. Magnusson (ed.), *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*, Boston, Dordrecht, London: Kluwer, 173-201.
- Eriksson, C.B. (2004), The effects of change programs on employees' emotions. *Personnel Review*, 33(11), 110-126.
- Esen, A. (2012). *Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gill, R. (2002), Change Management or Change Leadership ?, *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Greenberg, J. (2002), *Managing Behaviour in Organizations*, 3rd Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Gülen, E. (2008). *Örgütsel Değişim Sürecinde Takım Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güven, C. (2006). İş Görenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi Ve Kamuda Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Huczynski A. A. ve Buchanan D. A. (1991), *Organizational Behaviour*, 2.Ed., NY: Prentice Hall.
- Kavanagh, M. ve Ashkanasy, N. (2006), The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger, *British Journal of Management*, 17, 81-103.
- Kesmen, M. (2014). *Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnç: Bir Kamu Kurumu Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kır, A. (2014). *Örgütsel Değişim Ve Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Bir Otel İşletmesinde Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kitching, J. (1967), Why Do Mergers Miscarry ? (E. Bursk, Dü.) *Harvard Business Review*.
- Koç, Z. (2014). *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi Ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koşar, M. (2010). *Örgütsel Değişim Geçiren Bir Kurumda Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının Belirlenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotter, J.P. ve Schlesinger, L.A. (1979), Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, Mart-Nisan.
- Kotter, J. P. (1995), Leading change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kübler-Ross E., Kessler D. (2014). *On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss*. New York, Scribner.
- Marks, M. L. (1997). Consulting in Mergers and Acquisitions Interventions Spawned by Recent Trends, *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 267-279.
- Mullins, L. J. (2004), *Management and Organisational Behavior*, Financial Times Prentice Hall International, United Kingdom.
- Özkan, Y. (2002). *İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme Ve Bu Sorunun Çözülmesi Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Prochaska, J. O., ve DiClemente, C. C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 19(3), 276-288.
- Rizvi, Y. (2011), Human capital development role of Human Resource (HR) during mergers and acquisitions, *African Journal of Business Management*, 5(2), 261-268.
- Schuler, R. ve Jackson, S. (2001), HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239-253.
- Seçkin, Z., Demirel, Y. ve Özçınar, M.F. (2016), Örgütsel Değişim Sürecinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 125-134.
- Şahin, T. (2017). *Örgütsel Değişimin Çalışanların Güven Ve Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşlıyan, M. ve Karayılan D. (2011). *Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* içinde, İstanbul: Beta Yayınları.
- Uçanok, B., Bakanay, H. ve Milli, E. (2008). Satın Alma ve Şirket Birleşmeleri Sürecinde, İç İletişim ve Örgütsel Bağlılığın, Kişi-Kurum Uyum ve Kültür Çatışması Üzerindeki Etkileri, *Marmara İletişim Dergisi*, 13(13), 233 - 247
- Vakola, M. ve Nikolaou, I. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: What is The Role Of Employees' Stress And Commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
- Vieru, D., Rivard, S., Westergren, U. ve Bourdeau, S. (2019). Change Agents and Resilient Practices: The Power of Symbolic Capital in a Post-Merger Integration Context. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, (s. 6509-6518). Canadian.
- Weber, Y. ve Tarba , S. Y. (2009). Human resource practices and performance of mergers and acquisitions in Israel. *Human Resource Management Review*, 20(2010), 203-211. doi:10.1016/j.hrmr.2009.08.007
- Yıldırım, A. ve Şimşek H.(2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6. baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda Değişim Ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, F.Ç. (2011). *Örgütsel Değişim Ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırmak İçin Politikaları* (Yüksek Lisans Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Zadeoğulları, S. (2010). *Örgütsel Değişime Açıklık Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EXTENDED SUMMARY

Organizational change is a subject that is frequently studied in both national (Kesmen, 2014; Esen, 2012; Yücel, 2011; Şahin, 2017; Elalmış, 2008; Seçkin, Demirel ve Özçınar, 2016; Çapraz, 2009; Zadeoğluları, 2010; Koşar, 2010; Kır, 2014; Yılmaz, 2015; Özkan, 2002) and international literature (Eriksson, 2004; Vakola ve Nikolaou, 2005; Calder, 2013) due to its effects at various levels, such as; individual, group, and organizational levels. However, the number of studies questioning the experiences of employees in the process of change, in a holistic manner is limited. When the studies in Turkish context are examined thoroughly, it is seen that the data are mainly collected by the questionnaire technique (Şahin, 2017; Zadeoğluları, 2010; Elalmış, 2008; Koşar, 2010; Esen, 2012; Kır, 2014). The relationships of change with organizational trust and commitment (Şahin, 2017); education level (Elalmış, 2008); internal entrepreneurship and team management (Gülen, 2008; Arat, 2013); organizational commitment (Zadeoğluları, 2010); job satisfaction (Koşar, 2010); leadership and management (Zadeoğluları, 2010; Esen, 2012); learning organizations (Kır, 2014) and resistance to change (Dönder, 1996; Özkan, 2002) are generally questioned. Besides, the opinions of people, who have actually experienced the organizational change process, are not taken into account.

Thus, in this study, it was questioned how employees in different levels and roles, who actively participated in and were affected by a radical change, such as organizational merger, perceived and managed change process. Besides, their feelings, the way they reacted and resisted to change and the reasons underlying these reactions were questioned in an in-depth manner. The research was carried out by using a mixed-method approach, covering the views of employees, managers and workplace doctors from both organizations that had merged.

In the quantitative part of the research, the relationships between organizational change and its sub-dimensions were revealed in the light of statistical information obtained from surveys. In-depth interviews, conducted with semi-structured questions, were used along with the survey to better understand the nature of organizational change. Both the surveys and in-depth interviews were conducted face-to-face to explore in depth the individual's experiences, to maintain respondent motivation and ensure a high response rate. Especially the interview, conducted with the institution doctor, had given fruitful insights, regarding the anxiety and fear of employees during the merger process.

The quantitative analysis revealed that there is a relationship between the preparation phase of change, the support of managers, and successful change. It became apparent that if the perspective of the employees, regarding change is positive, the readiness level for change increases. The findings also revealed a negative relationship between uncertainty level and the readiness for change. As the level of uncertainty increases, readiness level for change decreases. The importance of managers' influence on employees involvement in the change process was also reported. To conclude, the importance of support of management and transparent communication, the pros and cons of change process, the emotional and other reactions of employees, the effect of discriminative attitudes of employees and the suggestions of employees for successful change execution were all reported as a result of the research.

As a result, it has been revealed once again that those who are most affected by the changes in organizational mergers are employees. This study can guide organizations to understand and better manage the change process. It can offer an idea of what employees want in the change process. It can enable organizations to increase their chances of success.