



DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİNDE DEĞİŞİME DİRENME

CHANGE RESISTANCE IN THE PROCESS OF CHANGE MANAGEMENT

Polat TUNÇER*

Özet: Bu makalenin amacı; örgütsel değişim sürecinde çalışanların değişime gösterdikleri direnci, değişim yönetimi bakımından ele almaktır. Konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve değişim yönetimi ile değişime direnme kavramları incelenmiş, direnmenin nedenleri ve önleme yöntemleri detaylandırılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda değişimi başarıyla yönetebilmek için örgütsel değişime direncin engellenmesi ya da ortadan kaldırılması gerektiği hususu üzerinde durulmuştur. Değişim bütün örgütlerin temel sorunları arasında yer almakta olup, değişmeyen örgütlerin hayatta kalma şansları yoktur. Bu nedenle örgütler değişimi başarılı bir biçimde gerçekleştirmek zorundadırlar. Ancak, çalışanlar değişime çeşitli nedenlerle (ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve rasyonel) direnç gösterirler. Değişime direnç, örgütsel kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını engelleyerek değişim yönetiminin başarısızlığına yol açmaktadır. Bu nedenle değişim yönetiminin başarısı için öncelikle çalışanların değişime karşı gösterdikleri direncin giderilmesi gerekir. Bunun için öncelikle konu örgütsel değişim planlarında ele alınmalı ve muhtemel direnç nedenleri ve alınacak tedbirler detaylandırılmalıdır. Örgütsel değişimin başarısı için planlama yeterli olmamakla birlikte zorunlu bir unsurdur. Değişime direnci önlemek için; eğitim ve iletişim, katılım ve destekleme, pazarlık ve taviz verme, tehdit ve baskı, manipülasyon ve kooptasyon, değişimi planlama ve deneme amaçlı uygulama, ekonomik teşvik tedbirleri ve tahmin yöntemlerinden yararlanılabilir. Kullanılacak yöntem ya da yöntemler duruma çalışanların bireysel özelliklerine göre değişebilir. Değişim sürecinde daha az direnç ve sorunla karşılaşmak için çalışanların eğitilmesi ve değişime önceden hazırlanması gerekir. Örgütsel değişim ancak çalışanların katılımı ve desteklemesiyle başarılabilir. Değişim yönetiminin başarısı direnç sebeplerinin ortadan kaldırılmasıyla mümkündür. Eğer örgütsel direnç kısa bir sürede içinde ortadan kaldırılmazsa; örgüt, enerjisinin büyük bir bölümünü örgütsel değişim yerine, direnmenin doğurduğu sorunlara harcamak zorunda kalır. Böylece örgütsel değişim yönetimi başarısızlıkla sonuçlanabilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, Değişime Direnme.

* Dr. Öğretim Görevlisi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun Meslek Yüksekokulu, Muhasebe Bölümü, poltuncer@gmail.com



Extended Abstract: Purpose of this article the resistance to change of the employees in the process of organizational change, in terms of change management is to handle. Made of the literature on the subject, the concepts of change management and resistance to change are examined and focused on the causes to resist and prevention methods its. In addition, in order to manage change successfully, the prevention or elimination of resistance to organizational change, it is necessary matters were discussed.

Operating in an ever-changing environment, one of the main problems of today's organizations, to adapt to change. Changes in the general sense, refers to anything to bring one level to another level. Change may be negative as well as positive. Positive change in the development of the organization, methods and processes to become more efficient; negative change also leads to a reduction of organizational effectiveness and efficiency. Positive change in the development of the organization, methods and processes to become more efficient; negative change also leads to a reduction of organizational effectiveness and efficiency. Organizational change, means any change with the organization's various sub-systems and elements that may occur in the relations between them. Organizational change; planned-unplanned, macro-micro, spread over time-sudden, proactive-reactive, active-passive, step-by-step improvement in the form of a radical and wide-narrow, shapes can be realized.

Change management, the variable (task, structure, technology, and human-like elements) and the parameters (competitors, international policy, legislation, etc.), organizational objectives, policies and strategic direction, is to manage. One of the most fundamental issues of change management, employee resistance to removal. To prevent the attempted change in the organization, insecurity, doubt, delay or prevent changes, such as the behavior of employees, is called resistance to change. Eliminate resistance to change, is the most difficult stage of the process of change. Resistance individual, group or organizational level may occur. In the change process, employees exhibit different reactions to the changes. These reactions, active-passive, positive and negative, such as can be, resistance may be open or hidden. Employees show resistance to change, may occur in a variety of ways. Are willing to change with accepting in full, it refused to leave the organization, represents the behavior of the two extremes; acceptance, indifference, passive resistance and active resistance was determined in four resistance area.

People do not want to leave the settled habits and do not want to change the existing order and existing conditions, to resist change. On the other hand the individual, are forced to adapt to the new conditions brought

about the change and individuals who are face to face with the possibility of losing the economic and social opportunities, show resistance to the change. Causes of resistance; as reasons economic, social, psychological and rational, can be collected to four groups.

One of the basic conditions for successful change management; organizational change of undertaken in order to ensure the effectiveness, to prevent resist. Of resistance to change, in order to reach a size that interfere with the success of the change or eliminated altogether resistance or resistance should be reduced as much as possible. Change management process, in order to reduce the organization to resist may occur, referenced methods are: Communication and education, participation and support, negotiation and compromise-making, threat and oppression, manipulation and kooptasyon, change planning and practice implementation, forecasting methods and economic stimulus measures.

Several methods can be used together to prevent resist organizational change. Even some of these methods may not be used with good results in preventing the resist organizational change. Because these methods are methods that are complementary and mutually supportive. In addition to being open in the organization of communication channels, employees should be prepared with method of training to the process of change and their participation in this process needs to be supported. On the other hand is to plan change one of the imperatives of this process. Because, often fail that the work unplanned. In addition to be estimated of the difficulties arising in the process of change, employees in the change process to be motivated by economic stimulus measures at least as important as the above-mentioned methods.

To avoid resistance to change in the current circumstances and individual characteristics must be taken into account. On the other hand the process of removing or blocking resistance, positive methods should be applied primarily to gain employees. However, in the absence of the possibility of applying a method other than the use of force to resist change can be prevented. This method is used particularly in cases where immediate change. But it is a risky method, especially as a result of force against leaders negative feelings may change.

Resistance to change, effective and efficient use of resources by preventing the mesh leads to the failure of change management. If you are not removed disappear within a short span of organizational resistance, organization, organizational change, rather than a large part of the energy,



to resist forced to spend the problems engendered. Thus, a failure can result in organizational change management.

Key Words: Organizational Change, Change Management, Change Resistance.

Giriş

Sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren günümüz örgütlerinin en temel sorunlarından birisi değişime uyum sağlamaktır. Değişim yönetimi; bu uyumun bilinçli, planlı ve yöntemli bir biçimde gerçekleştirilme sürecidir. Yerleşmiş pek çok bireysel ve örgütsel alışkanlıkları değiştirdiği için sancılı bir süreç olan değişim; az ya da çok her zaman bir dirençle karşılaşır. Bu direncin yönüne ve derecesine etki eden pek çok faktör bulunmakla birlikte çalışanların nitelik ve kişilikleri ile örgütsel yapı ve yönetim yaklaşımı bu bağlamda önemli bir rol oynar. Örgütsel değişimin başarısı büyük ölçüde, değişime olan direncin engellenmesi ya da yok edilmesiyle yakından ilişkilidir. Örgütsel değişime başlamadan önce, ortaya çıkabilecek direnci asgari düzeye indirebilmek için değişime hazırlık yapılması gerekir. Bu bağlamda çalışanlar değişime hazırlanmalı ve direnç alanları ya da konuları tespit edilerek gerekli tedbirler alınmalıdır. Bütün bu önlemlere rağmen ortaya çıkacak olan direnci, direnen kişilerin özelliklerini dikkate almak suretiyle, direncin türü ve derecesine göre direnç önleme yöntemleriyle yok etmek ya da asgari düzeye indirmek mümkündür.

Değişime direnç; uzun süre, başarıya ya da bir başka deyişle örgütsel değişim çabalarına tesir edebilen kritik derecede önemli bir faktör olarak tanınmıştır. Yapılan araştırmalar tüm büyük kurumsal değişim çabalarının (yarısından-üçte ikisine kadar) başarısız olduğunu göstermiştir. Ancak direncin başarısızlığa kritik derecede önemli bir katkıda bulunduğu çok az bilinmektedir. İngilterede Oakland ve Sohal tarafından yapılan araştırmayla, direnişin üretim yönetimi tekniklerinin kullanılmasının büyük engellerinden birisi olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde; Eisen et al. and Terziovski et al. Avusturya üretim sanayinde kalite yönetimi uygulamalarının yönelik işçiler ve yöneticiler tarafından gösterilen direncin büyük engeller oluşturduğu tespit edilmiştir (Waddell and Sohal 1998, 543). Değişime direnç örgütsel değişimin yönetimine doğrudan etki eden önemli bir faktördür.

Değişim bir yandan sorunlara çözüm getirirken, diğer yandan yeni sorunların ortaya çıkmasına yol açar. Bu nedenle bazı durumlarda değişime direnç gösterilebilir. Çalışanların değişime gösterdikleri davranış

biçimleri, değişim yönetimi ile yönlendirilebilir (Tüz 2004, 9). Bu bağlamda çalışanların örgütsel değişim sürecine katılmaları onların değişimi sahiplenmelerine yol açabilir. Değişimle ilgili hususlarda çalışanların görüşlerinin alınması ve bu konuda alınacak kararlarda onlara etkili olmaları için fırsatlar verilmesi, değişime bakış açılarını değiştirebilir. Bu tür yöntemler örgütsel değişime gösterilen dirençleri hafifletebilir ya da tamamen ortadan kaldırabilir. Değişim sürecinde paniğe kapılan çalışanların bilgilendirilmesi ve değişim sürecinin iyi anlatılması çoğu kez olumlu sonuçlar verir. Bazen değişime gösterilen direnç, görünen sebeplerin dışında söylenmeyen başka nedenlerden dolayı yapılabilir. Bu gizli nedenlerin bulunması ve ortadan kaldırılması gerekir. Bu bağlamda etkin bir iletişim sistemi kadar çalışanlara değer ve güven verilmesi oldukça önemlidir.

Örgütsel değişime karşı açık ya da gizli gösterilen direnç, örgütsel değişim sürecine zarar verir. Değişimin, planlanan sürede gerçekleştirilememesi, örgütsel kaynakların israfına neden olabilir. Bu nedenle örgütsel değişim sürecini sabote eden tüm direnç türlerinin dikkatle takip edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması gerekir. Direncin kırılması için bazen demokratik bazen de antidemokratik yöntemlerin kullanılması gerekebilir. Direncin yok edilmesi için kullanılan yöntemler, duruma, bireysel özelliklere ve işin aciliyetine göre değişebilir.

A. Değişim Yönetimi

Genel anlamıyla değişim; herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade ettiği gibi, kişi ve nesnelere yerlerinin değiştirilmesi ya da kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerin mevcut durumdan farklı bir konuma getirilmesini de kapsar (Taşlıyan ve Karayılan 2011, 254). Bir başka deyişle değişim; planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir sürecin ya da ortamın belirli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir (Sabuncuoğlu 2008, 63). Bu değişim olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Olumlu değişim örgütün gelişmesi, yöntem ve süreçlerde daha etkin bir duruma gelmesidir. Olumsuz değişim ise; etkinliğin ve verimliliğin azalması ile örgütsel amaçlardan uzaklaşmaya yol açan değişimdir.

Örgütsel değişim ise, örgütün çeşitli alt-sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır (Dinçer 2008, 8). Tüm bunların yanında örgütsel değişim,



örgüt içindeki insanların yaptıkları işlerin, örgüt içinde yer alan değer sistemlerinin, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin ve genel olarak davranışlarının değişimidir (Basım vd. 2009, 15). Örgütsel değişimin; örgütü geleceğe hazırlama, çalışanlar arasında güven ve işbirliğini geliştirme, olumlu iletişim sağlama, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, sinerji yaratma gibi genel amaçları yanında; örgütsel bütünlüğün korunması, örgütün sürekliliğinin sağlanması, örgütün büyümesi ve gelişmesi süreçlerine de katkıda bulunur. Örgütsel değişim; etkinliği, verimliliği ve motivasyonu artırmak için de kullanılabilir (Töremen 2002, 187). Örgütsel değişim; planlı-plansız, makro-mikro, zamana yayılmış-anî, Proaktif-reaktif, aktif-pasif, iyileştirme şeklinde adım adım-radikal/köklü ve geniş kapsamlı-dar kapsamlı şekillerde gerçekleştirilebilir (Çalışkan 2007, 17-19).

Değişim yeni alışkanlıklar edinmenin yanısıra eski alışkanlıklardan kurtulmayı da gerektirir ve bu kurtulma alışkanlık edinmekten daha güç olabilir. Değişim teorisinde bu süreç çözülme, değişme ve kalıplaşmayı içerir. Başka bir deyişle, çalışan eski tutum ve uygulamalarından sıyrılır, yenilerini öğrenir ve bunları bir alışkanlık içinde bütünleştirir. Sürecin üç bölümü de başarıyla tamamlanmadıkça, çalışanlar yeni uygulamalarıyla eski alışkanlıklarını garip bir biçimde karıştırarak değişimden net yarar sağlayamazlar (Davis 1988, 225). Diğer yandan itimat ve güven, bir örgütün değişimi uygulamaya koyma ve var olan entelektüel sermayesinin tam olarak kullanımında etkili olan önemli faktörler arasında yer alır (Buzan vd. 2001, 156). Örgütün tüm dinamiklerinden yararlanabilmek için kapsamlı bir değişim planının faydaları oldukça fazladır, ancak bilinçli ve kararlı, çok büyük bir çalışma gerektirir; bu nedenle de zamana ve kaynağa ihtiyaç gösterir (Pritchard 2010).

Bugünkü güçlü değişim ortamında hâlâ çünkü inançlara göre çalışmaya devam eden herhangi bir örgütün, değişen çevresiyle gerçek anlamda uyum içinde bulunabilmesi mümkün değildir (Toffler 1989, 48). Çevresindeki değişimlere karşı açık olan ve öğrenerek uyum sağlama yeteneği gösteren; belirli bir kimliğe, kurum kültürüne, yaratıcılığa, fırsatları değerlendirme gücüne, finansal kaynaklarını etkin bir biçimde kullanma becerisine sahip olan örgütler yaşama şansına sahiptir (Yazıcı 2001, 39). Ancak değişimi yönetmek oldukça zordur. Çünkü mevcut sistemde yapılan herhangi bir değişikliğin, sistemin tümü üzerinde sınırsız etkiler vardır (Schumacher 2010). Büyük ya da küçük değişimin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi için planlı bir değişim yönetimine ihtiyaç vardır. Etkin bir değişim yönetimi programı; yeni ortama sorunsuz bir geçiş imkânı verir (Yeniçeri 2002, 166).

Değişim yönetimi, hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerinin önüne geçebilmek için örgütün kendisini yenilemesi, değişim fırsatlarını çözümleyip, ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işidir. Bir başka deyişle değişim yönetimi, kurum kültürünün ve davranışların değişen dünya ile uyumlu hale gelmesini sağlama sanatıdır (Şahin 2011, 308). Değişim yönetimi; örgütsel sorunları çözmek ve değişim sürecinden örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda yararlanabilmek için yapılan planlama, örgütlenme, motivasyon ve denetleme çalışmalarıdır. Diğer bir deyişle, örgütü değişen çevre koşullarına uyumlaştırma ve dengeleme sürecidir (Tekin, Güleş ve Ögüt 2007, 5).

Örgütlerin değişimden kaçınmaları söz konusu değildir; ancak önemli olan değişimin ne zaman ve hangi yöntemle gerçekleştirileceğine karar vermektir. Hızlı ve kaçınılmaz olan değişim bir bütündür ve yaşamın tüm alanını kapsamaktadır. Etkili bir şekilde değişime cevap verebilmek için, değişimi etkileyen faktörlerin bilinmesi ve değişime nasıl başlanacağına cevap verilmesi gerekir. Değişimin hızı sadece örgütte çatışma ve aksamalara neden olmaz, aynı zamanda çalışanları oldukça büyük strese sokar (Cornell 1996, 23). Örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyen bu tür sorunların oluşmaması için gerekli önlemlerin alınması, ortaya çıkmışsa da kısa sürede çözümlenmesi gerekir.

Çevre şartlarındaki değişim, örgüte yeni fırsatlar ve genişleme isteği doğurur. Bu durum yeni güç ilişkilerini gerektirdiği gibi çalışma yöntemlerinin tekrar gözden geçirilmesini de gerektirir. Yeni sistemin tanıtılmasıyla, yeniden örgütlenme, yeni çalışma yöntemlerine uyum sağlama gibi gelişmeler değişim yönetimini zorunlu kılar (White 2000, 162). Değişim yönetimi, yöneticilerin örgütte uygulamayı amaçladığı stratejilerin, politikaların ve süreçlerin çalışanlar tarafından doğru algılanması ve uygulanması amacıyla bunlar arasındaki etkileşimi dengeleme sanatıdır (Çetin 2008, 129). Çok hassas dengeler üzerine kurulan değişim yönetimi; değişimi yönetenlerle stratejileri uygulayanlar arasındaki iletişimi yönetmek, değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt ortamı yaratmak ve işyerinde başarılı bir dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek gibi önemli alanları kapsar (Duck 1999, 62).

Değişim yönetimi, söz konusu değişken (görev, yapı, teknoloji ve insan gibi unsurlar) ve parametrelerin (rakipler, uluslararası politikalar, yasal düzenlemeler vs.) örgütsel amaç, politika ve strateji doğrultusunda yönetilmesidir (Genç 2005, 303-304). Her örgütün kendine has sorunları ve özellikleri vardır; bu nedenle örgütsel değişim farklı yaklaşımlar ve



müdahaleler gerektirir. Değişim için en iyi strateji değil, örgütsel gerçeklere en uygun değişim stratejisi tercih edilmelidir (Werkman 2009, 664). Değişimi yönetmek için birkaç farklı yaklaşım olmakla birlikte, ancak hiçbiri diğerinden üstün değildir. Özel bir yaklaşımın uygunluğu içinde bulunulan koşullara bağlıdır (Burnes 1997, 753). Eğer örgütün yenibaştan dizayn edilmesi ve yaratılması gerekiyorsa, değişim mühendisliği kullanılarak köklü, hızlı ve radikal değişiklikler yapılabilir. Bu yöntem değişimin en radikal ve köktenci şekli olup, bilinmezliğin ve değişime direncin arttığı bir sürece işaret eder. Bazen kademeli ve küçük değişiklikler örgütsel ihtiyaca cevap verebilir. Bu durum da seçilecek yöntem farklılaşır.

Değişimi sürekli olarak küçük parçalar ayırıp yönetmek Taylor'un bilimsel yönetiminde kalan bir mirastır. Hâlbuki değişimdeki görev, parçaları değil, dinamiği yönetmektir. Zorluk, fiziksel işleri kopyalamakta değil, zihinsel işlerde yenilik yapmaktır. Hedef insanlara; stratejik düşünmeyi, kalıpları tanımayı, sorunları ve fırsatları daha ortaya çıkmadan önce tahmin etmeyi öğretmektir (Duck 1999, 63). Bu bağlamda çalışanlarda zihinsel bir devrim yaratmak ya da sürekli öğrenen ve kendisini yenileyen bir örgüt oluşturabilmek için öğrenen örgütlerden yararlanmak mümkündür. Bu yöntem değişim yönetimini kolaylaştırır ve değişim süreci için oldukça önemli bir alt yapı oluşturur. Değişim yönetimi sürecinde kullanılacak diğer bir yöntemde örgüt geliştirmedir. Çalışanların zihinsel ve ruhsal gelişimini sağlamak suretiyle örgütün geliştirilmesi, dolayısıyla değişimin etkin bir biçimde yönetilmesi ve gerçekleştirilmesi mümkündür.

Önceden tahmin edilmesi oldukça güç olan değişimi yönetmede başarılı olabilecek tek politika, geleceğin oluşturulmasına çalışmaktır. Geleceği yönetmeye çalışmak örgüt için oldukça risklidir, ancak bunu hiç denememek daha da risklidir (Drucker 2000, 107). Değişim sürecini yönetmek bu nedenle kolay değildir; değişim yönetimi aynı zamanda mevcut yönetsel engellere meydan okumaktır. Değişim ihtiyacı apaçık ortaya çıktığında, örgüt değişimi başarmak için kendisinde bir zorunluluk hisseder. Ancak değişim sürecine başlamadan önce şu sorulara cevap verilmesi gerekir (Hitt vd. 2009, 451):

- Ne kadar değişim yeterlidir?
- Değişim ne kadar hızlı yapılmalıdır?
- İstikrarlı ve sürekli, minimum bir ihtiyaç düzeyine karşı dengelenmiş olan, değişim ihtiyacı ne olmalıdır?
- Değişim sürecinin büyük oyuncularını kimler olmalı ve onların rolleri ne olmalıdır?

- Değişim kimlere tamamen zararlı ve faydalı olabilir?

Değişim yönetimi, hareketli parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamakla ilgilidir. Değişim çabasında önemli olan şey, her parçayı yalıtılmış olarak ele almak değil, bütün parçaları birbirine bağlamak ve dengelemektir. Değişim yönetiminde hassas görev, parçaların birbirini nasıl dengelediğini, bir unsuru değiştirmenin diğerlerini nasıl değiştirdiğini, sıralama ve hızın bütün yapıyı nasıl etkilediğini anlamaktır (Duck 1999, 63). Değişim çalışmaları, örgütsel performansı ve etkinliği artıracak biçimde yapılmalı, değişim, stratejik kararlar ve yapısal düzenlemelerle desteklenmelidir. Değişim çabaları, ekip çalışması ile sürdürülmeli ve fikir ve işbirliği sağlanmalıdır (Düren 2000, 232).

Değişim gerçekleştiğinde, örgüt yeni bir denge ararken, bireylerin de yeni duruma uyum sağlamaları gerekir; bu uyum gerçekleşmezse, örgütte bir dengesizlik oluşur. Yönetimin beşerî amacı, bu dengesizliği gidermek ve örgütsel ahengi oluşturmak ve korumaktır (Davis 1988, 209). Başarılı bir değişim yönetimi için üzerinde durulması gereken hususlar şöyle sıralanabilir (Düren 2000, 236):

- Değişime duyulan ihtiyaç ciddi olarak teşhis edilmelidir.
- Değişimle ilgili örgütün her düzeyi tarafından paylaşılacak bir vizyon ve onunla uyumlu stratejiler yaratılmalıdır.
- Aktif katılımı sağlamak için çalışanlar arasında koalisyon oluşturulmalıdır.
- Değişimden en çok etkilenecek kişi ve mevkilere motor roller verilerek, onlar teşvik edilmelidir.
- Değişim sorumluları ve proje liderleri, sevilen ve karizmatik özellikleri olan kişilerden seçilmelidir.
- İletişim, ikna ve eğitim faaliyetlerine gereken önem verilmelidir.
- Katılımcı ve yaratıcı yöntemleri ön planda tutan çabalara ve faaliyetlere ağırlık verilmelidir.
- Değişim faaliyetleri, örgütün maddi ve manevi unsurları arasındaki ilişkileri, dengeyi ve uyumu, en yumuşak şekilde yeniden revize edecek tarzda yönlendirilmelidir.
- Yeni yöntem ve davranışların, örgüt içinde yaygınlaştırılması ve entegrasyonu sağlanmalıdır.



Sistem perspektifinden bakıldığında örgütsel değişim için; organik ya da sibernetik model uygulanabilir. Organik modelde değişim; öncelikle örgütün değişime uyum sağlamak için verdiği bir cevaptır. Sistem, hareketli bir bütün olarak ya da belirli işlevleri ve alt sistemleri aracılığıyla değişen çevreye uyum sağlamaya ve dengesini korumaya çalışır. Örgütün değişime tepkisi ile negatif geribildirim değerlendirildiğinde, örgüt verilen ve gerekli olan davranış arasındaki farkı görür ve böylece çevre, geribildirim ve adaptasyon süreci devam eder. Organik modelde değişim, dış tehditlere cevap verebilmek için gereklidir. Sibernetik modelde ise; bütün sisteme dağıtılmış ve tekrarlanan hiyerarşik iletişim mekanizmalarının, ayrıntılı kontrolüyle ilgili bir süreç sonucunda değişim gerçekleşir (Beeson and Davis 2000, 179-181).

Bir örgüt değişmeden ne kadar uzun süre devam ederse, değişim fikirlerinin ortaya konulması da o kadar zorlaşır. Değişim gerçekleşip de sonuç olumsuz olduğunda da, insanlar gelecekteki değişim konusunda isteksiz davranırken, geçmişteki başarılı değişimler, insanları değişime açık hale getirebilir (Maxwell 1998, 89). Örgüt sistemi içinde yapılacak her değişikliğin, sistemin diğer alt sistemleriyle etkileşimini, satranç hamlesi yaklaşımıyla değerlendirmek ve muhtemel sonuçlarını göz önüne almak gerekir. Aksi takdirde, sistemin bir noktasında sistemden bağımsız ortaya konan bir iyileştirme ya da değişiklik, sistemin diğer noktalarında sistemin bütününe zarar verecek tarzda olumsuz sonuçları doğurabilir. Vizyoner ve dönüştürücü liderliği gerektiren değişim, bütünlük içinde ele alınmalıdır. Değişim ve dönüşüm, yaratıcılıkla birlikte uygun bir örgüt kültürü ve iklimi de gerektirir. Örgütün sürekli bir çevresel duyarlılık sahibi olması; değişim ekibinin oluşturulması ve koordine edilmesi gerekir. Değişim, değişken ve parametrelere objektif bir bakışı gerektirdiği gibi örgütün fizikî, malî ve beşerî unsurlarının değişim için esnekleştirilmesi gerekir (Genç 2005, 304-305).

Çalışanlar değişimi duyar duymaz belirsizlik hissine kapılır. Meydana gelen değişim olumlu olsa bile, yine de belirsizlik yaratacağı için, personelin bir an önce bu yeni durumdan haberdar edilmesi ve şüphelerin dağıtılması gerekir (White 1998, 117). Aksi takdirde örgütte dedikodu çarkı işlemeye ve asılsız bilgiler ortada dolaşmaya başlar. Çalışanlara değişimin boyutları ve etkileri açık ve net bir biçimde anlatılmalı, kendilerinden ne beklendiği ya da ne istendiği açıkça belirtilmelidir. Belirsizlik örgütsel sistemi tıkadığı gibi değişime gösterilecek direncin boyutlarını da genişletebilir. Etkin bir örgütsel iletişimin yokluğu ya da çalışanların değişim sürecinde ihmal edilmesi, değişimle ilgili sorunların artmasına ve

çalışanların bireysel ya da grupsal olarak değişime direnç göstermelerine neden olabilir.

Değişim, bireyler kadar grup dinamikleriyle de ilgili bir süreçtir. Çalışanların davranışı, tutum, inanç ve değerleri onların ait oldukları gruplarca kararlaştırılır. Bireyin saldırganlığı, işbirlikçiliği, kendine saygısı, güveni, üretken ve enerjik oluşu, dilekleri, önyargıları bireyin grup üyeliği tarafından tayin edilir. Değişim büyük oranda bu grupların doğasından etkilenir (Balcı 2002, 42). Bireyin değişime olan direncinin yönünü ve şiddetini büyük oranda üyesi olduğu grup belirler. Çalışanların değişime karşı dirençleri kırılmadan ya da giderilmeden değişim yönetiminin başarılı olması söz konusu değildir. Ancak birey ya da grupların endişeleri giderilir ve değişime katılmaları sağlanabilirse değişim yönetimi başarılı olabilir. Bu nedenle değişime direnme faktörü, değişim yönetiminin başarısı için oldukça önemli bir husustur.

B. Değişime Direnme

1. Değişime Direnme Kavramı

Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olma, güvensizlik, şüphe, gecikme ya da değişimi önleme gibi çalışan davranışlarına değişime direnç denir. Değişime direnci ortadan kaldırmak değişim sürecinin en zor aşamasıdır (Şahin 2011, 311). Direnç birey, grup ya da örgüt düzeyinde ortaya çıkabilir. Çalışanlar açısından belirsizlik ve dolayısıyla bir güvensizlik ortamı yaratan değişim; ayrıca, çalışanlar için sosyal ve ekonomik kayıp anlamına gelebilir. Aynı zamanda yeni şeyler öğrenmek, zihinsel ve fiziksel olarak ek bir çaba gerektirdiğinden, çalışanlar arasında rahatsızlık yaratabilir (Budak ve Budak 2006, 547). Bu durum direncin oluşmasına zemin hazırlar.

Örgütsel direnci Ansoff; stratejik bir değişim süreci içinde beklenmeyen gecikmeler, maliyet ve istikrarsızlıkları olan çok yönlü bir olgu olarak tanımlarken; Duncan; statükonun değiştirilmesi baskısı karşısında, statükoyu korumak ve ona hizmet etmek için gösterilen herhangi bir davranış olarak tanımlar. Bir başka deyişle direnç; örgütsel bir ortamda normal bir yanıt ya da değişime bir tepki olarak ortaya çıkan korumanın bir ifadesidir. Böylece direnç; en yaygın şekilde çalışanların olumsuz tutumları ile ya da verimlilik karşıtı davranışlar ile bağlantılıdır (Waddell and Sohal 1998, 543).

Değişim sürecinde çalışanlar, değişime karşı farklı tepkiler gösterebilirler. Bu tepkilerin bazıları aktif bazıları pasif, bazıları olumlu, bazıları da



olumsuz olabilir. Bu tepkiler, yeni hedeflere açıkça karşı çıkma şeklinde olabileceği gibi, yeni çalışma yöntemlerine ya da başkalarıyla işbirliği yapmaya karşı gizliden gizliye direnme şeklinde de ortaya çıkabilir (Töremen 2002, 185-202). Bu tür açık ya da gizli direnç kaynaklarının iyi tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekir. Ayrıca değişime karşı olumlu tepkiler de desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir. Diğer yandan değişime direnç gösterenlerin cezalandırılması yöntemine kesinlikle gidilmemeli, onların bu süreçte kendilerini ifade etmelerine imkân verilmelidir. Değişime karşı dirençleri makul bir çalışmayla giderilecek olanlara karşı sert önlemler ve tavırların alınmaması gerekir.

Değişime karşı direnenler, genellikle yöneticiler tarafından değişimin düşmanı olarak görülür. Literatür incelendiğinde değişime olan direnç düşmanca yaklaşımın bir hayli teorik desteğe sahip olduğu görülür. Ancak 1960'lı ve 1970'li yıllarda konuyla ilgili yapılan çalışmaların büyük bir bölümü, dirençten yarar elde edilebileceğini göstermiştir (Waddell and Sohal 1998, 543). Örgütsel değişime direncin büyük ve önemli boyutlarda olmamak şartıyla örgütsel değişime bir ivme katabilir. Bir başka deyişle, değişim yöneticileri tarafından görülemeyen ya da öncede tahmin edilemeyen bazı sorunların ortaya çıkmasına ve gerekli tedbirlerin alınabilmesine yardımcı olabilir. Diğer yandan hiçbir zaman örgütsel değişim sürecinde bir direncin varlığı arzu edilmez. Ancak değişime direnç, değişimin doğasında mevcut olup hiçbir zaman da sıfırlanamaz. Bu nedenle az bir direnç, değişimi yönetenler tarafında değişim süreci lehine kullanılabilir.

İnsanlar genellikle değişime direnme eğiliminde olmakla birlikte, bu eğilimleri; yeni tecrübeye olan arzuları ve değişimle gelecek ödüllere ilişkin istekleriyle dengelenir. Bazı değişimler öylesine önemsiz ve rutindir ki, direniş de hissedilmeyecek kadar az olur. Değişimin başarısı, direnişi en aza indirmek yönünde ne kadar beceriyle yönetildiğine bağlıdır (Davis 1988, 215-216). Değişim sürecinin başarılı bir biçimde yönetilmesi ve değişime direncin asgari düzeye indirilebilmesi için önceden hazırlık yapılması gerekir. Önce; ihtiyaçlar tanımlanmalı, değişim planlanmalı, örgütsel değişim için bir çerçeve oluşturulmalı ve daha sonra uygulamaya geçilmelidir (Schalk 1998, 157).

Teknolojik, sosyolojik ve ekonomik koşulların etkisiyle örgütsel değişimi gerçekleştirme çabaları, eskinin ve eskiden alışlagelmiş bir takım yöntem, düşünce ve eylem kalıplarının değiştirilip yerine yenilerinin kabulünü gerektirir. Her yenilik getirme çabası, geleneklerine ve eski yöntemlere sadık kalmak isteyen çalışanlar tarafından direnmeyle karşılaşır (Şimşek ve Akın 2003, 291). Gelecek belirsiz olduğundan, örgüt üyeleri genellikle

değişimi desteklemezler; onların değişimi kabul etmeleri için ikna edici sebepler ileri sürülmesi ve bilinenden bilinmeyene doğru hareket edilmesi gerekir. Örgütsel değişime direncin üstesinden gelmek, çalışanları memnun etmek ve değişime katmak için; iletişim, destek ve katılım süreçlerinden yararlanmak mümkündür (Schalk 1998, 157). Diğer yandan uygunsuz ve kötü yönetim tarzları da dirence katkı da bulunur (Waddell and Sohal 1998, 544). Bu nedenle örgütsel değişime direncin iki yönlü ele alınması gerekir. Bir başka deyişle, yalnızca değişime direnen bireylerin değil, aynı zamanda değişimi yönetenlerin tutum, tavır ve tarzları da gözden geçirilmelidir.

Çoğu bireyler açık ya da gizli, değişime engel olma eğilimindedirler. Bir başka deyişle, bir bakıma insan alışkanlıklarının kölesidir. Değişim karşısında gösterilecek tepkinin türü; değişikliğin niteliğine, biçimine ve değişimden etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 217). Değişim sürecini etkili bir biçimde yönetebilmek için insan davranışlarının çeşitli yöntemlerle değiştirilmesi gerekir. Değişimi onlara zorla kabul ettiren yöntemlerden daha çok çalışanların moral ve motivasyonlarını yükselten, bir başka deyişle değişim sürecine onları gönüllü olarak katılmasını sağlayan yöntemler daha uygun düşmektedir.

Bireysel direnmenin işaretleri genellikle; şikâyetler, hatalar, kızgınlık, ilgisizlik, geri çekilme, sağlık nedeniyle işe gelmeme ve inatçılık biçiminde ortaya çıkabilir. Örgütsel direnmede ise; iş kazaları, çalışanların tazminat taleplerinde artış, artan devamsızlık, sabotaj, sağlık nedeniyle harcamalarda artış ve düşen verimlilik, yaygın gözlenen işaretlerdir (Barutçugil 2004a, 173). Değişime istekli olup tam olarak kabul etme ile değişimi reddedip örgütten ayrılma, iki uç davranışı arasında; kabul, kayıtsızlık, pasif direnç ve aktif direnç olmak üzere dört direnç alanı belirlenmiştir. Bu değişime direnç ölçeği, kendi içinde değişik tutum ve davranışlar gösterebilir (Koçel 2003, 704-705; Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 217):

Bireyin Genel Tutumu ve Değişime Tepkileri

Bireyin Genel Tutumu	Değişimi Tepkileri
Kabul	<ul style="list-style-type: none">- İsteyerek yardımlaşma arzusu- Yardımcı olma- Yönetimin baskısı altında yardımlaşma- Pasif kalma



Kayıtsız Kalma	<ul style="list-style-type: none">- Kayıtsız kalma- Hiç ilgilenmeme- Yalnızca söyleneni yapma- Öğrenmeme
Pasif Direnç	<ul style="list-style-type: none">- Mümkün olduğu kadar yapmama- Yavaşlatma- Bilerek yanlış yapma- Bozma
Aktif Direnç	<ul style="list-style-type: none">- Sabotaj- İşten ayrılma

2. Değişime Direnmenin Nedenleri

İnsanlar alışkanlıklarını kolay kolay terk etmek istemezler. Her hangi bir nedenle yerleşmiş düzenlerinin ve mevcut koşullarının değişmesi onlarda güven bunalımına yol açabilir. Diğer yandan değişim yeni kurallar getireceği için bu kurallara uyum sağlamak zorunda olan çalışanlarda stres ve direnme davranışları görülebilir. Genel olarak değişime direnmenin üç temel kaynağı vardır: Değişimin sebepleri ve etkileriyle ilgili belirsizlik, mevcut yararları terk etmede isteksizlik, teklif edilen değişimdeki zayıflığın farkında olma (Stoner ve Wankel 1986, 358).

Çalışanların değişimle ilgili tutum ve davranışları, değişimin yönetiminde başarısızlığa neden olabildiği gibi, bazen direnme örgütte olumlu sonuçlar da doğurabilir. Değişime karşı gösterilen direnme; örgütün tepe yönetiminin hazırlıklı, uyanık, katılımcı ve sistematik bir tutum içinde davranmasına neden olabilir (Yeniçeri 2002, 115-116). İstenilse de bireyle örgüt arasındaki çatışma tamamıyla yok edilemez (Gardner 1990, 85). Çalışanların değişime direnme nedenleri; ekonomik, sosyal, psikolojik ve rasyonel olmak üzere dört grup da ele alınabilir. Ancak bu faktörlerin kesin çizgilerle birbirinden ayırması mümkün değildir. Ekonomik bir neden hem sosyal hem rasyonel hem de psikolojik nedenlerle bağlantılı olabildiği gibi, diğer yandan dirence sebep olan bir neden yukarıda sözü edilen nedenlerin tümüyle ilişkili olabilir.

Ekonomik Nedenler: Çalışanların ekonomik kayıplarına neden olan her türlü değişim dirençle karşılaşır. Yeni bir teknolojinin uygulanması yeni yetenekleri gerektiriyorsa, bu durumda çalışanlar güvensizlik duygusuna kapılarak işten çıkarılma ve ekonomik güvencelerini kaybetme korkusu

yaşayabilirler (Tüz 2004, 65). Özellikle iş güvenliğini yok edeceği endişesiyle teknolojik değişikliklere direnç oldukça yaygın biçimde görülür. Yöneticiler de kendilerine ekonomik bir güç sağlayacak olan, terfi ve meslekte ilerleme fırsatlarını sınırlayan değişimlere şiddetle muhalefet etme eğilimi içerisine girebilirler (Şimşek ve Akın 2003, 296). Diğer yandan insanlar çalışma şartlarını ve çıkarlarını koruduğuna inandıkları statükoyu kaybetmemeye özen gösterirler (Yüksel 2001, 153).

Kurumun daha fazla para kazanmak amacıyla değişiklikler yaptığını düşünen çalışanlar, bunun sonucunda kendi ücretlerinin azalacağı ya da parça başına verilen ücretlerin düşürüleceği korkusuna kapılabilirler. Bu nedenle yapılan değişikliklere karşı direnirler (Hatiboğlu 1993, 211-212). Ekonomik menfaatleri zarar görenlerin ya da çıkarları yok edilenlerin sayısı, gücü ne oranda yüksek ise, örgütsel değişmeye direnmenin meydana gelme ihtimali de o oranda yüksektir (Yeniçeri 2002, 117).

Örgüt içinde kaynakların dağılımını ve gücün kontrolünü elinde tutan gruplar, değişimi bir anlamda kendilerine yönelen bir tehdit olarak algılayabilirler. Özellikle kaynak dağılımından en büyük payı alan birey ya da gruplar, kaynakların kesilmesi korkusuyla en çok tepkiyi gösterirler (Özkalp ve Kirel 2010, 449).

Sosyolojik Nedenler: Değişim birey ya da grupların sosyal değerleriyle çatışır, değişime karşı direnç oluşur. Kariyer, Statü, prestij, yetki ve diğer sosyal imkanlarını kaybetme endişesi taşıyan çalışanlar doğal olarak değişime karşı direnirler (Eren 2004, 233). Diğer yandan grup bağlılığı, değişime direnmenin sebeplerinden birisidir. Eğer değişimden önce grupta büyük bir ahenk ve anlaşma varsa ve değişim bu birlikteliğe tehdit oluşturuyorsa, tüm üyeler buna karşı çıkabilirler. Çalışanlar sosyal bağların değişim ile koparıldığına ve onu yeniden tesis etmenin çok güç olacağına inandıkları için direnirler (Durna 2002, 155). Ayrıca, ait olduğu grubun değişime karşı olumsuz tavır takınması bireyin değişime direnmesine sebep olabilir. Grubun yapısı, bireyi belirli kalıplar içerisinde düşünmeye, grup normlarına uygun davranmaya zorlar (Davis 1988, 222-223). Değişimin benimsenip benimsenmemesi hususunda grup liderinin tavrı oldukça önemlidir. Bu nedenle değişime karşı direnci ortadan kaldırmak için öncelikle grup liderinin ikna edilmesi ve kazanılması gerekir.

Bazen birey belirli bir arkadaşının yanında çalışmayı tercih etmesi ya da belli bir yöneticiyle çalışmaya alışmış olması durumunda, birlikte çalıştıkları bu birey ya da yöneticinin değişikliğine de direnç gösterebilir. Hiç tanımadıkları bir yöneticiyle çalışmak zorunda kalmaları, onlarda çekingenlik ve korku duygusu uyandırabilir (Tüz 2004, 66). Dolayısıyla



onları direnmeye meylettirebilir. Bazı bireyler eski yöneticiyle iyi ilişkileri nedeniyle değişime direnç gösterebilirken, bazıları da yeni yöneticinin şimdiye kadar alışmış olduğu sistemi ya da düzeni bozabileceği endişesiyle direnç gösterebilir. Diğer yandan örgüt kültürü de, değişime direncin kaynağı haline gelmiş olabilir. Değişim sürecinin temel faktörlerinden birisi olan örgütsel kültür; örgütte işlerin nasıl yapılacağını ya da örgüt içinde nasıl davranılacağını gösteren ve yılların birikimi olan değiştirilmesi zor bir unsurdur. Örgütsel kültür değişimin kabulü için gerekli esnekliğe sahip değilse, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için gerekli değişime engel teşkil edebilir. Değişime ivme kazandırması gereken kültür adeta sorunların ve direncin kaynağı haline gelebilir.

Karar verme, belirleme ve tayin etme gibi güçleri elinde tutanlar bu ilişkileri değiştiren örgütlenme biçimine şiddetle karşı çıkarlar. Çalışanlar, örgütlerde sahip oldukları etkiyi ve gücü kaybetmek istemezler. Etki ve güç alanları kendileri için adeta kazanılmış bölgedir. Bu bölgenin daraltılmasına ya da kaybına yol açacak her türlü değişim bir tehdit kabul edilir (Yüksel 2001, 154).

Üst yönetimin iletişime yeterli önem vermemesi ya da yapılacak değişimden etkilenmesi muhtemel kişilere değişimin gerekçesinin anlatılamaması belirsizliği ve kaygıları artırarak direnişe sebep olabilir. İletişimde kullanılan fiziki engeller, kelimeler, üslup ve değer yargıları gibi iletişimi bozan unsurların varlığı yanlış anlamalara ve yanlış değerlendirmelere sebep olabilir. Bu tür olumsuzluklar direnişe sebep olabilir (Yeniçeri 2002, 122-123). İletişim hataları ya da kazaları çalışanların değişimle ilgili tutumlarını ve değişime gösterecekleri direncin yönünü belirler.

Psikolojik Nedenler: Psikolojik nedenler, örgütteki değişimin yerleştirilmesi sürecinde oluşturulan baskılara karşı gösterilen duygusal tepkilerdir. Değişim zaman zaman çalışanlarda duygusal sorunlar ve hatta duygusal patlamalar yaratabilir. Çalışanların bu tür sorunları giderilmezse değişime uyum sağlayamaz. Bu durum sonuçta, yalnız ilgili kişiyi değil tüm örgütü olumsuz yönde etkiler (Barutçugil 2004b, 85).

Değişimin en önemli direnç kaynağı psikolojiktir. Psikolojik direncin nedenleri; belirsizlik ve bilgi eksikliği, yabancılaşma, değişimin kaynağı, alışkanlıklar, güvensizlik, ilgisizlik, peşin hüküm, algılama biçimi, kişisel düşmanlık, değişimin yanlış olduğu inancı, farklı değerlendirmeler ve hedefler, empoze edilen değişimden memnuniyetsizlik, değişimin getirdiği yeni kurallar ve kontrol artışına karşı duyulan kızgınlık şeklinde sıralanabilir (Durna 2002, 158-159). İnsanların çoğu davranışları önceden

edindikleri alışkanlıklara dayanır. Bu nedenle alışılmış işleri yapmak kişilere psikolojik bir rahatlık ve güven duygusu verir. Bu alışkanlıkların değiştirilmesi çalışanların tüm dengelerini altüste edebilir; bu nedenle değişime direnç gösterebilirler (Aslan 2001, 183).

Rasyonel Nedenler: Değişimin bireye maliyeti faydasından daha fazla ise, değişime rasyonel karşı çıkış meydana gelebilir. Her değişim ayrıntılı bir maliyet yarar analizi gerektirir; yalnızca ekonomik fayda ve maliyeti düşünmek yeterli değildir. Aynı zamanda sosyal ya da psikolojik maliyetler de göz önünde bulundurulur (Davis 1988, 217). Çalışanlar bu analizden sonra değişime karşı tavırlarını belirleme yoluna giderler. Ekonomik ve sosyal kayıpların durumuna göre değişime direncin yönü ve şiddeti belirlenir.

Değişim teknik açıdan bireye uygun değilse ve sürekli problem yaratacaksa, bu durumda değişim dirençle karşılaşabilir. (Tüz 2004, 64). Bu bağlamda birey, değişimin getirdiği yeni durumu öğrenmek ve uyum sağlamak için fiziksel ve beyinsel ek çaba göstermek zorunda kalabilir. Bazen bu çaba, kompleks bir sistemin kullanımı gibi, kişilerin kendi başlarına başaramayacakları bir durum olabilir. Ayrıca birey ya da gruplar, bu ek çabanın mevcut rahatlarını bozacağı düşüncesiyle değişime direnç gösterirler (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 218). Diğer yandan değişim, hemen başlatılıyor ve kişilere uyum için süre tanınmıyorsa dirençle karşılaşılabilir (Basım vd. 2009, 35). Bu durumda birey ya da gruplar, değişimi yönetenlerin; kendilerini düşünmedikleri ve önemsemediklerini, yalnızca örgütün çıkarlarını ön planda tuttuklarını düşünerek örgütsel değişime karşı çıkabilir ve direnebilir.

Örgütsel değişim bireysel uzmanlıkları bir anda kullanılmaz ya da işe yaramaz hale getirebilir. Diğer bir deyişle, örgüt içinde yapılan bir değişiklik ihtisas sahibi olmuş birey ya da grupların seneler boyunca elde ettikleri uzmanlıklarını tehlikeye sokabilir. İşin yeniden dizaynı ya da yapısal bir değişim bireyin seneler boyunca üstlendiği bir sorumluluğu başkasına devretmesine neden olabilir. Bu durumda ortaya bir direnç çıkar (Özkalp ve Kırel 2010, 448). Çalışanlar değişimin getireceği bu tehlikeleri önceden görerek, değişime karşı direnç gösterirler. Böyle bir değişimin işlerini kaybetmeye yol açabileceğini düşünür ve bu öngörüyle hareket ederek değişime direnirler.

Örgütsel Değişime Direnme Nedenleri ve Analizi

Örgütsel Değişime Direnme	Direnme Nedenlerinin Analizi
---------------------------	------------------------------



Nedenleri	
1- Ekonomik Nedenleri	<p>İş güvenliğini yok edeceği endişesiyle teknolojik değişikliklere direnç oldukça yaygın biçimde görülür. Çalışanlar işten çıkarılma ve ekonomik güvencelerini kaybetme korkusu yaşayabilirler. Diğer yandan çalışanlara ekonomik bir güç sağlayacak olan, terfi ve meslekte ilerleme fırsatlarını sınırlayan değişimler de dirençle karşılaşır. Ayrıca insanlar çalışma şartlarını ve çıkarlarını koruduğuna inandıkları statükoyu kaybetmemeye özen gösterirler. Örgüt içinde kaynakların dağılımını ve gücün kontrolünü elinde tutan gruplar, değişimi bir anlamda kendilerine yönelen bir tehdit olarak algılayabilirler. Özellikle kaynak dağılımından en büyük payı alan birey ya da gruplar, kaynaklarının kesilmesi korkusuyla en büyük tepkiyi gösterirler.</p>
2- Sosyolojik Nedenler	<p>Değişim birey ya da grupların sosyal değerleriyle çatırsa, değişime karşı direnç oluşur. Kariyer, Statü, prestij, yetki ve diğer sosyal imkanlarını kaybetme endişesi taşıyan çalışanlar doğal olarak değişime karşı direnirler. Diğer yandan grup bağlılığı, değişime direnmenin sebeplerinden birisidir. Çalışanlar sosyal bağların değişim ile koparıldığına ve onu yeniden tesis etmenin çok güç olacağına inandıkları için direnirler. Ayrıca, ait olduğu grubun değişime karşı olumsuz tavır takınması bireyin değişime direnmesine sebep olabilir. Grubun yapısı, bireyi belirli kalıplar içerisinde düşünmeye, grup normlarına uygun davranmaya zorlar. Ayrıca yönetimin iletişime, katılıma, üsluba ve değer yargılarına önem vermemesi, çalışanların kişiliğine ve birikimine saygı duymaması değişime olan direnci başlatabilir ya da artırabilir.</p>
3- Psikolojik Nedenler	<p>Değişimin en önemli direnç kaynağı psikolojiktir. İnsanların çoğu davranışları önceden edindikleri alışkanlıklara dayanır. Bu nedenle alışılmış işleri yapmak kişilere psikolojik bir rahatlık ve güven duygusu verir. Bu alışkanlıkların değiştirilmesi çalışanların tüm dengelerini altüst edebilir; bu nedenle değişime direnç gösterebilirler. Psikolojik direncin nedenleri; belirsizlik ve bilgi eksikliği, yabancılaşma, alışkanlıklar, güvensizlik, ilgisizlik, peşin hüküm, algılama biçimi, kişisel düşmanlık, değişimin yanlış olduğu inancı, farklı değerlendirmeler ve hedefler, empoze edilen değişimden memnuniyetsizlik, değişimin getirdiği yeni kurallar ve kontrol artışına karşı duyulan kızgınlık şeklinde sıralanabilir.</p>

4- Rasyonel Nedenler	Değişimin bireye maliyeti faydasından daha fazla ise, değişime rasyonel karşı çıkış meydana gelebilir. Birey, değişimin kendisini öğrenmek ve uyum sağlamak için fiziksel ve beyinsel ek çaba göstermek zorunda bırakacağını ve rahatını bozacağını düşünüyorsa değişime direnir. Bazen birey ya da gruplar, değişimi yönetenlerin; kendilerini düşünmedikleri ya da önemsemediklerini yalnızca örgütün çıkarlarını ön planda tuttuklarını düşünerek örgütsel değişime karşı çıkabilir ve direnebilir. Örgütsel değişim bireysel uzmanlıkları bir anda kullanılmaz ya da işe yaramaz hale getirebilir. Bu durumda ortaya bir direnç çıkar. Çalışanlar değişimin getireceği tehlikeleri önceden görerek, değişime karşı direnç gösterirler. Böyle bir değişimin işlerini kaybetmeye yol açabileceğini düşünür ve bu öngörüyle hareket ederek değişime direnirler.
-----------------------------	--

3. Değişime Direnmeyi Önleyebilecek Yöntemler

Örgütsel etkinliğin yükseltilmesi amacıyla girişilen değişime, direnmenin önlenmesi, başarılı yönetimin temel koşuludur. Uygulamada değişime karşı oluşan direncin, değişimin başarıyla uygulanmasını engelleyebilecek bir boyuta ulaşmaması için ya direnme tümünden ortadan kaldırılmalı ya da direnme mümkün olduğunca azaltılmalıdır (Şimşek ve Akın 2003, 302). Değişimi yönetmek basit bir görev değildir. Özellikle, pek çok insan doğal olarak değişime direnir. Böylece, değişimi etkili bir şekilde uygulamak ve çalışanların değişimi kabul etmeleri için onları ikna etmenin yolları bulunmalıdır (Hitt vd. 2009, 26).

Seçilen değişim yaklaşımı, çalışanlara net avantajlar sağlamalı; ayrıca bu avantajlar süreç içinde artırılarak kullanılmalıdır. Diğer yandan çalışanların kendi değişim süreçleri mevcut olup, değişime destek ve istekli olmaları biraz da buna bağlıdır. Değişim hakkında bilginin paylaşılmaması sürecin başarısızlığında etkilidir. Bu nedenle verilen bilgiler; değişim zamanı, hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken adımlar ve yöntemlerle ilgili olmalı ve çalışanları hazırlamak için kullanılmalıdır (Werkman 2009, 668).

Değişimin etkili olabilmesi için, değişimden etkilenecek bireylerin mutlaka hesaba katılması gerekir. Değişime direnci en aza indirmek için; zorlama, ikna, güvenlik, anlayış, zaman, katılım, eleştiri, esneklik, müzakere ve anlaşma gibi yöntemler, birey ya da grupların durumları da göz önüne alınarak, yerine ve zamanına göre kullanılmalıdır (Schumacher 2010). Birden fazla faktörün etkisiyle ortaya çıkan direnmenin azaltılması için, yönetimin başvurabileceği yöntemler şöyle özetlenebilir (Stoner ve Wankel 1986, 359-360; Sandelands vd. 2010, 81):



İletişim ve Eğitim: İletişim, örgütteki işbirliğini, dayanışmayı ve uyumu sağlamak için kullanılan en önemli örgütsel araçlardan birisidir. Bu araç değişim yönetimi sürecinde etkin bir biçimde kullanılırsa, değişim sürecinin başarıyla yürütülmesine önemli katkılarda bulunur. Değişim sürecinde gerekli konuları ortaya çıkarmak için, diyalog yoluyla uygun bir iletişim kurulmalıdır. Çalışanların ve değişimi yönetenlerin fikirlerini birbirlerine iletmelerini mümkün kılan bu iletişim, değişim süreci açısından çok önemli bir unsurdur. İletişim bilinmezliği ve kargaşalığı azaltır; ancak diyalog yoluyla bilgi verilmesi değişim yönetiminde çok gerekli olmakla birlikte, yeterli değildir (McHugh 1997, 358-359).

Örgütlerde karşılaşılan pek çok sorunun temelinde, iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Haberleşme kanallarının açık olması, yönetim ve astlar arasında karşılıklı güven oluşmasına ve aynı zamanda değişime karşı duyulan endişenin azalmasına yardımcı olur (Eren 2004, 237). Değişim zamanlarında iletişimin açıklığını korumak; dedikodu, endişe ve hataları önlemeye yardım eder. Değişim süreci içinde iletişim için zaman ayrılmadığında, meydana gelecek sorunları çözmek için çok daha fazla zaman harcanır. Değişim sürecinin meydana getirdiği endişe ve stres, yoğun ve etkin bir iletişimle aşılabılır (Barutçugil 2004a, 171-173).

Eğitim değişim sürecinde kullanılan en etkin ve önemli yöntemlerden birisidir. Toplumsal taleplere cevap verebilmenin en etkili yolu da eğitimden geçer. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilmesiyle birey ya da grupların değişime olan dirençleri kırılabilir. Bir başka deyişle değişimin gerektirdiği yeni bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar değişime direnmek yerine onu arzu eder bir hale gelirler.

Eğitim yöntemiyle çalışanlar, değişimi yönetenlerin kendilerinden bekledikleri tavır, tutum ve davranışı gösterecek bir kıvama erişirler. Diğer bir deyişle çalışanlar, değişim sürecindeki örgütün taleplerine cevap verebilirler. Eğitim verilmeden, değişimi yönetenlerin artan talepleri ve o taleplerin işgörenler tarafından yerine getirilememesi korku ve endişe yaratır. Bunu stres ve hayal kırıklığı izler; böylece sıkıntı ve stres değişime direnç oluşturur (Schumacher 2010). Eğitim kendine güvenen ve talepleri rahatlıkla karşılayabilecek bireyler yaratır. Böylece korku ve stres giderildiği gibi verimlilik artırılmış olur. Sürekli olarak yeni bilgi ve süreçlerin örgüte girmesi kurumsal değişimi zorunlu kılar; ancak çalışanlar bilmedikleri bu yeniliklere karşı direnç gösterirler ki bu direnç de eğitimle aşılabılır (Basım vd. 2009, 42).

Eğitim; değişime duyulan ihtiyacın öğrenilmesi, yeni yaklaşımın benimsenmesi, değişimlerin etkin bir biçimde paylaşılması ve her bir

bireyin yeni taleplere uyum gösterebilmesi için kendi becerilerine güven duymalarını ve zayıf yönlerini geliştirmelerini sağlayabilir (Hussey 1997, 41-44). İşgörenlerin yeni koşullara göre eğitilmesi, onları yapılacak değişikliğe hazırlar. Örgütün ve çalışanların değişimle başa çıkabilmeleri için, kendilerine yardımcı olacak daha ileri seviyedeki eğitime olan ihtiyaçları konusunda, duyarlı hale getirilmeleri gerekir. Böylece onlar için değişim, korkulacak ve endişe edilecek bir halden çıkar ve normal bir hale gelir (McHugh 1997, 359).

Katılım ve Destekleme: Katılımcı yaklaşımlar insan ilişkilerini temel alır. Temel değer insanların bilgi ve deneyim kaynağı olmasıdır (Werkman 2009, 667-668). Değişime konu olan ve değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhalarına katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını ve dışlanmadıklarını hissetmeleridir (Koçel 2003, 706). Katılım yöntemi, pek çok durumda değişime direnişi azaltmaya yardımcı olduğu gibi değişimin benimsenmesini de sağlayabilir. Ancak, değişim sürecine, değişime karşı olan öğeleri katmak her zaman mümkün olmayacağı gibi, katılım da her yerde deva bir çözüm değildir (Yeniçeri 2002, 126).

Değişim sürecinde yönetim, direnişi azaltmak için yoğun çaba harcar. Destekleme, özellikle güvensizlik ve bilinmezliğin oluşturduğu korkulardan kaynaklanan direnci gidermede daha etkilidir. Değişimi yönetenler işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için onları desteklemelidir. Eğer çalışanlar yeni tekniklere ve uygulamalara alışmakta zorluk çekiyorlarsa, yönetimin bu kişilere ilave bir eğitim vermesi, duygusal destek sağlaması ve hatta geçici bir süre izin vermesi, bireylerin yeni sisteme uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir. Ancak yöntem zaman alıcıdır ve yoğun bir çaba gerektirir. Bir başka deyişle, bireye emir vermek yerine, onunla iletişim kurup, duygusal destek vermek ve sorunlarına çözümler üretmek, oldukça zor bir süreçtir. Bu şekilde motive edilen işgörenler, daha yoğun bir çaba harcayarak, değişime uyum sağlamaya çalışırlar (Özkalp ve Kirel 2010, 450).

Pazarlık ve Taviz Verme: Örgütsel değişim açısından pazarlık; önerilen değişim programı üzerinde grubun onay ve desteğini sağlamak amacıyla, yönetimin sorunu grupla müzakere etmesi ve bir uzlaşmaya varma konusunda iki tarafın çaba göstermesi şeklinde tanımlanabilir. Pazarlıkta bir uzlaşmanın sağlanması iki tarafın bazı fedakârlıklarda bulunmasını gerektirir (Şimşek ve Akın 2003, 310-312). Pazarlık sürecinde ilgili ve farklı çıkar grupları, değişim sürecini etkileyerek, kendi çıkarlarını, amaçlarını ve



güvenli konumlarını korumak için çaba sarf ederler (Werkman 2009, 668). Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, yöntemi ve süresi konusunda pazarlık yapılabilir. Değişim sürecinde çalışanlar belirli bir güce sahipseler, yöneticiler müzakere etme yöntemine başvurabilirler. Pazarlık değişimden önce yapılırsa, değişimin daha yumuşak bir biçimde gelişmesine yardımcı olabilir (Özkalp ve Kirel 2010, 451).

Taviz verme yönteminde, değişikliğe direnç gösteren kişilere karşı tavizler vererek, onların değişim sürecine katılmaları sağlanır. Önemli görevleri direnç gösteren kişilere vermek suretiyle, değişim uygulamalarında onlardan yararlanmak mümkün olabilir (Tüz 2004, 74). Taviz verme karşı tarafın direncini kırabilir ve değişime destek vermesini sağlayabilir. Bu yöntem sayesinde, kendilerini önemli ve değerli hisseden çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar. Çekişme ve kavga ortamı bu yöntemle yok edilebilir.

Tehdit ve Baskı: Başka yöntemleri uygulama imkânı bulunmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve yetkilerini kullanarak, değişiklikleri zorla kabul ettirmeye çalışabilirler. Özellikle değişimin acil olduğu durumlarda bu yöntem kullanılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 222-223). Katılım ve ikna yöntemini kullanmak için yeterli zaman olmayabilir. Böyle bir durumda eğer, direniş fazla ve kurumda bir kriz de yoksa baskıcı yöntem uygun olabilir (Hussey 1997, 24).

Tehdit ve baskı emirler verme ve bu emirlerin yerine getirilmesini sağlama üzerine kurulu bir yöntem olup, çabuk ve anında uygulama imkânı verdiği için avantajlıdır. Ancak, çalışanların bağlılığı düşük ve direnişin derecesi ise yüksektir. Yasal ya da biçimsel gücü kullanmak suretiyle, değişime direnme bir süre kırılabilir. Ancak "etki-tepki" yasası gereği eşit olmayan şartlarda kabul edilen ve uyulur gibi görünen değişime karşı, uygun ortam bulunduğu tekrar direniş söz konusu olabilir (Yeniçeri 2002, 127). Yönetici diğer bütün tekniklerin cevap vermediği ya da uygun olmadığı durumlarda, son çare olarak bu yöntemi kullanabilir. Ancak riskli bir yöntem olup, özellikle zorlama sonucunda değişim liderlerine karşı olumsuz duygular oluşabilmektedir (Yalçın 2002, 115). Tehdit ve baskı yönteminin örgütsel değişim süreci içindeki sonuçları iyi analiz edilmelidir. Bazen kısa sürede elde edilen sonuçlar, hem daha pahalıya mal olabilir hem de bu tür kazanımlar çok kısa sürede kaybedilebilir.

Manipülasyon ve Kooptasyon: Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Böyle bir yöntem başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini

anlarsa, ilerde daha büyük sorunlar çıkabilir (Koçel 2003, 707). Manipülasyon tekniği, bir nevi gizli etkileme tekniğidir. Gerçekleri çarpıtmak, olayları olduğundan farklı göstermek, doğru olmayan gülünç haberler ve dedikodular yaymak değişikliği kabul ettirmenin istenmeyen yolları arasındadır. Bu tür bir yöntem ancak zorunlu hallerde ve çok özel durumlarda kullanılabilir (Özkalp ve Kirel 2010, 451). Diğer yandan bu yöntem, kısa sürede direnci önleyebilir; fakat uzun vadede direnci yaygın hale getirebilir ve güçlendirebilir.

Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmek demektir. Dolayısıyla birey, olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir (Şimşek vd. 2008, 426).

Değişimi Planlamak ve Deneme Amaçlı Uygulama: Planlı değişimin en önemli özelliği sorunsuz ya da en az sorunla değişimin başarılmasıdır. Bu nedenle, değişime direnci önleyecek nitelikteki tedbirleri de içermektedir (Tüz 2004, 70). Direniş doğal ve beklenen bir şeydir ve çalışanların tepkileri için de bir plan hazırlanmalıdır. Planlı bir değişim, direncin azaltılmasına ya da giderilmesine yardımcı olan önemli bir yaklaşım biçimidir (Pritchard 2010). Herhangi bir değişiklik eyleminin direnme ile karşılaşmaması için onun en uygun zamanda ortaya atılmış olması gerekir. Yönetici, örgütte başlatmak istediği değişimin gerek kurumda gerekse kurum dışında diğer olaylarla ilişkisini ve zaman planlaması yönünden uygunluğunu, gözönünde bulundurmak zorundadır (Şimşek ve Akın 2003, 306).

Köklü ve genel nitelikteki önemli ve büyük değişikliklerin, uygulamaya geçmeden önce bir birimde ya da küçük bir bölgede uygulanması gerekir. Böyle bir yaklaşım direnci azaltır ve değişimin başarısını artırır (Hitt vd. 2009, 26). Bu bağlamda değişimin uygulama süreci izlenmeli ve ortaya çıkan aksaklıklar ve sorunlar tespit edilerek gerekli çözüm yolları araştırılmalıdır. Bu uygulamadan elde edilen değişim yönetimi deneyimi ışığında genel uygulamaya geçilebilir (Peker ve Aytürk 2000, 332). Böyle bir uygulama, yapılabilecek pek çok hatanın önüne geçebileceği gibi, çalışanların değişime hazırlanmasını da sağlar. Böylece değişimin kabul görmesi ve desteklenmesi için uygun bir ortam yaratılmış ve değişime karşı direnç azaltılmış olur.

Tahmin Yöntemi: Bu yöntem direnişi tahmin etmek ve sebeplerini ortadan kaldırma temeline dayanır. Eğer direnişle karşılaşılacak alanlar bilinirse, onları ortadan kaldırmak için gerekli tedbirler alınabilir. Birey değişim yüzünden işinden olma, meslekî yönden yetersiz duruma gelme



ya da mevkisini kaybetme tehlikesi gibi kuşklar içine girerse, direniş yolunu seçer. Değişim sonucunda bu tür bir gelişmenin meydana gelmesi söz konusu değilse, durum çalışanlara açıkça ifade edilmelidir. Böylece, bilgisizlik, iletişim eksikliği ya da yönlendirme sonucu meydana gelmesi muhtemel direniş, daha meydana gelmeden ortadan kaldırılabılır (Yeniçeri 2002, 126).

Ekonomik Teşvik Tedbirleri: Değişime direnmenin önemli bir kısmı ekonomik sebeplere dayanmaktadır. Böyle durumlarda direnmeyi asgari düzeyde tutmak için, öncelikle ekonomik teşvik tedbirleri kullanılabilir. Ekonomik kaybı olmayan çalışanların değişimi benimsemeleri daha kolay olur. Bu nedenle onların tüm kazanımları korunmalı ve değişim nedeniyle ekonomik kayıplara uğramaları için gerekli tedbirler alınmalıdır. Ekonomik yönden endişesi giderilen ve tatmin edilen çalışanlar, değişim uygulamalarını sabote etmekten kaçınırlar.

Örgütsel Değişime Direnmeyi Önleyebilecek Yöntemler ve Analizi

Değişime Direnmeyi Önleyebilecek Yöntemler	Direnmeyi Önleyebilecek Yöntemlerin Analizi
1- İletişim ve Eğitim	<p>İletişim kanallarının açık olması, yönetim ve astlar arasında karşılıklı güvenin oluşmasına ve aynı zamanda değişime karşı duyulan endişenin ve direncin azalmasına yardım eder. Etkin bir iletişim sistemi, örgütteki dedikodu, endişe ve hataları azaltır.</p> <p>Bilgi, beceri ve yetenekleri eğitim yoluyla geliştirilen birey ya da grupların değişime karşı dirençleri azalır. Bir başka deyişle değişimin gerektirdiği yeni bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar değişime direnmek yerine onu arzu eder bir hale gelirler.</p>
2- Katılım ve Destekleme	<p>Değişime konu olan ve değişimden etkilenen kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması aşamalarına katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını ve dışlanmadıklarını hissetmeleridir.</p> <p>Destekleme, özellikle güvensizlik ve bilinmezliğin oluşturduğu korkulardan kaynaklanan direnci gidermede daha etkilidir. Değişimi yönetenler işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için onları</p>

	<p>desteklemelidir. Eğer çalışanlar yeni tekniklere ve uygulamalara alışmakta zorluk çekiyorlarsa, yönetimin bu kişilere ilave bir eğitim vermesi, duygusal destek sağlaması ve hatta geçici bir süre izin vermesi, bireylerin yeni sisteme uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir.</p>
3- Pazarlık ve Taviz Verme	<p>Pazarlık; önerilen değişim programı üzerinde grubun onay ve desteğini sağlamak amacıyla, yönetimin sorunu grupla müzakere etmesi ve bir uzlaşmaya varma konusunda iki tarafın da çaba göstermesidir. Uzlaşma, tarafların bazı fedakârlıklarda bulunmasını gerektirir. Çalışanların belirli bir güce sahip olduğu durumlarda bu yönetime başvurulur.</p> <p>Taviz verme yöntemiyle, değişime direnen kişilerin bazı talepleri karşılanarak değişim sürecine katılmaları sağlanır. Önemli görevleri direnç gösteren kişilere vermek suretiyle, değişim uygulamalarında onlardan yararlanmak mümkün olabilir. Çekişme ve kavga ortamı bu yöntemle yok edilebilir.</p>
4- Tehdit ve Baskı	<p>Başka yöntemleri uygulama imkânı yoksa, özellikle değişimin acil olduğu, durumlarda bu yöntem kullanılabilir. Tehdit ve baskı çabuk ve anında uygulama imkânı verdiği için avantajlıdır. Ancak, çalışanların bağlılığı düşük, direnişin derecesi yüksektir. Yasal ya da biçimsel gücü kullanmak suretiyle, değişime direnme bir süre kırılabılır. Ancak eşit olmayan şartlarda kabul edilen ve uyulur gibi görünen değişime karşı uygun ortam bulunduğu, tekrar direniş söz konusu olabilir.</p>
5- Manipülasyon ve Kooptasyon	<p>Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Böyle bir yöntem başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa, ilerde daha büyük sorunlar çıkabilir. Bu tür bir yöntem ancak zorunlu hallerde ve çok özel durumlarda kullanılabilir.</p> <p>Kooptasyon, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmek demektir. Dolayısıyla birey, olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir.</p>
6- Değişimi Planlama ve	<p>Herhangi bir değişiklik eyleminin direnme ile karşılaşmaması için onun en uygun zamanda ortaya</p>



Deneme Amaçlı Uygulama	<p>atılmış olması ve bütün aşamalarının planlanmış olması gerekir. Böylece bilinçli ve disiplinli bir biçimde gerçekleştirilen değişim sürecinde meydana gelebilecek direnmelerin önüne geçilebilir.</p> <p>Deneme amaçlı uygulama; köklü ve genel nitelikteki değişikliklerin, uygulamaya geçmeden önce bir birimde ya da küçük bir bölgede denenmesidir. Böyle bir yöntem genel uygulamada tafisi güç zararlara yol açması muhtemel değişim süreci hatalarının ve direnç alanlarının görülmesini ve gerekli tedbirlerin alınması sağlar.</p>
7- Tahmin Yöntemi	<p>Direnç alanlarını tahmin etme ve sebeplerini ortadan kaldırma temeline dayanır. Birey değişim nedeniyle işini kaybetme, meslekî yönden yetersiz hale gelme ya da mevkisini kaybetme gibi kuşular içine girerse, direniş yolunu seçer. Bu tür bir gelişmenin meydana gelmesi söz konusu değilse, durum çalışanlara açıkça ifade edilmelidir. Böylece bilgisizlik, iletişim eksikliği ya da yönlendirme sonucu oluşabilecek bir direniş önlenmiş olur.</p>
8- Ekonomik Teşvik Tedbirleri	<p>Değişime direnmenin önemli bir kısmı ekonomik sebeplere dayandığından böyle durumlarda direnmeyi asgari düzeyde tutmak için, öncelikle ekonomik teşvik tedbirleri kullanılmalıdır. Ekonomik kaybı olmayan çalışanların değişimi benimsemeleri daha kolay olur. Bu nedenle onların tüm kazanımları korunmalı ve değişim nedeniyle ekonomik kayıplara uğramamaları için gerekli tedbirler alınmalıdır. Ekonomik yönden tatmin edilen bireyler, değişime direnmek yerine destek olurlar.</p>

Örgütsel Değişime Direnme Nedenleri ve Kullanılabilecek Yöntemlerin Sentezi

Örgütsel Değişime Direnme Nedenleri	Değişime Direnmeyi Önleyebilecek Yöntemler
1- Ekonomik Nedenleri	<p>İletişim, pazarlık, değişimi planlamak, deneme amaçlı uygulamak, tahmin yöntemi ve ekonomik teşvik tedbirleri.</p> <p>Direnme ekonomik kökenli olduğunda şüphesiz ekonomik teşvik tedbirleri öncelikle uygulanmalıdır. Ancak her türlü direnci anlamak ve çözüme kavuşturmak için örgütsel iletişimin düzeyi ve etkinliği önemlidir. Ekonomik çıkarlar konusunda örgüt yöneticileri ve çalışanlar iletişim sayesinde pazarlık yapma ve anlaşma imkânı elde ederler. Ekonomik</p>

	<p>nedenden kaynaklanan direnmeleri tespit edebilmek için deneme amaçlı uygulamaların önemli yararı olacaktır. Ayrıca planlama aşamasında bu tür sorunlar önceden tahmin edilerek gerekli tedbirler alınabilir. Bir başka deyişle meydana gelebilecek direnme alanları önceden tahmin edilebilir. Böylece yukarıda zikredilen direnci önleme yöntemleri karışık bir biçimde kullanılmış olur. Zira karmaşık olan insan davranışlarından kaynaklanan değişime direnme tek bir yöntemle önlenemez ya da ortadan kaldırılamaz.</p>
2- Sosyolojik Nedenler	<p>İletişim, katılım, destekleme, taviz verme, kooptasyon, değişimi planlamak, deneme amaçlı uygulamak ve tahmin yöntemi.</p> <p>Sosyal bir varlık olan insan, yalnızca ekonomik nedenler değil aynı zamanda dostluk, arkadaşlık, değer verilme, benimsenme, yükselme tanıma, sevme, sevilme ve beğenilme, gibi sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını ister. Mevcut sistem içinde sosyal ihtiyaçları tatmin edilen birey, örgütsel değişimin bu dengeyi bozacağı endişesiyle değişime direnç gösterir. Bu direnci ortadan kaldırmak için bireyin sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ya da bu tatmin düzeyinin değiştirilmemesi gerekir.</p> <p>Değişimle ilgili kendisiyle iletişime geçilmesi, bilgi verilmesi ve fikrinin sorulması onu mutlu eder. Kendine değer verildiğini hisseden birey değişime direnmek yerine onu benimser ve destekler. Değişim sürecinde çalışanların örgütün karar mekanizmalarında yer alması onların değişimle bütünleşmesini sağlar. Hatta değişim sürecinde ileri sürdüğü taleplerinden bir kısmı karşılanan ya da değişim sürecinde yetkilendirilerek sürecin bir parçası haline getirilen birey değişimi benimser ve başarılı olması için elinden geleni yapar. Bireyin değişime uyum sürecinde kendisini geliştirmesi ve yaptığı çalışmaların desteklenmesi onların moral ve motivasyonlarını yükselterek değişime karşı tutumlarını pozitif yönde etkiler. Diğer yandan değişimi planlama aşamasında değişime karşı oluşabilecek sosyal kökenli davranışların tahmin edilmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar. Deneme amaçlı uygulama ise değişim sürecinde sosyolojik ihtiyaçlardan kaynaklanabilecek sorunların somut olarak görülebilmesini ve uygulanabilmesini sağlayarak önemli bir tecrübe edinilmesini sağlar. Böylece genel uygulama için çok değerli bilgi ve deneyimler elde edilmiş olur.</p>
3- Psikolojik Nedenler	<p>İletişim, katılım, destekleme, taviz verme, değişimi planlamak, deneme amaçlı uygulamak, tahmin yöntemi.</p> <p>Direnmenin psikolojik nedenlerini keşfetmek, ekonomik, sosyal ve rasyonel nedenleri tespit etmekten daha güçtür. Psikolojik nedenler son derece karmaşıktır. Olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişkenlik gösterir. Bireyin kendi davranışları</p>



	<p>bile zaman içinde değişkenlik gösterebilir. Hatta zaman zaman birey dahi kendi davranışlarını ve farklılaşma nedenlerini tam anlamıyla çözemeyebilir. Değişimi yönetenlerin mutlaka insan psikolojisi ile ilgili bilgi ve deneyimlere sahip olması gerekir. Çünkü birey bu tür direnç nedenlerini açıkça dile getirmekten kaçınır. Diğer yandan örgütsel değişim bireyi endişelendirir ve strese sokarsa psikolojik bütünlüğü kaybolan birey sağlıklı düşünemez ve davranamaz. Hata yapma oranı artar. Hatta direnmesi gerekmeyen örgütsel değişikliklere bile direnç gösterebilir.</p> <p>Psikolojik nedenlerden kaynaklanan direnci yok etmek için bireyin psikolojik dengesini kurmasını sağlayacak, özgüvenini artıracak ve kendisini örgüt için değerli hissettirecek yöntemlerin kullanılması gerekir. Bu bağlamda kesinlikle manipülasyon, baskı ve tehdit gibi yöntemler kullanılmamalıdır. Zira bu yöntemler çalışanın psikolojik dengesinin tamamıyla altüst olmasına yol açar. İletişim kanallarının açık tutulması ve etkin bir iletişim sağlanması öncelikle önemlidir. Bireyin örgütteki karar mekanizmalarında yer alması ve kedisini geliştirmesi desteklenmelidir. Bireyin değişim sürecinde ortaya çıkan itirazlarının dikkate alınması ve taleplerinin hiç olmazsa bir kısmının karşılanması onu psikolojik yönden tatmin eder ve örgüte bağlılığını artırır. Değişim süreci planlanırken, ortaya çıkabilecek psikolojik kökenli davranışların ve itirazların tahmin edilmesi ve ne gibi önlemlerin alınabileceğinin düşünülmesi gerekir. Değişimin deneme amaçlı uygulanması sırasında, değişimi yönetenler psikolojik kökenli direnç nedenleriyle ilgili önemli veriler elde edebilir ve genel uygulamada bu tecrübelerini kullanabilirler. Bunun için değişim yöneticilerinin iyi bir gözlemci olmaları yanında insan psikolojisi ile ilgili bilgi ve birikime sahip olmaları gerekir. Diğer yandan değişim yöneticisi çalışanların kişilik ve psikolojik yapıları ile ilgili bilgilere sahip olmalıdır.</p>
4- Rasyonel Nedenler	<p>İletişim, pazarlık, değişimi planlamak, deneme amaçlı uygulamak, tahmin yöntemi ve ekonomik teşvik tedbirleri.</p> <p>Çalışanların değişime direnme nedenlerinden bir kısmı rasyonel kökenlidir. Bir başka deyişle değişime fayda ve maliyet açısından bakılır. Değişimin artıları ve eksileri toplanır; hangi taraf fazla ise birey ona göre değişime karşı tutum oluşturur. Faydası zararından çok olan değişimler desteklenir. Birey burada yalnızca ekonomik faydayı değil, sosyal ve psikolojik faydayı da hesaba katar; kendi menfaatini ve çıkarını düşünür.</p> <p>Rasyonel itirazların ve direnmenin giderilebilmesi için, bireyle etkin bir iletişim kurup değişimin kendi menfaatine hizmet edeceği ya da değişimin kazanılmış haklarına dokunmayacağı anlatılmalıdır. Diğer yandan birey ya da grup değişim yöneticisiyle pazarlık yaparak ve bir uzlaşma</p>

	<p>sağlayarak (bu durum karşılıklı güç dengesine bağlıdır) çıkarlarını korumak isteyebilir. Bu aşamada ekonomik ve sosyal hakların korunması ya da yeni menfaatlerin elde edilmesi bireyin rasyonel tatminini sağlar ve değişime direnmekten vazgeçer. Değişim süreci planlanırken, bireylerin rasyonel itiraz ve direnç noktaları tahmin edilerek gerekli önlemlerin neler olabileceği tespit edilmelidir. Bu bağlamda ekonomik teşvik tedbirleri çalışanların değişimi desteklemelerini sağlar. Değişimin deneme amaçlı uygulanması aşamasında ise, ortaya çıkan rasyonel itirazlar ve direnmeler için alınan tedbirlerin verdiği sonuçlar kaydedilerek, genel uygulama için önemli veriler elde edilmiş olur. Manipülasyon, baskı ve tehdit diğer nedenlerden kaynaklanan direnmeleri gidermek için uygulanmadığı gibi, rasyonel itiraz ve direnç sebeplerini ortadan kaldırmak için de zorunlu olmadıkça kullanılmalıdır. Bu yöntemler, çok kısa bir süre için ve zorunlu hallerde kullanılmalıdır. Aksi halde değişim sürecine direnen birey, çıkarlarının daha fazla zedelenmemesi için rasyonel davranır ve geçici bir süre sessiz kalabilir. Bu durum onun değişim kabullendiği ya da benimsediği anlamına gelmez. Sadece uygun bir anı beklemektedir. Bu yöntemler geçici çözümler üretir ve çeşitli yöntemlerle desteklenmediği sürece örgüte ve değişim sürecine zarar verir.</p>
--	--

SONUÇ

Değişim örgütlerin en temel sorunlarından birisidir. Günümüzde her şey hızla değiştiği için bu değişime ayak uydurmak isteyen örgütler bu değişimi en kısa sürede ve en az maliyetle gerçekleştirme arzusundadırlar. Her değişim az ya da çok örgütsel problemlerle ya da güçlüklerle karşılaşır. Ancak sürekli kendisini yenileyen ve çevresindeki değişime uyum sağlayabilen örgütler için değişim süreci nispeten daha sancısız geçmektedir. Değişim sürecinde asıl sorun yaşayan örgütler, değişimi ve yenilenmeyi sürekli erteleyen ya da sürekli değişmeye güç yetiremeyenlerdir. Çünkü bu tür örgütlerde çalışanların kişisel gelişimleri ihmal edilir ve örgütün çıkarları ön planda tutulur. Kısa dönemde karlı ve doğru gibi gözükken böyle bir yaklaşım, uzun vadede örgütün çökmesine sebep olabilir. Değişimin uzun süre ertelenmesiyle örgütün çevresiyle olan uyumu arasındaki açığı sürekli açılır. Sonunda değişmek zorunda kalan örgütün çalışanları, uzun süre yaşadıkları alışkanlıkları ve davranışlarını değiştirmek istemezler ve değişime direnirler. Değişim ne kadar radikal olursa çalışanların değişime karşı direnci o denli yüksek olur. Değişmeye alışmamış ve kendisini değişime hazırlamamış olan çalışanların tepkileri ciddi boyutlara ulaşabilir.



Değişime direncin sebepleri ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve rasyonel nedenlerle ortaya çıkabilir. Örgütte değişime direncin hangi nedenlerle ortaya çıktığı tespit edilerek, gerekli önlemler alınmalıdır. Her çalışanın ya da grubun değişime direnci farklı nedenlerden kaynaklanabilir; bu nedenle değişime direnci önleyebilmek için her kişi ya da gruba farklı yöntemlerle yaklaşmak gerekir. İnsanların davranışlarını değişim sürecinde yönlendiren pek çok neden vardır. Bu sebeplerin çoğu çalışanlar tarafında açıkça dile getirilmez. Ancak değişimi yönetenler değişime direnç oluşturan bu nedenleri tespit edip önlemlerini almak zorundadır. Etkin bir iletişim sistemiyle çalışanlarla diyalog kurularak onların itirazlarını dinlemek gerekir. Çalışanlara konuşma ve kendini ifade etme fırsatı tanımadan gösterdikleri direnç konusunda herhangi bir yönteme başvurmak doğru değildir. Çalışanları değişim sürecine katmak ve onların desteklerini kazanmak için gerekli önlemler alınmalı ve yöntemler kullanılmalıdır. Diyalog ve müzakere süreci, değişime direnç gösterenlerin gerçek sebep ve niyetlerini öğrenmek için oldukça önemlidir. Değişimi yönetenler için çok değerli olan bilgilerin toplanmasına ve analiz edilmesine yol açar. Diğer yandan direnç gösterenlerin haklı oldukları konularla ilgili tedbirlerin alınması ve onların görüşlerine değer verilmesi direncin boyutlarını küçültebilir ya da direnci ortadan kaldıracaktır. Böylece değişime direnç gösteren birey ya da gruplar değişimi desteklemeye ve sahiplenmeye başlar.

Örgütsel değişimin başarısı çalışanların dirençlerinin giderilmesi ve onların desteğinin kazanılmasına bağlıdır. Ancak bunun için önceden hazırlık yapılması gerekir. Bu bağlamda eğitim yöntemiyle ya da öğrenen örgütler yaratmak suretiyle çalışanların değişime hazırlanmaları gerekir. Değişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve donanıma sahip çalışanlar, değişime direnmek yerine onu arzu ederler. Diğer yandan bireylerin ya da grupların direnmeyi bırakıp, değişim sürecine destek vermeleri için motivasyon araçlarından yararlanmak gerekir.

Ayrıca eğer çalışanların değişime karşı direnci kısa sürede yok edilmez ise, örgütsel sistem, iklim ve ortam bozulur. Örgütte stres artar; bireyler ya da gruplar arasındaki çatışmalar yoğunlaşır. Bu durumda örgüt bırakın değişim için sinerji yaratmayı, enerjisinin büyük bir bölümünü örgüt içi çatışmalarda kaybeder. Çalışanlar arasındaki uyum, dayanışma ve işbirliği kaybolduğundan örgüt kaynaklarının verimli kullanılması mümkün olmaz ve bu kaynaklar israf edilir. Böylece örgütsel değişim yönetimi başarısızlıkla sonuçlanır. Bu nedenle çalışanların değişime karşı dirençleri mümkün olduğu kadar kısa sürede ve uygun yöntemler kullanılmak suretiyle ortadan kaldırılmalıdır.

Değişim yönetiminin başarısı; çalışanların dirençlerinin giderilmesine ve onların örgütsel değişimi benimseyecek ve destekleyecek bir hale getirilmelerine bağlıdır. Diğer yandan bireylerin değişime hazırlanması ve onu arzu eder bir hale getirilmeleri de değişime olan dirençlerini azaltır ya da yok eder. Değişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve donanımına sahip olan çalışanlar, değişimi bir fırsat olarak algılar ve değişime direnmek yerine ona sahip çıkar.

KAYNAKÇA

- ARSLAN Mahmut (2001). "Örgüt Kültürü", (Ed. Salih Güney), **Yönetim ve Organizasyon** içinde, ss.177-194, Ankara: Nobel Yayınları,
- BALCI Ali (2002). **Örgütsel Gelişme**, 3. Baskı, Ankara: PegemA Yayınları.
- BARUTÇUGİL İsmet (2004a). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- BARUTÇUGİL İsmet (2004b). **Organizasyonda Duyguların Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- BASIM H. Nejat, ŞEŞEN Harun, ÇETİN Fatih (2009). "Değişim ve Örgütler", (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme** içinde, ss.13-43, Ankara: Siyasal Yayınları,
- BEESON Ian, CHRIS Davis (2000). "Emergence and Accomplishment in Organizational Change", **Journal Organizational Change Management**, Vol. 13, No. 2, p.178-189.
- BUDAK Gülay, BUDAK Gönül (2006). "Kriz ve Kriz Yönetimi", (Ed. M. Şerif Şimşek, Said Kınır), **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler** içinde, ss.225-237, Ankara: Nobel Yayınları
- BURNES Bernard (1997). "Organizational Choice and Organizational Change", **Management Decision**, Vol. 35, No. 10, p.753-759.
- BUZAN Tony, DOTTINO Tony and ISRAEL Richard (2001). **Akıllı Lider**, (çev. Serdar Uçar), Alfa Yayınları, İstanbul.
- CORNELL G. John (1996). "Aspects of the Management of Change", **Journal of Management in Medicine**, Vol.10, No.2, p.23-30.
- ÇALIŞKAN Abdullah (2007). **Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.



- ÇETİN Canan (2008). **Yöneticilerin Liderlik Stilleri: Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- DAVIS Keith (1988). **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, (çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın), 3. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, Yayın No:98.
- DİNÇER Ömer (2008). **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- DRUCKER Peter F. (2000). **21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları**, (çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon), 2. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- DUCK Jeanie Daniel (1999). "Değişim Yönetimi", (çev. Meral Tüzel), **Değişim** içinde, ss.61-83, İstanbul: MESS Yayınları,
- DURNA Ufuk (2002). **Yenilik Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.
- DÜREN A. Zeynep (2000). **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- ERDOĞAN İrfan (2004). **Eğitimde Değişim Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: PegemA Yayınları.
- EREN Erol (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- GARDNER W. John (1990). **Yenilikçi Birey, Zinde Toplum**, (çev. Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim), İstanbul: İlgı Yayınları.
- GENÇ Nurullah (2005). **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- HATİBOĞLU Zeyyat (1993). **Temel Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.
- HITT Michael A., BLACK J. Stewart, PORTER Lyman W. (2009). **Management**, Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- HUSSEY D. E. (1997). **Kurumsal Değişimi Başarmak**, (çev. Tülay Savaşer), İstanbul: Rota Yayınları.
- KOÇEL Tamer (2003). **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- MAXWELL John C. (1998). **İçinizdeki Lideri Geliştirmek**, (çev. Selim Yeniçeri), İstanbul: Beyaz Yayınları.

- MCHUGH Marie (1997). "The Stres Factor: Another Item for the Change Management Agenda?", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 10, No.4, p.345-362.
- ÖZER M. Akif (2008). **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Ankara: Nobel Yayınları.
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem (2010), **Örgütsel Davranış**, 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.
- PEKER Ömer, AYTÜRK Nihat (2000). **Etkili Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınları.
- PRITCHARD Brian (2010). "Change Management from An Engineers Perspective" **Change Management**, <http://irc.queensu.ca/articles/engineers-perspective>, Erişim tarihi: 8 Ağustos 2010.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek (1998). **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
- SABUNCUOĞLU TOLAY Ebru (2008). "Liderlik, Değişim ve Yenilik", (Ed. Celalettin Serinkan), **Liderlik ve Motivasyon** içinde, ss.63-82, Ankara: Nobel Yayınları.
- SANDELANDS Lloyd, ROSS Stephen M. and ARBOR Ann (2010). "The Play of Change", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 23, No. 1, p.71-86.
- SCHALK Rene, CAMPBELL Jennifer W. and FREESE Charissa (1998). "Change and Employee Behaviour", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 19, No. 3, p.157-163.
- SCHUMACHER Wolf D. (2010). "Change Management Intervention Models Cont." **Managing Barriers to Business Reengineering Success: Capter 4b**, <http://www.prosci.com/w4b.htm>, Erişim tarihi:11 Ağustos 2010.
- STONER James A. F., WANKEL Charles (1986). **Management**, Third Edition, Prentice Hall International Edition, New Jersey, Printed in the United States of America.
- ŞAHİN Ayşe (2011). "Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik", (Ed. Tuncay T. Turaboğlu), **İşletmecilikte Güncel Konular** içinde, s.305-330, Bursa: Ekin Yayınları.
- ŞİMŞEK M. Şerif ve AKIN H. Bahadır (2003). **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Konya: Çizgi Yayınları.



- ŞİMŞEK Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan (2008). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 6. Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.
- TAŞLIYAN Mustafa, KARAYILAN Derya (2011). "Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi", (Ed. İsmail Bakan), **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları** içinde, ss.253-269, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- TEKİN Mahmut, GÜLEŞ Hasan K., ÖĞÜT Adem (2007). **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.
- TOFFLER Alvin (1989). **Uyumlu Şirket**, (çev. Yakut Güneri), İstanbul: İlgı Yayınları.
- TÖREMEN Fatih (2002). "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 12, Sayı:1, ss.185–202.
- TÜZ Melek (2004). **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- YALÇIN Azmi (2002). **Değişim Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.
- YAZICI Selim (2001). **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- YENİÇERİ Özcan (2002). **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.
- YÜKSEL Öznur (2001). "Örgüt Geliştirme", (Ed. Salih Güney), **Yönetim ve Organizasyon** içinde, ss.129-157, Ankara: Nobel Yayınları,
- WADDELL Dianne and SOHAL Amrik S. (1998). "Resistance: a constructive tool for change management", **Management Decision**, 36/8, p.543–548.
- WERKMAN Renate A. (2009). "Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 30, No. 7, p.664-684.
- WHITE Leroy (2000). "Changing the whole system in the public sector"; **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 13, No. 2, p.162-177.
- WHITE Rupert Eales (1998). **Takım Lideri**, (çev. Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları.