

KURUMSAL DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİMİN ROLÜ¹

Kerem Orhun BARTAN²

Hatun Boztepe TAŞKIRAN³

ÖZ

Değişim olgusu, bugünün kurumları tarafından büyük ölçüde kaçınılmaz olarak kabul edilmektedir. Günümüz iktisadi ortamının sürekli değişen koşulları ve yüksek rekabet düzeyi sebebiyle, açık sistemler olarak kabul edilen kurumların, gelecekteki hedeflerini gerçekleştirebilmek üzere sürdürülebilir rekabet avantajları yaratmaları gerekmektedir. Varlıklarını sürdürmek ve kurumsal amaçlarına başarılı biçimde ulaşmak isteyen kurumların iç ve dış değişim baskılarını stratejik biçimde yönetmesi önem taşımaktadır. Kurumsal değişimin yönetimi sürecinde, değişimi etkileme ve değişimden etkilenme durumu ile karşı karşıya kalan kurum içi hedef kitlelerle olan iletişim kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışmanın amacı, değişim yönetimi ile kurum içi iletişim arasındaki bağlantıların ortaya konması ve kurumsal değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişimin rolünün açıklanması olarak belirlenmiştir. Türkiye’de özel sektörün önde gelen kuruluşlarının bu husustaki yaklaşımlarını belirlemek üzere, kurumsal iletişim departmanı yetkilileri ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, Türkiye’nin önde gelen kurumlarının değişim yönetimi anlayışı ile kurum içi iletişim arasındaki stratejik bağı ve bu bağlamda işlevsel iç iletişim fırsatları oluşturmanın değerine işaret etmektedir. Araştırma sonuçlarının, değişim girişimlerinin başarı oranının artırılması, geliştirilebilir ve sürdürülebilir iletişim temelli kurumsal yapılar oluşturulmasının ardındaki dinamiklerin anlaşılması açısından önem arz ettiği dikkat çekmektedir. Ayrıca bu alandaki gelecek tartışmalara ve araştırmalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Değişim Yönetimi, Kurum İçi İletişim, Değişim Sürecinde Kurum İçi İletişim, Değişime Direnç.

THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION IN THE PROCESS OF CORPORATE CHANGE MANAGEMENT

ABSTRACT

The phenomenon of change is accepted as being inevitable by today's corporations. Due to the fact that constantly changing conditions of today's business environment and its high level of competition, the institutions regarded as open systems are required to create sustainable competitive advantages to be able to achieve future

¹ Bu makale, Doç. Dr. Hatun Boztepe Taşkıran danışmanlığında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Kurumsal İletişim Tezli Yüksek Lisans Programı'nda hazırlanan ve 04.06.2018 tarihinde kabul edilen aynı adlı yüksek lisans tezinin özetidir.

² Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, kerembartan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7771-8729

³ Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi, hatun.boztepe@istanbul.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3447-9174

objectives. It is important to strategically manage the pressures of internal and external change of institutions that seek to maintain their existence and achieve their corporate objectives. In the process of change management, communication with inner target audiences which can affect change and are also affected by the change plays a critical role. Therefore, the aim of the study is to identify the links between change management and internal communication and to explain the role of internal communication in the process of corporate change management. A research was conducted by using the method of the semi-constructed interview with Corporate Communication Department officials of prominent organizations of the private sector in Turkey to determine their approach to the subject. Turkey's leading firms' understanding of change management and its strategic link with internal communication and the value of establishing functional interior communication opportunities within this context is indicated by the research findings. It is suggested that the results of the research are important in terms of understanding the dynamics behind increasing success rate of change initiatives and establishing developable and sustainable institutional structures based on communication. Recommendations for future discussions are alsopresented.

Keywords: Corporate Change Management, Internal Communication, Resistance To Change, Internal Communication Duringchange.

Giriş

Değişim hayatın her alanında sürekli olarak karşılaşılan bir olgu olarak kurumsal hayatın da önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Değişen teknoloji, hedef kitlelerin beklentileri, tüketici alışkanlıkları, rekabet şartları ve sosyoekonomik yapı, kurumları sürekli olarak farklı alanlardaki değişime uyum sağlama gerekliliği ile karşı karşıya bırakmaktadır.

Günümüzde kurumların, değişimi benimseme ve hedef kitlelerin beklentileri doğrultusunda gelişme yönünde bir vizyon belirlemeleri gerekmektedir. Kurumlar açısından sürdürülebilir başarının anahtarı, değişimi öngörebilme ve ona uyum sağlayabilen yönetim anlayışını geliştirebilme yeteneği ile ilişkilendirilebilmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılması doğrultusunda, kurumsal amaçlara ulaşılmasında en önemli paya sahip insan kaynağı açısından değişime uyum sağlamak ve dönüşmek zorunluluk halini almaktadır. Kurumsal değişim yönetimi kavramı bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmaların bir sonucu olarak yönetim bilimi literatürüne kazandırılmıştır.

Kurumsal değişim sürecinin stratejik bir yaklaşım ile ele alınması ve değişime dair proaktif bir bakış açısının benimsenmesi, kurumlara değişimin avantajlarını değerlendirme ve neden olabileceği tehditlerden sakınmaları doğrultusunda fayda sağlamaktadır. Bu yönde bir değişim yönetimi yaklaşımı, kurumun insan kaynağı ile

etkin iletişimi gerektirmektedir. Kurum üyelerinin arzulanan değişime yönelik ortak bir bilinç geliştirmesi ve bu doğrultuda kurumsal amaçlara ulaşabilmek için işbirliği içerisinde çalışmasının sağlanması açısından, kurum içi iletişim süreç içerisinde kritik bir rol üstlenmektedir.

Değişimin yönetilmesi sürecinde başarı ile başarısızlık arasındaki belirleyici unsur, değişimin insani yanını yönetebilmektir. Bu nedenle değişim yönetimi anlayışı ile kurum içi iletişim arasındaki ilişkinin açıklığa kavuşturulması gerekliliği doğmaktadır. Bu çalışmanın çıkış noktasını, kurumsal değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişimin rolünü ele alma gereği oluşturmaktadır. Kurum içi iletişimin süreç içerisinde üstlendiği fonksiyonlar ve kullanım alanlarının yarattığı fırsatların, kurumsal değişim yönetimi anlayışı içerisinde açıklanması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada kurumsal değişimin iç paydaşlarla sağlanan etkin iletişim ile yönetilmesi ile bağlantılı olarak kurumsal değişim yönetimi kavramı ve kurum içi iletişim ile arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu bağlamda çalışma kapsamında Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarının değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimi kullanım biçimlerini tespit etmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular, sunulan kavramsal çerçeve içerisinde yorumlanmış ve kurumsal değişim yönetimi süreçlerinde etkin kurum içi iletişimin sağladığı faydalar ortaya konulmuştur.

1. Kurumsal Değişim Yönetiminin Kapsamı

Değişim, en temel haliyle bir şeyin, mevcut durumdan başka bir biçim veya duruma dönüşmesi anlamında kullanılmaktadır (Çoroğlu, 2002: 44). Kurumsal değişim ise, kurumu oluşturan unsurlarda meydana gelen değişimleri ifade etmektedir. Kurumsal yapının, kültürün, çalışanların ve iş yapış biçiminin çevresel değişimlere uyumlu hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Onal, 1998: 134). Sistem teorisi yaklaşımı, kurumlar ile faaliyet gösterdikleri çevre arasındaki bağlantıları ortaya koymaktadır (Mucuk, 2011: 152). Dolayısıyla, çevresinden etkilenen ve çevresini etkileme gücüne sahip açık sistemler olarak kurumların, çevrede meydana gelen değişimlere duyarsız kalmasının mümkün olmadığı söylenebilmektedir. Kurumlar aynı zamanda çok sayıda alt sistemden oluşmakta, bu alt sistemlerin kendi aralarındaki

ve kurumla ilişkilerindeki kalıplarda ve çevre ile etkileşimlerinde oluşabilecek her türlü başkalaşım da kurumsal değişim olarak ifade edilmektedir (Akat vd., 1999: 317). Kurumlar açık sistemler olmalarının gerektirdiği biçimde sahip oldukları bu özellikler nedeniyle, hem çevreden hem de kendi içlerinden çeşitli baskıların etkisiyle her daim değişim talebiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Değişim; fikirlerin değişiminden biçimsel, fonksiyonel, kurumsal, teknolojik, ekolojik, ekonomik, hukuksal, siyasal, sosyal ve kültürel değişime kadar bir bütün olarak algılanmalıdır (Güven ve İleri, 2014: 88). Değişim kavramının çeşitli boyutları ile ele alınması, fırsatların ve tehditlerin doğru şekilde anlaşılması, daha isabetli stratejik yönetim kararları alabilmeleri açısından kurum yöneticilerinin elini güçlendirmektedir (Çağlar, 2015: 1). Kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma gayesi ile sürekli değişen hedef kitlelerin beklentilerine, gelişen teknolojik yeniliklere ve dönüşen sosyal gerçekliklere uyum sağlama uğraşı, değişimin yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Kurumsal değişim yönetimi kavramı belirgin bir yönetim metodu olarak 20. yüzyılın ortalarında iş dünyasına tanıtılmıştır. O günden bu yana, yöneticiler ve profesyoneller tarafından kurumların stratejik yönetimini desteklemesi ve değer katması nedeniyle, gerekli bir yönetim yeteneği olduğunun anlaşılması ile birlikte kavrama atfedilen önem giderek artmıştır (Tudor, 2014: 466). 20. yüzyılda teknolojik ve toplumsal değişimlerin hız kazanması, çeşitlenmesi ve yayılması ile kavrama ilişkin yapılan araştırmaların sayısı ve duyulan ilgi arasında doğru orantılı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Özellikle dünyanın değişimi sürecinde küreselleşme anahtar bir kavram olarak karşımıza çıkmakta (Kıvılcım, 2013: 220); bilginin, bireyin ve finansal değerlerin global ölçekteki entegrasyonu neticesinde değişimin hızını arttıran bir katalizör rolü üstlendiği ve yeni değişimlere kaynaklık ettiği dikkat çekmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişimler ile toplumsal dönüşümler ve kurumsal gereksinimler de kurumsal değişim yönetimi kavramının ortaya çıkmasını etkileyen faktörler arasında sayılabilmektedir.

Değişim yönetimi, iç ve dış hedef kitlelerin sürekli değişen ihtiyaçlarına hizmet etmek için bir kuruluşun yönünü, yapısını ve yeteneklerini sürekli yenileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Moran and Brightman, 2000: 66). Hiatt, kurumsal değişim

yönetimi tanımının kalbine bireyi yerleştirmek suretiyle (2006: 1); kurumların değişebilmesi için onu oluşturan insanların değişmesi gerektiğine, çünkü yeni günlük aktiviteleri gerçekleştirecek, yeni süreç ve sistemlere hayat verecek olan unsurun kurumun insan kaynağı olduğuna temas etmektedir (Hiatt ve Creasey, 2003: 10). Bu bakış açısı, kurumsal işleyişe son teknoloji ürünleri entegre etmekten daha çok kurumların yapı taşı olan bireyin değişime adapte edilebilmesiyle ilgilenmektedir. Duck, değişimi yönetmenin bir diğer tanımını, değişim çabasına liderlik edenlerle yeni stratejileri uygulaması gereken çalışanlar arasındaki iletişimi, değişimin gerçekleşebileceği kurumsal ortamı ve her dönüşüm için gerekli duygusal bağlantıları yönetmek şeklinde yapmaktadır (1993: 110). Bu tanımlama, değişim sürecinin yönetilmesinde sürece dahil olan bireyler arasındaki iletişimin önemine dikkat çekmektedir.

Beer ve Nohria (2000: 134), kırk yılı aşkın süredir kurumsal değişimin doğasının incelendiğini ve her kurumun yaşadığı süreç farklılık gösterse dahi, araştırmalarının kendilerini öne çıkan iki model veya sistemi tanımlamaya sevk ettiğini belirtmektedir. Bu modellerden “Teori E”, ekonomik değere dayalı değişimi temsil etmektedir. Bu modelde hisse senedi değeri kurumsal başarının birincil göstergesi kabul edildiğinden, onu maksimize etmek üzere değişim için ekonomik teşviklerin kullanımı, büyük çapta işten çıkarmalar, küçülme ve yeniden yapılanma gibi “sert” ve ani değişim yaklaşımları benimsenmektedir. “Teori O” ise, kurumsal kabiliyete dayalı değişimi yansıtmaktadır. Bu modelde hedef, değişim sürecinde bireysel ve kurumsal öğrenme, geri bildirimler sağlama, bunları yansıtma ve başka değişimler yaratma gibi yöntemler kullanarak “yumuşak” bir yaklaşımla kurum kültürünü ve insan kaynağının kapasitesini geliştirmektir.

Beer ve Nohria'nın çalışması değişime yönelik farklı yaklaşımları modelleştirmenin ötesinde, gerçekte değişim girişimlerinin çoğunun her iki yaklaşımı da değişen oranlarda uygulamaya çalıştıklarını ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Bu noktada, kurumsal değişim sürecinin, hem “yumuşak” hem de “sert” öğeler göz önünde bulundurularak, kurumun ihtiyaç ve hedefleri doğrultusunda geliştirilecek strateji çerçevesinde ele alınmasının ideal bir yaklaşım olarak öne çıktığından söz edilebilmektedir.

Değişim yönetimi alanında çalışmalar yapan araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında, değişim girişimlerinin büyük çoğunluğunun başarısızlıkla sonuçlandığı yönünde açık bir uzlaşma bulunmaktadır (Michel vd., 2013: 761). Yapılan araştırmaların sonuçları, değişim girişimlerinin yalnızca %30 civarında başarı sergilediğine dair önemli bulgular içermektedir (Burnes ve By, 2012: 240). Günümüzde kurumlar iç ve dış baskıların etkisi altında, hedef kitlelerin değişen beklentileri ışığında sürekli olarak kendilerini yenilemek ve dönüştürmek durumunda kalmakta, bununla birlikte araştırma sonuçları değişimi başarı ile yöneterek potansiyellerine erişmek noktasındaki zorlukları açığa çıkarmaktadır.

Karmaşıklık kavramı, sistemler arasındaki karşılıklı ilişki, etkileşim ve bağılıktan oluşan bir ortamı ifade etmektedir. Belli bir çevrede yer alan ve açık sistem gerçekliğine uygun olarak hareket eden kurumsal yapının, hem kendi içindeki alt sistemler hem de içinde bulunduğu yakın ve uzak çevre unsurları ile ilişkileri bulunmakta; bu ilişkiler ve etkileşimler bütünü ise kaos ve karmaşıklığı üreten dinamikler olarak anılmaktadır (Tokat, 2015: 107). Koçel, sosyal bilimlerde kaos ve karmaşıklık yaklaşımını, genel sistem teorisinin devamı ve tamamlayıcısı olarak değerlendirmek gerektiğini ifade etmektedir (2013: 482). Canlı organizma metaforuyla ilişkilendirilen kurumlar, karmaşık ilişkilerin ve etkileşimlerin hüküm sürdüğü bir ortamda varlıklarını sürdürmek üzere sürekli olarak kendilerini dönüştürmek, yenilemek, yeni ilişki biçimleri tesis ederek çevrelerine uygun davranışlar geliştirmek durumundadır. Artan belirsizliğin egemen olduğu çevresel koşullarda değişimlerin öngörülmesi ve kurumların değişimi planlamasının zorluğu ve zaman bakımından dezavantajı nedeniyle, kurumların ortaya çıkan değişimlere hazır olmasının önemi artmakta ve değişim yönetimine ilişkin olarak kurumların proaktif stratejiler benimsemesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların desteği alınmadan ve değişim sürecini benimsemeleri sağlanmadan değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve uygulanmasından söz edilememektedir (Tunçer, 2012: 133). Değişimin kurumun gerekleri ve nitelikleri doğrultusunda gerçekleştirilebilmesi, iç hedef kitlelerle birlikte hareket ederek sağlanabilmektedir. Değişim sürecine desteğin sağlanması için iç hedef kitlelerde değişmeye ihtiyaç olduğu düşüncesinin yaratılması gerekmektedir. Çalışanların

görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri ve süreçlere katılım gösterebilecekleri uygun ortamların yaratılması suretiyle sürece katkı vermeleri sağlanabilmektedir.

Değişimi tanımlamak ve uygulamak tüm kurum içi paydaşların ortak sorumluluğu olmakla birlikte; Kotter, değişimin tanımı gereği yeni bir sistemin yaratılmasını ifade ettiğini ve bunun liderlik gerektirdiğini belirtmektedir (1995: 60). Günümüz değişim liderleri, mevcut çevre koşullarına uyum sağlama, çalışanlarda güven duygusu yaratacak bir istikrar ortamını temin etme ve aynı zamanda yarının çevre koşullarına uygun değişimi teşvik etmekle mücadele etmektedir (Moran ve Brightman, 2000: 68). Kurumların değişim çabalarında bireyleri harekete geçiren, onları belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getiren ve kurumun geleceğine yön veren güçlü liderlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilmekte ve bu doğrultuda dönüşümcü liderlik kavramı öne çıkmaktadır.

Değişime karşı direnç, değişim girişiminin başarı ve başarısızlığı üzerinde belirleyici olan, kritik öneme sahip bir faktör olarak kabul edilmektedir (Waddell ve Sohal, 1998: 543). Literatürde direniş kavramına özel bir ilgi gösterilmesine rağmen, algılanmasında ve bununla bağlantılı olarak değişim yönetimi açısından konumlandırılmasında farklılıklar olduğu dikkat çekmektedir. Birçok yazar, kavrama yönelik olarak değişimi engelleyen ya da güçleştiren neredeyse her türlü olumsuz tepkiyi, muhalefeti ya da gücü içerecek şekilde geniş tanımlar sunmaktadır (Erwin ve Garman, 2010: 40). Direnç kavramı, özellikle insanların değişime karşı sergiledikleri tepkilerin bir ifadesi olarak değerlendirildiğinde, değişimin insani yönünün yönetilmesine ilişkin kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Waddell ve Sohal, yıllar içinde değişime karşı direncin çok yönlülüğünün anlaşılmasıyla birlikte, direncin yalnızca çalışanların bireysel çıkarları tarafından yönlendirildiğine işaret eden sınırlı bakış açısı yerine, değişime direnişin; rasyonel, irrasyonel, politik ve yönetim etkenlerini içeren çeşitli toplumsal faktörlerin bir fonksiyonu olduğu sonucuna varmaktadır (1998: 544). Kurumlar sosyal sistemler olarak ele alındığında, değişime direncin, bireylerin karakteristik özellikleri ile kurumların nitelikleri arasındaki karşılıklı etkileşimden kaynaklandığı görülebilmektedir (Michel vd., 2013: 763; Burnes, 2015: 103). Bu nedenle değişime karşı dirençle başa çıkabilmek adına iç hedef kitlelerin ve kurumun kendine has

özelliklerini ve aralarındaki etkileşimleri dikkate alan çözümler geliştirme gereği ortaya çıkmaktadır. Değişime yönelik dirence sebebiyet veren unsurların araştırılmasının, değişim stratejisinin kuruma uygun biçimde formüle edilmesi amacına hizmet etmesi nedeniyle değerli veriler sağladığı söylenebilmektedir. Bu bakımdan, iç hedef kitlelerden elde edilen geri bildirim ve değişim süreçlerine çalışan katılımının önemi söz konusu olmaktadır.

Kurumsal değişim yönetimi, kurumu süreklilik gösteren değişimler için hazırlamak ve değişime adapte olmaya yönelik hızlı, etkili ve yenilikçi uygulamalar geliştirmeye odaklanan sistematik bir yaklaşımdır. Kurumsal değişim yönetimi kavramına getirilen tanımlarda ve kavramın kapsamına ilişkin açıklamalarda görülebileceği gibi, kurumsal değişimin stratejik biçimde yönetilebilmesi insan kaynağı ekseninde gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle kurumsal değişim sürecinin başarılı biçimde yönetilebilmesi hususunda kurum içi iletişimin üstlendiği kritik rolün ortaya konulmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

2. Kurum İçi İletişim ile Kurumsal Değişim Yönetimi Arasındaki Bağlantı

Günümüz kurumsal hayatında etkisini her geçen gün arttıran değişim ve rekabet, klasik örgüt piramidinin en alt kesimini oluşturan insan kaynağına; kurumsal vizyonun oluşturulmasında, kurumsal etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında büyük değer atfetmektedir (İnce, 2005: 319). Kurumların insan kaynağının; bilgiyi üreten, işleyen ve fark yaratacak şekilde nasıl kullanılacağına dair katma değer oluşturan yaratıcı kararları veren faktör oluşu, kurumlar açısından kıymetini arttırmaktadır. Bu nedenle kurumsal iletişimin, iç hedef kitlelere hitap eden unsuru olarak kurum içi iletişimin etkin kullanımının, kurumsal performans üzerindeki önemi de ortaya çıkmaktadır.

Welch ve Jackson kurum içi iletişim kavramını, her seviyedeki kurum içi paydaşlar arasındaki etkileşim ve ilişkilerin stratejik yönetimi olarak ele almaktadır (2007: 183). Bu bakış açısı sadece bilgi, duygu veya deneyim içeren mesajların paylaşımını içeren tanımların sınırlı bir yaklaşımı yansıttığına işaret ederek, kurumun iç paydaşları ile ilişkisini yönetmesine ilişkin daha kapsamlı bir görüşü ortaya koymaktadır. Ancak tanımın ifade ettiği stratejik yaklaşımın sağlıklı bir şekilde

uygulanabilmesi için iç paydaş olan çalışanların, tek ve homojen bir grup olarak görülmemesi gerekmektedir; kurum içindeki çeşitli paydaş gruplarına farklılaştırılmış iletişim mesaj ve faaliyetleri ile ulaşılması halinde aralarındaki etkileşim ve ilişkilerin stratejik açıdan ele alınması mümkün olabilmektedir.

Günümüzde, kurumların temel problemlerinden bir tanesinin çalışanların amaçları ile kurumların amaçlarını bağdaştırmak olduğu ifade edilebilmektedir (Yıldız, 2013: 264). Bireyin, kurumla istenen bağı, özdeşleşme kavramıyla açıklanmaktadır. Özdeşleşme, genel olarak kurum değerleriyle bütünleşme olarak algılanmaktadır. Etkin kurum içi iletişim ile çalışanlara kurumun değerleri, özellikleri ve hedefleri aktarılmakta; söz konusu aktarımın etkinliğinin, kurum ile birey arasındaki özdeşleşmeyi güçlendirmesi beklenebilmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012). Kurumun değerlerini, hedeflerini özümseyen ve vizyonu ile özdeşleşebilen bireylerin, kurum içerisindeki rollerini kavradıkları ve benimsedikleri için, kurumun amaçlarını sahiplenerek daha özverili ve etkin çalıştıklarından, yüksek performans sergilediklerinden söz edilebilmektedir.

Özdeşleşme kavramı, değişim dinamiklerine ışık tutmak için de büyük bir potansiyel vadetmekte (Chreim, 2002: 1117); bireylerin kurumlarıyla özdeşleşme seviyeleri yükseldikçe, kurumsal perspektiften düşünme ve hareket etme düzeyleri de artmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1022-1023). Kurumlarıyla kendini özdeşleştiren bireylerin, kurumun geleceğine yönelik alınan kararlara daha duyarlı olduğu; değişim girişimlerini destekleme ve geleceği inşa etme sürecine katılmaya daha yatkın olduğu öne sürülebilmektedir. Bu çalışanların aynı zamanda kurumun daha verimli ve etkin olabilmesi için yenilikçi fikirler geliştirerek değişime yönelik talepler oluşturan, değişim girişimlerinin şekillendiricisi ve taşıyıcısı olmaları beklenebilmektedir.

Kalla, kurum içi iletişimi, dahili olarak bir kurumun her düzeyindeki bütün biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) iletişimin bütünleşmesi olarak ele almaktadır (2005: 304). Kurum içerisinde sürekli olarak hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim gerçekleşmekte ve iç hedef kitleler, her iki kanal aracılığıyla iletilen çeşitli mesajlara maruz kalmaktadır. Kurumlar sağlıklı bir kurum içi iletişim iklimi yaratmak adına, gerek formal gerekse informal iletişim ağlarını amaçları doğrultusunda kullanma yönünde bir stratejik iletişim planı geliştirmek durumundadır.

Elving, kurumsal değişimde iletişimin rolünü araştırdığı çalışmasında, kurumlarda iletişimin iki genel amacının bulunduğuna yer vermekte; bu amaçların ilkinin, çalışanları, görevleri, kurum politikaları ve diğer ilgili konularda bilgilendirmek; diğerinin ise kurum içerisinde bir topluluk hissi yaratmak olduğunu belirtmektedir (2005: 131). Geçikli vd. ise, iletişimin yalnızca bilgi paylaşımı ve duyguların aktarımından ibaret olarak değerlendirilmemesi gerektiğine; ortak anlamlar yaratma, etkileme ve değiştirme ve yönlendirme gibi çok sayıda işlevin yerine getirilmesinde anahtar rol oynadığını dile getirmektedir (2011: 165). Bu çalışma kapsamında kurum içi iletişimin, değişim yönetimi ile bağlantılı olarak bilgi sağlama; emredici, eğitici ve öğretici; etkileme ve ikna etme; birleştirme ve eşgüdüm yaratma fonksiyonlarını üstlendiği değerlendirilmektedir.

Argenti (1995), kurum içi iletişimin, değişim ve kriz dönemlerinde kurumsal değişiklikler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi işlevine uygun bir rolü olduğuna değinmektedir (Akt., Mishra vd., 2014: 186). Değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişimin bilgilendirme fonksiyonunun, hem değişim girişimine yönelik belirsizlikleri gidermek suretiyle çalışanların süreç içerisinde yaşadıkları duygusal etkilerin kontrol altına alınması, hem de değişimi gerçekleştirmeye yönelik gerekli bilgilendirmelerin yapılması bakımından kullanıldığı söylenebilmektedir.

İş başı ve kurum içinde gerçekleştirilen diğer çeşitli hizmet içi eğitimler aracılığıyla, çalışanların değişim için ihtiyaç duydukları beceriler desteklenebilmektedir. Aynı zamanda değişen iş yapış biçimlerine ve çalışanın görev ve sorumluluklarına ilişkin hazırlanan emir, talimat ve yönerge gibi emredici yönü yüksek kurum içi iletişim araçları, değişimin gereklerini aktarabilmek üzere kullanılabilirlerdir.

Vural ve Coşkun, kurumlarda gerçekleşen iletişimin büyük bir kısmının, insanların duygu ve düşüncelerini değiştirmeye yönelik olduğuna değinmekte ve bunun nedenini, kurumların, çalışanlarını kurumsal hedeflere ulaşmak için ikna etmek ve bu hedefler doğrultusunda yönlendirmek istemesine dayandırmaktadır (2007: 56). İç hedef kitlelerin değişimin gerekliliği hususunda ikna edilmeleri, değişimi hayata geçirmek yönünde harekete geçmek üzere etki altına alınmaları gerekmektedir.

Kurum içi iletişimin birleştirme işlevi, kurum içi paydaşlar arasında birlik ve beraberlik duygusunun yaratılması ve kurum içi standardizasyonun sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Herand ve Çalışır, 2014: 71). Kurumsal yapıdan bağımsız olarak, çeşitli kademelerden ve birimlerden çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek deneyimledikleri topluluk hissi ile yarattıkları işbirliği ve iletişim ortamı; iç paydaşların değişimin bir parçası olarak hissetmesi, değişim hareketine katılım göstermesi ve girişimi sahiplenmesi bakımından uygun bir sosyal ortam oluşturmaktadır.

Kurum içi iletişimin yukarıda belirtilen fonksiyonları aracılığıyla, değişim sürecinde çeşitli roller üstlenebilmesi mümkün olmaktadır. Kurumsal değişim sürecinin başarı ile yönetimini sağlamak üzere kurum içi iletişimin üstlendiği rollerin açıklanması önem taşımaktadır. Kurumsal değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişimin, kurumsal değişime yönelik kurum içi taleplerin öğrenilmesi; değişim programının iç hedef kitlelere tanıtımı; kurumsal değişim yönetimi sürecinde çalışan katkısının teşvik edilmesi ve kurumsal değişime yönelik geliştirilen direncin değerlendirilmesi şeklinde çeşitli kritik roller üstlendiği dikkat çekmektedir.

Cutlip vd., kurum ile çalışanlar arasındaki iletişimde en yaygın hatanın, yönetimin sahip olduğu anlayışın, kurumsal yapıda yukarıdan aşağıya doğru paylaşımı hususuna yoğun ölçüde odaklanması sebebiyle, aşağıdan yukarıya yönelik iletişimin ihmal edilmesi olduğuna işaret etmektedir (1985: 329). Değişim sürecinin henüz başında, çalışanların değişim taleplerinin ölçülmesi ve bu taleplerin içeriğinin, değişimin girişiminin planlanmasında dikkate alınması ile kuruma dair en kapsamlı bilgiye sahip paydaş grubunu oluşturan çalışanların, kurumun işleyişine dair tespitlerinden yararlanılabilmektedir.

Quirke, değişim bağlamının kurum içi hedef kitlelerce anlaşılmasının değişimin uygulanmasının önünde bir bariyer teşkil ettiğini belirtmekte ve çalışanların değişimin nedenini kavrayamadıklarında, değişimi hayata geçirmek konusunda daha az istekli olduklarına değinmektedir (2008: 141). Değişim programının iç hedef kitlelere tanıtılması, kurum içi iletişim fonksiyonları vasıtasıyla kurumun değişim önerisini biçimlendiren vizyonunun; değişimin nedenlerinin, amaçlarının, hedeflenen sonuçlarının; sürecin kapsamının, içeriğinin, uygulama evrelerinin ve zaman

projeksiyonlarının iç paydaşlara aktarılmasını ifade etmektedir.

Kurumsal işleyişe ilişkin iyileştirmeler için iç paydaşların katkısının talep edilmesi, onları değişim hareketine katılmaya teşvik etmektedir (Theaker, 2004: 166). Lines, değişimden etkilenen kurum üyelerinin geniş katılımı ile uygulama aşamasında gösterilen başarı arasında bağlantı kurmakta; katılımın, değişim uygulamalarına yönelik genel yaklaşımın önemli bir unsuru olarak görülmesi gerektiği önermesinde bulunmaktadır (2004: 211). Değişime yönelik katılımcı yaklaşım, çeşitli paydaş gruplarının değişim programını sadece kabul etmesini değil; şekillendirebilmesini sağlamak üzere, dahil etme ve yetkilendirme metotlarını kullanarak onları sürece katkı sunmaya davet etmektedir (Russ, 2008: 204). Değişim sürecine katılım ancak başarılı kurum içi iletişim faaliyetlerine bağlı olarak gelişen sağlıklı kurumsal paylaşım ortamının oluşturulması ile sağlanabilmektedir.

Direnç, değişimin uygunsuz, yeterince iyi düşünülmemiş veya belki de tamamen yanlış bir yönüne dikkat çekmekte mühim bir rol üstlenebilmektedir (Waddell ve Sohal, 1998: 545). Direnç kavramı, değişime yönelik olumsuz tutumları tanımlamak üzere kullanılsa da stratejik olarak değerlendirildiği takdirde, değişim programının kurumun ihtiyaçları ve hedef kitlelerin talepleri doğrultusunda yeniden düzenlenmesi açısından zengin bir geribildirim kaynağına dönüştürülebilmektedir. Kurumlar, değişime direnen kişi veya grupların itirazlarını dile getirebildikleri iletişim ortamları yaratarak, değişim programlarının kusurlarını ortaya çıkaran geri bildirim kaynağı edinmektedir.

Kurumsal değişimin yönetilmesi sürecinde, kurum içi iletişimin; değişim stratejisinin oluşturulması, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında çeşitli kullanım alanlarından söz edilebilmektedir. Çalışma kapsamında, kurum içi iletişimin değişim yönetimi sürecindeki farklı kullanım yöntemlerine ilişkin öne çıkan uygulama alanları ve çeşitli önermeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- I. Yenilikçi Kurum Kültürünün Oluşturulması
- II. Kurum İçi Eğitimlerin Düzenlenmesi
- III. Değişim Öncülerinin Oluşturulması
- IV. Değişimin Desteklenmesinde Hikaye Anlatımının Kullanımı

V. Değişim Sürecinde Motivasyonun Sağlanması

VI. Değişim Sürecinde Geri Bildirimlerin Takibinin Yapılması

Yenilikçi kurum kültürünün oluşturulması bağlamında Ahmed, geleceğin en yenilikçi şirketlerinin, enerjilerini sadece ürün ve teknik inovasyona yöneltenler değil, uygun kurum kültürü ve ikliminin oluşturulmasıyla yenilik uğruna çaba harcayan insan topluluklarına kalıcı ortamlar yaratmayı başarabilen kurumlar olacağı öngörüsünde bulunmaktadır (1998: 43). İç hedef kitleler ile yapıcı ilişkilerin geliştirilmesini destekleyen etkin kurum içi iletişim faaliyetleri, sürekli değişim, öğrenme ve gelişim arayışına değer veren, katılımcı ve yenilikçi bir kurum kültürünün oluşmasında belirleyici olmaktadır.

Kurum içi iletişimin değişim yönetimi sürecindeki farklı kullanım yöntemlerinden bir diğeri olan kurum içi eğitimlerin düzenlenmesi açısından ele alındığında Barutçugil, kurumlardaki eğitim faaliyetlerini, kurum üyelerinin işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve tutumların sunulması olarak ifade etmektedir (2004: 298). Düzenlenen kurum içi eğitimler, değişim girişiminin arka planına dair detayların ve değişimi uygulamak üzere gerek duyulan mesleki ve teknik yeterlilikler ile düşünce yapısının çalışanlara aktarımı için elverişli bir iletişim platformu sağlamaktadır.

Kurum içi iletişimin değişim yönetimi sürecinde değişim öncülerinin oluşturulabilmesi açısından da kritik bir rol oynadığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Ahmed, son derece yenilikçi şirketleri diğerlerinden ayıran özellikleri sıralarken, yeniliğin savunucuları ve şampiyonları aracılığıyla inovasyonu teşvik ettiklerine de değinmektedir (1998: 39). Özellikle kurum içinde kanaat ve fikirlerine saygı gösterilen, diğerlerine örnek teşkil edebilecek çalışanların, değişimin öncüleri haline getirilebilmeleri için yönetim kadroları ile sürekli fikir ve bilgi alışverişini içeren şekilde çift yönlü iletişimin etkin kılınması gerekmektedir.

Değişim yönetimi sürecinde iç hedef kitlelerle gerçekleştirilen iletişimde hikaye anlatımı tekniklerinin kullanılması hazırlık, uygulama ve değişimin pekiştirilmesi gibi sürecin her aşamasında faydalı olabilmektedir. Gerçekler ve hikayeler, tema olarak kurumun geleceğe yönelik gelişimine ve grup çabasının

güçlenmesine yardım etmekte (Kocabaş, 2005: 50); bu açıdan değerlendirildiğinde kurumsal gerçeklerin hikaye anlatımı yöntemiyle iç hedef kitlelere sunulması ile gösterdikleri etkinin, akılda kalıcılığı ve ortak anlam yaratımını güçlendirdiği söylenebilmektedir.

Kurum içi iletişim, aynı zamanda değişim sürecinde motivasyonun sağlanmasını desteklemektedir. Literatürde yer alan değişim yönetimi ve değişim iletişimi modellerinin birçoğunun, çalışanların değişim için motive edilmeleri gerektiğini ve özellikle de üst yönetim ekibi tarafından yürütülen iletişimin çalışanların motivasyonlarında önemli bir rol üstlendiğine vurgu yaptığı dikkat çekmektedir (Kingston, 2008: 23). Etkili kurum içi iletişim uygulamaları aracılığı ile iç hedef kitlelerde istenen değişimi yaratmak üzere güdüleyici ve teşvik edici mesajların iletilmesi, değişim sürecinde ihtiyaç duyulan motivasyonun oluşmasını sağlamaktadır.

Değişim sürecine dair sorunların ortaya konulması ve çözümlerin tartışılmasını onaylayan ve cesaretlendiren iletişim yapıları ile iç paydaşlardan elde edilen geri bildirim ve düzenlemeler, değişim sürecinde ortaya çıkan sorunları düzeltmek üzere değerlendirilmektedir (Klein, 1996: 44). Değişim sürecinde çalışanlardan geri bildirim elde edilmesi ve bu geri bildirimler doğrultusunda çözümler geliştirilmesi için uygun katılımcı ve paylaşımcı kurum içi iletişim ortamlarının yaratılması gerekmektedir.

Çalışma kapsamında aktarılan kurumsal değişim yönetimi kavramının bireye attığı değer üzerinden, kurum içi paydaşlarla yürütülen iletişimin stratejik bir biçimde ele alınmasının önemine değinmek mümkün olmaktadır. Başarılı ve sürekli değişim, ancak kurum içi hedef kitleler ile geliştirilecek olumlu ilişkilerin bir sonucu olabilmektedir. Bu doğrultuda, kurumsal değişim yönetiminin, stratejik olarak ele alınan kurum içi iletişim faaliyetleri ile desteklenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı

Kurumsal değişim yönetimi ve kurum içi iletişim kavramları arasındaki bağlantının ele alınması suretiyle kurum içi iletişimin kurumsal değişim yönetimi sürecindeki önemini ortaya koymak ve üstlendiği rolün tanımlanması amaçlanmaktadır. Açık sistemler olmaları ve içinde buldukları rekabet koşulları

nedeniyle değişime yönelik iç ve dış taleplerle sıklıkla karşı karşıya gelen Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarının değişim yönetimine bakış açılarının tespit edilmesi ve stratejik değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişime ne şekilde yer verdiklerinin ortaya konması hedeflenmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmanın aşağıda yer alan sorulara yanıt vermesi beklenmektedir:

- Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarının, kurumsal değişimin stratejik bakış açısı ile yönetilmesinin önemine dair yaklaşımları ne yöndedir?
- Türkiye'deki özel sektör kuruluşları, değişim yönetimi ve kurum içi iletişim kavramlarını ne şekilde ilişkilendirmektedir?
- Türkiye'deki özel sektör kuruluşları, değişimin yönetilmesinde hangi unsur veya unsurları öne çıkarmaktadır?
- Türkiye'deki özel sektör kuruluşları, kurumsal değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimi, hangi fonksiyonları itibarı ile ne gibi rollerde değerlendirilmektedir?
- Türkiye'deki özel sektör kuruluşları, değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin sağlayabileceği fonksiyonel ve stratejik olanakları ne düzeyde değerlendirmektedir?

3.2. Araştırmanın Önemi

Kurumsal değişim yönetimi kavramının, genel olarak işletme yazını kapsamında incelendiği ve değişim yönetimi ile kurum içi iletişim arasındaki ilişki hakkında gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde, konuyu iletişim bilimi perspektifinden değerlendiren yeterli sayıda ve derinlikte araştırmaların yapılmadığı görülmektedir. Kurumsal değişim yönetimi süreçlerinde iç paydaş gruplarıyla gerçekleştirilen etkili ve stratejik iletişimin üstlendiği rolün ve sunduğu fırsatların ortaya konulmasının; değişim girişimlerinin başarı oranının arttırılması, gelişime açık ve sürdürülebilir nitelikteki kurumlar yaratılmasının ardındaki iletişim temelli dinamiklerin anlaşılması açısından önem arz ettiği öne sürülmektedir.

3.3. Kapsam ve Kısıtlılıkları

Kurumları etkileyen değişimlerin çok hızlı bir biçimde etki göstermesi ve çetin rekabet koşulları dolayısıyla değişim yönetimi uygulamalarının yüksek öneme sahip olması sebebiyle, araştırmanın kapsamını Türkiye'deki özel sektör kuruluşları oluşturmaktadır. Türkiye'de özel sektörde faaliyet gösteren tüm kuruluşlardan veri elde edilmesinin maliyet ve zaman yönünden mümkün olamayacağından hareketle, Capital Dergisi'nin 2017 yılında yayınladığı Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi Listesi araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir.

Evrenin büyüklüğü nedeniyle varlığını sürdüren zaman ve maliyet kısıtlılıklarından ötürü, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme kullanılarak listenin ilk 25 sırasında yer verilen kurumlar araştırmanın örnekleme olarak seçilmiştir. Bu ölçekteki kurumların gelişmiş kurumsal iletişim departmanlarının bulunması, çok sayıda ve çeşitlilikte paydaşı içeren büyük kurumsal yapılar olmaları ve rekabet koşulları ile sürdürülebilirlik gerekleri dolayısıyla sürekli olarak değişim yönetimi uygulamaları gerçekleştirmek durumunda kalmaları, örneklem seçiminin gerekçelerini oluşturmaktadır.

Araştırmanın en temel sınırlılığını, örneklem havuzunun araştırmacının zaman ve maliyet kısıtlılıkları sebebiyle, Türkiye'nin en büyük 25 özel sektör kuruluşu olarak sıralanan kurumlar ile sınırlandırılması oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer kısıtlılığını ise, örneklemi oluşturan kurumların temsilcilerinin iş yoğunlukları sebebiyle araştırmaya katılmama yönünde eğilim sergilemesi oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi olarak, kurumların değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin rolüne ilişkin yaklaşımının derinlemesine bir şekilde araştırılmasına olanak sağlaması itibarıyla nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri kapsamında yer alan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, sosyal bilimlerdeki pek çok araştırmada kullanılan teknik olması nedeniyle önem taşımaktadır. Yarı yapılandırılmış mülakatlarda görüşülenlere açık uçlu sorular belirli bir sistematik ve yapı çerçevesinde sorulmakta ve görüşülenin konuya dair detaylı bilgi vermesi sağlanmaktadır (Demir, 2011: 279).

Söz konusu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine uygun biçimde, yanıtlanması amaçlanan araştırma soruları doğrultusunda kuruluşlara yönlendirilmek üzere açık uçlu görüşme soruları hazırlanmış ve görüşülen kuruluş yetkililerinin konuya dair detaylı görüşleri elde edilmiştir. Araştırmaya katılan kurumların ve görüşme gerçekleştirilen kurum yetkililerinin adları, katılımcıların talebi doğrultusunda gizli tutulmuştur. Araştırmaya katılmayı kabul eden yedi kuruma, katılım sıralarına uygun olarak; Kurum 1, Kurum 2, Kurum 3, Kurum 4, Kurum 5, Kurum 6 ve Kurum 7 şeklinde kodlanarak yer verilmektedir.

Araştırma kapsamında Capital Dergisi'nin, 2017 Yılında yayınladığı "Türkiye'nin En Büyük 500 Şirketi" listesinde ilk 25 sırada yer verilen kuruluşların Kurumsal İletişim Departmanlarına e-posta ile araştırmaya katılma daveti iletilmiş, kurumlara yüz yüze görüşme ya da elektronik ortamda araştırmaya katılma seçenekleri sunulmuştur. Bunun üzerine Kurum 1, Kurum 2, Kurum 5, Kurum 6 ve Kurum 7 görüşme sorularını elektronik ortamda cevaplandırarak araştırmaya katkı sağlamayı tercih etmiştir. Kurum 3 ve Kurum 4 ise yüz yüze görüşme ile belirtilen sorulara cevap vermeyi kabul ederek araştırmaya katılım gerçekleştirmiştir. Araştırmaya katılan yedi kurumun temsilcileri, kurumsal iletişim departmanlarının yönetiminden sorumlu müdür ya da direktör pozisyonunda görev almaktadır.

3.5. Bulgular

3.5.1. Kurumsal Değişimin Stratejik Bakış Açısı ile Yönetilmesine İlişkin

Bulgular

Katılımcılara ilk olarak kurumsal değişimin stratejik bakış açısıyla yönetilmesinin önemi hakkındaki görüşleri sorulmuş ve katılımcıların tümünün, değişim ve değişimin stratejik bir bakış açısı ile yönetilmesinin, kurumlar açısından kritik öneme sahip olduğu konusunda hemfikir oldukları gözlemlenmiştir. Kurum 1, geleceğin kurumlar açısından belirsizlikler taşıdığını ve değişime yönelik stratejik bir yaklaşım geliştirmemenin yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini beyan ederken; Kurum 2, kurumsal değişimi bir gereklilik olarak nitelemekte ve hedef kitlelerin değişen beklentilerinin ölçülmesi ve kurumun durumunun tahlil edilmesiyle oluşturulan bir strateji ekseninde uygun adımlar atılmasının kritik önem taşıdığına temas etmektedir.

Kurum 3, kurumların kendilerini yenileme ihtiyacına ve kurumsal değişimin bir süreç olduğuna dikkat çekmektedir. Kurumsal değişimin birçok alanda gerçekleştiğine ve bu süreçte çalışanların anahtar bir rol üstlendiğine vurgu yapılmış, bu denli karmaşık bir yapının ancak stratejik bir yaklaşım ile yönetilebileceğinin altı çizilmiştir. Kurum 4, yerleşik kurumsal kültür ve yapıların değiştirilmesinin kolay olmadığını, sürecin en başından itibaren proaktif ve stratejik bir bakış açısı ile ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Kurum 5, sürdürülebilir kurumlar yaratmanın, değişim de dahil olmak üzere şirketlerin yapısına tesir edebilecek her konunun stratejik bir yaklaşımla yönetilmesini gerektirdiğini dile getirmiştir.

Kurum 6, her alandaki değişimin, sürdürülebilirlik açısından kurumları da değişmeye zorladığının altını çizmiştir. Bu noktada yalnızca iş yapış modelleri ve hizmet araçları açısından değil; çalışanların, sistemlerin ve birimlerin birbiriyle uyumla, eş zamanlı olarak değişime hazır olmaları, değişimi içselleştirmeleri ve hayata geçirmelerinin büyük bir gereklilik olduğu değerlendirilmesinde bulunmuştur. Kurum 7 ise, kurumsal değişimin şirketlerin farklı evrelerinde farklı stratejiler gerektirdiğine temas etmiştir. Kurumların insan kaynakları ve onların sahip olduğu bilgi temelli yapıları; bu dönüşüme bağlı olarak çalışanların da bilgi profesyonellerine dönüştüğü bir ortamda, kurumların rekabet güçlerinin de geleceğe ilişkin stratejik güçlerine göre belirlendiği kaydedilmiştir.

Kurumlardan elde edilen veriler, çevresiyle karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan kurumlar açısından değişimin kaçınılmaz olduğu ve değişimin stratejik bir bakış açısı ile yönetilmesinin gerekliliğine dair, kurumsal değişim yönetimi kavramının temelini oluşturan kabulü yansıtmaktadır. Bu çalışmanın bütününde de aktarıldığı şekilde, kurumsal değişimin çok sayıda etkenin rol oynadığı karmaşık bir süreç olduğu görüşünün, uygulayıcılardan elde edilen verilerle de desteklendiği görülmektedir. Kurumların değişimin yönetilmesine yönelik gelecek hedefleri ve mevcut gerçeklikler ile sahip oldukları bilgi ve insan kaynağının bu bilgiyi kullanma yeteneği üzerinden stratejiler belirleme uğraşı içerisinde oldukları anlaşılmaktadır.

3.5.2. Değişim Yönetimi ve Kurum İçi İletişim İlişkisine Dair Bulgular

Araştırmaya katılan kurumların tamamının, değişim yönetimi ve kurum içi

iletişim kavramlarını birbirleriyle ilişkili olarak ele aldığı görülmüştür. Kurum 1, değişmeyen tek şeyin değişim olduğunu, değişimin hedef kitlelere yayılabilmesi için de iletişime ihtiyaç duyulması nedeniyle aralarında güçlü bir bağ olduğunu belirtmiştir. Kurum 2, insan faktörünün kurumlar açısından değerini öne çıkarmıştır. Ancak başarılı kurum içi iletişim uygulamaları ile yönetim ve çalışanların ortak bir görüş ve anlayışı paylaşabileceği ve kurumsal hedeflere ulaşılacağı açıklanmıştır. Kurum 3, her iki kavramı ilişkilendirerek, değişim süreçlerinde uygulanan iç iletişimin, kurumsal iletişim ve insan kaynakları departmanlarının ortak çabası doğrultusunda şekillendirilmesi gerektiğine değinmiştir. Kurum 4, kurumsal değişimin yönetilmesinin iç iletişime ihtiyaç duymasından yola çıkarak her iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.

Kurum 5, değişim yönetiminin sürdürülebilirlik açısından kurumların yaşam ömrünü uzattığına temas ederek, kurum içi iletişim ile geçiş dönemlerinde, değişim girişimine ilişkin çalışan algısını yönetmenin gerekliliğini dile getirmiştir. Kurum 6 ise, değişim stratejilerinin uygulanabilmesi için en önemli aracın iç iletişim olduğu tespiti üzerinden kavramları ilişkilendirmiştir. Özellikle değişime karşı çalışan direncinin azaltılması ve değişimin daha kolay kabul edilmesinin sağlanması için etkin iletişim vasıtasıyla süreçlere katılımın artırılmasının, değişimin yönetilmesindeki faydaları üzerinde durulmuştur. Kurum 7, değişim yönetiminin tek seferlik bir yeniden yapılanma olarak görülmemesi, sürekli olarak yeni bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi yönünde dinamik bir denge içerisinde olmayı gerektirmesi itibarıyla kurum içi iletişim ile ilişkilendirildiğini açıklamıştır.

Edinilen veriler ışığında, kurumların değişim yönetimi yaklaşımının merkezine insan faktörünü yerleştirdiği ve iç hedef kitlelerle kurulacak etkin iletişimin, değişimin başarı ile yönetilmesi açısından faydalarını kabul ettikleri gözlemlenebilmektedir. Bu çalışmada da çizilen kavramsal çerçeve, değişimin ancak kurumu oluşturan bireyler aracılığıyla gerçekleştirilebileceği, dolayısıyla değişim yönetiminin öznesi olan iç paydaşların sürecin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmeleri gerektiğinin altını çizmektedir. Bu bakımdan akademik perspektif ve uygulayıcı bakış açısı arasında bir örtüşmeden söz edilebilmektedir.

3.5.3. Değişimin Yönetilmesinde Öne Çıkan Unsurlara İlişkin Bulgular

Katılımcılara, kurumsal değişimin yöneltmesinde hangi unsur ya da unsurları öne çıkardıkları sorulmuştur. Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde ortak bir iletişim vurgusu dikkat çekmektedir. Katılımcılar, yine iletişimle doğrudan bağlantılı olarak, çalışanlarda değişim ihtiyacına yönelik farkındalık yaratılması ve sürece dair şeffaflık sergilenmesi üzerinde durmuştur. Ek olarak Kurum 2, başarılı bir durum analizi, yüksek motivasyon ve finansal kaynakların yeterliliğini öne çıkarmıştır. Kurum 3, liderin tutumunun belirleyiciliğine değinmiş; Kurum 4, proaktif yaklaşımın değerini ifade etmiştir. Kurum 5 ise kurumsal yönetim, çalışan katılımı ve inovatif bir vizyonun değerinin altını çizmiştir. Kurum 6, kurumsal iletişim yönetiminin iç iletişime dair stratejik planlarının, öncelikle değişime direncin arkasındaki nedenleri çözmek üzerine kurulu olduğu yönünde bir katkı yapmıştır. Kurum 7'nin cevabında ise değişim liderliğini, yöneticilerin karşılaştığı en zorlu görev olarak tanımlanmış ve değişim sırasında liderliğin odaklanmış ve sistemli bir çaba gerektirdiği belirtilmiştir.

Katılımcıların üzerinde fikir birliği sağladıkları hususlar olan, çalışanlarda değişim ihtiyacına ilişkin farkındalık yaratılması ve şeffaflık unsurları, kurum içi iletişimin bilgi sağlama ile etkileme ve ikna etme fonksiyonları ile ilişkilendirilebilmektedir. Değişim sürecinde kurum içi iletişimin üstlendiği rollere ilişkin olarak aktarılan teorik çerçeve dahilinde ele alınan, kurumsal değişime yönelik kurum içi taleplerin öğrenilmesi; değişim programının iç hedef kitlelere tanıtımı; kurumsal değişim yönetimi sürecinde çalışan katkısının teşvik edilmesi ve kurumsal değişime yönelik geliştirilen direncin değerlendirilmesi hususlarının, bulgular arasında öne çıkan “inovatif vizyon, çalışan katılımı, kurumsal yönetim, motivasyon ve direnç” unsurları ile yakından bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Değişimin yönetilmesinde öne çıkan bir diğer unsur dönüşümcü liderlik olmuştur. Dönüşümcü liderlik açısından bakıldığında vizyon oluşturmak, bir yeniliğin ve değişimin gerekliliği konusunda ilham vermek ve inanç aşılama, önemli hususlar olarak dikkat çekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 72). Bu bakımdan liderlerin, hedef kitleleri değişime ikna edici, ilham verici ve motivasyon sağlayıcı şekilde etkileyebilmesinin değişim sürecinin başarısında dikkat çekici faydaları olduğu kabul edilmektedir.

3.5.4. Değişim Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişimin Fonksiyonları ve Üstlendiği Rollere İlişkin Bulgular

Katılımcılardan kurum içi iletişimin bilgilendirme, etkileme ve ikna etme, birleştirme ve eşgüdüm yaratma, emredici, eğitici ve öğretici fonksiyonlarının değişim yönetimi açısından değerlendirilmeleri istenmiş; katılımcıların büyük çoğunluğu, değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişim bilgilendirme fonksiyonunun etkin şekilde kullanılmasına değinmiştir. Bu doğrultuda, kurum içerisinde etkin bir bilgi akışının temin edilmesinin, değişim süreçlerinde ortaya çıkması muhtemel endişeleri dindirebildiği, çalışanlara sürecin akıbetine ilişkin güven aşılayabildiği ve süreci sekteye uğratabilecek bilgi kirliliğinin önüne geçebildiği üzerinde durulmuştur.

Ek olarak Kurum 3, kurum içi iletişimin emredici fonksiyonuna ilişkin olarak prosedür ve talimatlar ile özellikle operasyonel süreçlerdeki değişimlerin çalışanlara aktarılmasının ve bilgilendirme fonksiyonunun, çalışanın dilinde ve uygun iletişim kanalları ile kullanılmasının önemini vurgulamıştır. Kurum 4 ise, birleştirme işlevi ile kurumdaki her paydaş açısından değişim ile bağlantılı olarak ortak değer yaratmanın faydalı olacağını ifade etmiştir. Ayrıca kurum içi iletişimin eğitim ve öğretim fonksiyonuyla ilişkili olarak, kurumların başlattığı eğitim programlarının, arzulan değişimi yaratmak için gerekli teknik ve bilişsel niteliklerin geliştirilmesi ile birlikte iç paydaşlara değer katan bir platform oluşturduğunu aktarmıştır. Kurum 6, kurum çalışanlarının ortak değerler ve hedefler etrafında buluşturulmasının önemini vurgulamıştır. Kurum 7 ise, iç hedef kitlelerin değişim hakkında bilgilendirilmelerinin yanında, değişimin en başından itibaren sürece dahil edilmelerinin ve beraberlik duygusunun aşılmasının üzerinde durmuştur.

Katılımcılara, kurumsal değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin üstlenebileceği roller sorulduğunda, her birinin değindiği ortak noktanın, değişimin gerekçelerinin ve potansiyel faydalarının çalışanlar tarafından anlaşılması olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında Kurum 1, çalışan katılımının artırılması ve bağlantılı şekilde direncin ortadan kaldırılmasına yönelik roller üstlenildiğini de eklemiştir. Kurum 2 ise ek olarak, motivasyon yaratılması; hedeflerin belirlenmesi ve iç hedef kitlelere aktarılması; direncin nedenlerinin araştırılması ve çalışanlar ile fikir alışverişini gerçekleştirilmesi, bu fikirlerin değerlendirilerek uygulanması ve nihayetinde direncin

pozitif sonuçlar doğurabilmesinin mümkün hale gelmesi üzerinde durmuştur.

Ayrıca Kurum 4, çalışan katkısını teşvik etmenin önemini dile getirmiştir. Kurum 5 ise, değişime katılım ve işbirliği için motivasyon yaratılması ve vizyonun tüm çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılanması hususunda iç iletişimin üstlenebileceği roller üzerinden eklemeler yapmıştır. Kurum 6, stratejilerin hayata geçirilmesi için gerekli iletişim altyapısının oluşturulmasına ilişkin bir rol tanımlamış ve özellikle çalışan katılımını teşvik eden iletişim platformlarının yaratılması ile değişim programına destek sağlanabileceğinin altını çizmiştir. Kurum 7 ise, düzenlenen eğitimler aracılığıyla çalışanları değişime hazırlamaya yönelik katkılar yapmıştır. Değişimin uygulama aşamalarında ise, çalışanların değişimin olumlu ve olumsuz yönleriyle ilgili görüşlerini getirebilecekleri iletişim ortamları yaratmanın, yapıcı tartışmaları teşvik etmenin ve geri bildirim almanın, değişim süreçlerini daha sağlıklı hale getirdiği açıklanmıştır.

Kurumların sağladıkları cevaplar, çalışma kapsamında kurumsal iletişimin fonksiyonları ve değişim yönetimi sürecinde üstlendiği rollere dair aktarılan teorik çerçevenin, Türkiye'nin önde gelen kuruluşları tarafından da benimsendiği ve değişim yönetimi uygulamalarına yansıtıldığını göstermektedir. Buradan hareketle, çalışma kapsamında üzerinde durulan, değişime direncin arkasında yatan nedenlerin sağlıklı iletişim ortamlarına taşınması üzerinden elde edilen geri bildirimler ile çalışan katkısının teşvik edilmesine atfettiği değer, başarılı uygulamalar açısından önemi ortaya çıkmaktadır. Etkin kurum içi iletişimin işbirliğini, değişime katılımı ve desteği arttırdığı; buna bağlı olarak ise sürekliliğe sahip başarılı değişim yönetimi uygulamalarının ortaya çıktığı tespit edilebilmektedir. Ayrıca elde edilen veriler doğrultusunda, bilgi sağlama ve bütünleştirme işlevlerinin, değişimin teknik yönü kadar hedef kitlelerin süreç içerisindeki duygusal tepkimelerini de stratejik olarak yönetmek açısından faydaları ortaya konmaktadır.

3.5.5. Kurum İçi İletişimin Fonksiyonel ve Stratejik Olanaklarına İlişkin Bulgular

Katılımcılara değişim yönetimi süreçlerinde kurumların ne tür zorluklarla karşılaşabilecekleri ve kurum içi iletişimin söz konusu zorlukların aşılmasında ne tür

katkıları sunabileceği üzerine düşünceleri sorulmuş; elde edilen yanıtların direnç unsurunu öne çıkardığı görülmüştür. Kurum 1, personelin değişim girişimine gösterebileceği dirence ek olarak, kurumların karşılaşılabileceği zorlukları kriz ve siyasi istikrarsızlık gibi kurum dışı faktörleri de ekleyerek genişletmiştir. Bununla birlikte, kurum içi iletişimin doyurucu ve ikna edici bir içerikle, belli ve düzenli bir frekansta gerçekleştirildiği takdirde, tüm bu zorluklar karşısında katkı sunabileceği yönünde kanaat bildirmiştir.

Kurum 2, direncin her zaman olumsuz bir kavram olarak görülmemesi gerektiğine temas etmiştir. Direnç gösteren çalışanlara yönelik olarak değişimin sebeplerinin şeffaf bir şekilde anlatımının yapılması, çalışanların olumlu-olumsuz görüşlerine başvurulması ve yenilikçi fikirlerinin dinlenmesi ile motivasyonlarının yüksek tutulabildiği ve geri bildirim elde edilebildiği belirtilmiştir. Kurum 3, direnen unsurlara yönelik olarak söz konusu değişime neden gidildiğinin aktarılması amacıyla yapılan iletişimin önemine vurgu yapmıştır. Ayrıca değişime başlamadan önce yapılacak pilot çalışma ve süreç içerisinde geri bildirimlerin ölçülmesinin de girişimin başarısındaki rolü aktarılmıştır.

Kurum 4, direncin kaçınılmaz olduğuna ve bu faktöre yönelik proaktif bir yaklaşım ile değişim sürecindeki kurum içi iletişim stratejilerinin oluşturulması gerektiğini açıklamıştır. Kurum 5 ise, iş yapış şekillerinin değişmesine bağlı olarak oluşan işsiz kalma, personelin yeni teknolojilere adapte olamaması ve atıl kalma gibi durumlara değinmiştir. İç iletişimin ise değişimin aşamaları hakkında bilgi akışı sağlama ve karşılıklı geri besleme ile gerekli değerlendirilmeleri yapabilme imkanı vermesi bakımından katkısını belirtmiştir. Kurum 6, değişim süreçlerindeki iç iletişim stratejilerinin, öncelikle direnç unsurunun ardındaki nedenlere yönelik yaklaşımlar içermesi gerektiğine, dikkat çekmiştir. Kurum 7 ise, kurum içi iletişimin bireye odaklanarak, her birinin kurum açısından önemli olduğunun hissettirilmesi üzerine yoğunlaşan özel bir çalışma içerisine girmesi ile direncin üstesinden gelinebileceği yönünde kanaat bildirmiştir. Ayrıca, değişim süreçlerinde çalışanların söz konusu yeniliklere uyum sağlayacak yeterliliklere sahip olmadıkları düşüncesi ile endişeye kapılmalarını engellemek için çalışan eğitimine yönelik çabanın artırılması gerektiğine temas etmiştir.

Katılımcıların cevapları incelendiğinde, kurumların özellikle direncin sebeplerine yönelik geri bildirim sağlanması açısından kurum içi iletişimin rolünün farkında olduğu ve bu farkındalığı uygulamaya aktardıkları anlaşılmaktadır. Bulguların büyük çoğunluğunda, iç hedef kitleler ile çift yönlü simetrik bir iletişimin kurulmasının, direnen unsurların da seslerini duyurabilmeleri için uygun iletişim ortamları yarattığı, katılımı teşvik ettiği ve direncin üstesinden gelinmesi kadar, değişim girişiminin geliştirilmesi açısından geri bildirim elde edilmesi noktasında da fayda sağladığı kabulüne rastlanmaktadır. Uygulayıcıların direnç unsuru ile başa çıkmak üzere kurum içi iletişime biçtiği rolün, bu çalışma kapsamında aktarılan değişime yönelik direncin değerlendirilmesi hususunda aktarılan yaklaşım ile örtüştüğü görülebilmektedir.

Sonuç

Açık birer sistem olmaları nedeniyle kurum içinde ve kurum dışında meydana gelen değişim taleplerinden ötürü, değişim olgusuyla sıklıkla karşı karşıya gelen kurumların kurumsal değişimi stratejik biçimde yönetilmesi gereken bir süreç olarak ele almaları önem taşımaktadır. Bu çalışma kapsamında, kurumsal değişimin iç paydaşlarla sağlanan etkin iletişim ile yönetilmesiyle bağlantılı olarak kurumsal değişim yönetimi kavramı ve kurum içi ile iletişim ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Gerçekleştirilen araştırmada, Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarının değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimden ne şekilde yararlandıkları tespit edilmeye çalışılmış ve araştırmadan elde edilen bulgular, kurumsal değişim yönetimi süreçlerinde etkin kurum içi iletişimin sağladığı faydalara işaret etmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular, Türkiye'nin önde gelen özel sektör kuruluşlarının, değişimin kurumlar açısından stratejik bir şekilde yönetilmesi gereken bir olgu ve kurum içi hedef kitlelerin bu stratejilerin en önemli unsuru olduğu hususunda gelişmiş bir farkındalık sergilediklerini göstermektedir. Kurumların, değişen koşullara uyum sağlamak üzere değişimin gerekliliğini kabul ettikleri ve kurumsal değişimin iç paydaşlar tarafından gerçekleştirildiği bilincini taşıdıkları görülmektedir. Uygulayıcıların, kurum içerisinde bilginin serbestçe dolaşımının sağlandığı çift taraflı iletişim ortamları yaratılmasının, değişim süreçlerine çalışan katılımının artırılması ve kurumsal yaratıcılığın ortaya çıkarılması bağlamında kurum

İçerik iletişiminden daha stratejik ölçüde yararlanmaları gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Başarılı kurum içi iletişim faaliyetlerinin, değişime yönelik kurum içi desteği arttırarak katılımı teşvik edeceği ve değişime direnci engellemek adına değerli kazanımlar sağlayacağı, araştırmaya katılan kurumlar tarafından da benimsenen potansiyel faydalar arasında yer almaktadır.

Geri bildirim elde edilmesi bakımından da kurumlar tarafından iç iletişimin öneminin kabul edildiği gözlemlenmekte, ancak çalışanlardan gelen değişim taleplerinin ölçülmesine yönelik olarak aşağıdan yukarıya doğru iletişimin yeteri kadar aktif bir biçimde kullanıldığına dair yeterli bulgulara ulaşılamamaktadır. Elde edilen bulgular ışığında, değişim programlarının üst yönetim tarafından, kurumun hedefleri doğrultusunda hazırlandığı ve değişim yönetimi süreçlerinin planlanmasında çalışan perspektifinin ideal oranda temsil edilmediği söylenebilmektedir.

Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, Türkiye'nin önde gelen özel sektör kuruluşlarının değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin rolüne ve değişim yönetiminin başarısına doğrudan etki eden işlevsel faydalarına ilişkin yeterli bilinç düzeyine ulaştıkları ortaya konulmaktadır. Araştırmaya katılan kurumların Türkiye'de özel sektörün önde gelen kurumları olduğu; değişimi yönetme baskısı ve ağır rekabet koşulları altında bu başarıyı yakaladıkları düşünüldüğünde, kurumsal değişim süreçlerinin iç iletişim merkezli stratejik bir yaklaşım ekseninde yönetilmesine ilişkin kuramsal çerçevenin başarılı uygulamalar ile ilişkilendirildiği değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle daha küçük ölçekli kurumların bu anlayış çerçevesinde değişim yönetimi yaklaşımlarını yapılandırmaları önerilmektedir. Bu şekilde kurumsal değişimi başarılı şekilde yöneterek rekabette öne geçme şansı elde edebilme ihtimallerini arttıracakları öne sürülmektedir.

Değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin üstlendiği rol hakkındaki yaklaşımın geliştirilmesi amacıyla yürütülen çalışmaların, daha başarılı ve sürdürülebilir kurumsal yapılar oluşturulmasına destek sağlayacağı düşünülmektedir. Geleceğin daha yatay ve yönetişim paradigmasının uygulandığı kurumsal yapılar talep edeceği, değişimin yönetilmesinde katılım, sürekli öğrenme ve çalışan katkısı değerlerini öne çıkaran kurumların sürdürülebilir olma ihtimalinin artacağı öngörülmektedir.

Değişime adapte olmanın tüm iç paydaşların ortak ilgi alanı haline getirilmesinin, değişim sürecinde kurum içi iletişimin fonksiyonlarının etkin kullanımını gerekli kılması nedeniyle, değişim yönetiminin işletme bilimi literatürünün başat bir araştırma konusu olmasının yanı sıra, kurumsal değişimin çalışan boyutuna uygun olarak iletişim bilimi literatürü açısından irdelenmesi zorunlu hale gelmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın özünü oluşturan değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişim rolünün yeni açılımlarının ortaya konulmasının, ulusal iletişim literatüründeki önemli bir boşluğu doldurduğu ve bu konudaki gelecek çalışmaların önünü açtığı düşünülmektedir.

Son olarak, kurum içi iletişimin fonksiyonlarının ve uygulamalarının, değişim yönetimi açısından faydaları hususunda uygulayıcıların farkındalıklarının yaygınlaştırılması ve değişim süreçlerinde kurum içi iletişimin yeni kullanım alanlarının geliştirilmesi önerilmektedir. Kurum içerisinde değişime yönelik ortak bir anlayış tesis etmek ve kurumsal değişimin kurum içi iletişim ile yönetilmesi hakkında bu araştırmanın sunduğu kavramsal çerçeveyi geliştirmek üzere, konuyu iletişim bilimi perspektifinden ele alan yeni araştırmalara gerek duyulduğu açıktır. Kurumsal değişim süreçlerine katılım ve değişim yönetiminin uygulamalarının başarısı arasındaki ilişkiyi, ampirik araştırmalar aracılığı ile ortaya koymak hedefindeki yeni çalışmaların gerçekleştirilmesinin, akademisyen ve uygulayıcıların alana gösterdikleri ilginin artması hususunda fayda sağlayacağı önerilmektedir.

KAYNAKÇA

AHMED, Pervaiz K. (1998). “Culture and Climate for Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, 1(1), p.30-43.

AKAT, İtler; BUDAK, Gönül; BUDAK, Gülay (1998). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BEER, Michael and NOHRIA, Nithin (2000). “Cracking the Code of Change”, *Harvard Business Review*, May-June, p.133-141.

BURNES, Bernard (2015). “Understanding Resistance to Change – Building on Coch

- and French”, *Journal of Change Management*, 15(2), p.92-116.
- BURNES, Bernard; BY, Rune Todnem (2012). “Leadership and Change: The Case of Greater Ethical Clarity”, *Journal of Business Ethics*, 108(2), p.239-252.
- CHREIM, Samia (2002). “Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-Based Perspective”, *Human Relations*, 55(9), p.1117-1137.
- CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H.; BROOM, Glen M. (1985). *Effective Public Relations*. 6. Basım, New Jersey: Prentice-Hall.
- ÇAĞLAR, İrfan (2015). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- ÇOROĞLU, Çağlar (2002): *Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- DEMİR, Oğuzhan Ömer (2011). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, (Editör), Kaan Böke. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 3. Basım. İstanbul: Alfa Basım, s.273-306.
- DUCK, Jeanie Daniel (1993). “Managing Change: The Art of Balancing”, *Harvard Business Review*, November-December, p.109-118.
- ELVING, Wim J.L. (2005). “The Role of Communication in Organisational Change”, *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), p.129- 138.
- ERWON, Dennis G. and GARMAN, Andrew N. (2010). “Resistance to Organizational Change: Linking Research and Practice”, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), p.39-56.
- GEÇİKLİ, Fatma; SERÇEOĞLU, Neslihan; ÜST, Çağla (2011). “Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 33,s.163-184.
- GÜVEN, Yasemin ve İLERİ, Hüseyin (2013). “Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 6(1),s.87-106.

- HERAND, Deniz ve ÇALIŞIR, Tuğçe (2014). “Kurum İçi İletişim Geliştirmede Software (Yazılım) Kullanımının Rolü”, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(8),s.67-78.
- HIATT, Jeff (2006). ADKAR: A Model For Change in Business, Government and Our Community. USA: ProsciResearch.
- HIATT, Jeff and CREASEY, Timothy J. (2003). Change Management: The People Side of Change. USA: Prosci Research.
- İNCE, Mehmet (2005). “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, p.319-339.
- KALLA, Hanna K. (2005). “Integrated Internal Communications: a Multidisciplinary Perspective”, Corporate Communications: An International Journal, 10(4), p.302-314.
- KIVILCIM, Fulya (2013). “Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Ülke Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(1), s.219-229.
- KINGSTON, Tamsin (2008). Organizational Communication in a Strategic Change Project, University of Unitec New Zealand Unpublished Degree of Master Thesis, Auckland .
- KLEIN, Stuart M. (1996). “A Management Communication Strategy for Change”, Journal of Organizational Change Management, 9(2), p.32-46.
- KOCABAŞ, Füsun (2005). “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13, s.247-252.
- KOÇEL, Tamer (2013). İşletme Yöneticiliği. 14. Basım. İstanbul: Beta.
- KOTTER, John (1995). “Change: Why Transformation Efforts Fail”, Harvard Business Review, March-April,p.59-67.
- LINES, Rune (2004). “Influence of Participation in Strategic Change: Resistance,

- Organizational Commitment and Change Goal Achievement”, *Journal of Change Management*, 4(3), p.193-215.
- MICHEL, Alexandra; BY, Rune Todnem; BURNES, Bernard (2013). “The Limitations of Dispositional Resistance in Relation to Organizational Change”, *Management Decision*, 51(4), p.761-780.
- MISHRA, Karen; BOYNTON, Lois; MISHRA, Aneil (2014). “Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications”, *International Journal of Business Communication*, 51(2), p.183-202.
- MORAN, John W. and BRIGHTMAN, Baird. K. (2000). “Leading Organizational Change”, *Journal of Workplace Learning*, 12(2), p.66-74.
- MUCUK, İsmet (2011). *Modern İşletmecilik*. 17. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ONAL, Güngör (1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyon*. 2. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- QUIRKE, Bill (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action*. 2. Basım, Aldershot: Routledge.
- RUSS, Travis L. (2008). “Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches”, *Journal of Change Management*, 8(3-4), p.199-211.
- SABUNCUOĞLU, Ebru T. (2008). *Liderlik, Değişim ve Yenilik*, (Editör), Celalettin Serinkan. *Liderlik ve Motivasyon*, Ankara: Nobel Yayınları, s.63-82.
- THEAKER, Alison (2004). *The Public Relations Handbook*. 2. Basım, Oxfordshire:Routledge.
- TOKAT, Bülent (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TUDOR, Liviu (2014). “Change Management-Challenge and Opportunity for Sustainable Development of Romanian Companies”, *Proceedings of the International Management Conference Faculty of Management, Academy of Economic Studies*, 8(1), p.466-476.

- TUNÇER, Polat (2012). “Değişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi”, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 1, s.131-156.
- TÜZÜN, İpek K. ve ÇAĞLAR, İrfan (2008). “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, Jorunal of Yaşar University, 3(9),s.1011-1027.
- VURAL, Z. Beril Akıncı ve COŞKUN, Gül (2007). Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- WADDELL, Dianne and SOHAL, Amrik (1998). “Resistance: A Constructive Tool for Change Management”, Management Decision, 36(8), p.543-548.
- WELCH, Mary and JACKSON, Paul R. (2007). “Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach”, Corporate Communications: An International Journal, 12(2), p.177-198.
- YILDIZ, Kaya (2013). “Analysis of the Relation of Teachers’ Organizational Identification and Organizational Communication”, Educational Sciences: Theory and Practice, 13(1), s.264-272.