T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİMİN ROLÜ

Kerem Orhun BARTAN

2501150444

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Hatun BOZTEPE TAŞKIRAN

İstanbul-2018

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı	:	KEREM ORHUN BARTAN	**Numarası**	:	2501150444
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı	:	HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM/KURUMSAL İLETİŞİMYÜKSEK LİSANS	**Danışmanı**	:	DOÇ. DR. HATUN BOZTEPE TAŞKIRAN
Tez Savunma Tarihi	:	04.06.2018	**Saati**	:	11.00
Tez Başlığı	:	KURUMSAL DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİMİN ROLÜ			

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ /~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. HATUN BOZTEPE TAŞKIRAN		KABUL
2- DOÇ. DR. FERİDE AKIM		KABUL
3- DR. ÖĞR. ÜYESİ GONCA YILDIRIM		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. BETÜL ÖNAY DOĞAN		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ CİHAN BECAN		

ÖZ

KURUMSAL DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİMİN ROLÜ

KEREM ORHUN BARTAN

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 kurumlar, gelecekteki hedeflerini gerçekleştirebilmek üzere sürdürebilir rekabet avantajları yaratmaya mecbur kalmaktadır. Kurumlar içsel ve dışsal değişim baskılarını, çıkarları doğrultusunda yönetmek durumundadır.

Bu çalışmada değişim yönetimi ile kurum içi iletişim kavramları arasındaki bağlantıların incelenmesi amaçlanmaktadır. Kurumsal değişim yönetimi kavramı, iç hedef kitlelerde, sürekli değişim olgusu ile nasıl başa çıkılacağına ve uyum sağlama yeteneğinin nasıl kazanılacağına dair ortak bir anlayış oluşturmaya yönelik bir yaklaşım olarak ele alınmakta; bu doğrultuda kurum içi iletişimin kurumsal değişim yönetimi sürecinde üstlenmesi gerekli rol irdelenmektedir. Çalışma kapsamında, kurumsal değişim yönetimi literatürünün incelenmesi ve kurum içi iletişim ile ilişkisi hususundaki açıklama ve önermelerin yanı sıra, Türkiye'de özel sektörün önde gelen kuruluşlarının bu hususdaki yaklaşımlarını belirlemek üzere, kurumsal iletişim departmanı yetkilileri ile yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, kurumsal değişim girişimleri sırasında kurum içi iletişimin rolü tanımlanmakta ve kurum yönetimi ile iç paydaşlar arasında işlevsel iletişim fırsatları oluşturmanın değeri açıklanmaktadır. Değişim yönetimi girişimlerinin başarı oranını arttırmanın bir aracı olarak iç hedef kitleler ile etkin ve stratejik iletişimin sağlanmasının önemi, araştırma bulguları ile desteklenmektedir. Bu alandaki gelecek tartışmalara ve araştırmalara yönelik öneriler de sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal değişim yönetimi, kurum içi iletişim, değişime direnç, değişim girişimlerine katılım, değişim sürecinde kurum içi iletişim.

ABSTRACT

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

KEREM ORHUN BARTAN

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 compelled to create sustainable competitive advantages to be able to achieve future objectives. Companies need to manage internal and external change pressures in line with their interests.

The study aims to examine links between concepts of change management and internal communication. The concept of corporate change management is addressed as an approach devoted to establishing a consensus within the internal target audience on how to deal with continuous change and to gain the ability to adapt it.

The study consists of the review of corporate change management literature, clarifications and suggestions on its relation with internal communication, and a research conducted by using the method of semi-constructed interview with Corporate Communication Department officials of prominent organizations of the private sector in Turkey to determine their approach to the subject.

The dissertation describes the role of internal communication during corporate change initiatives and acknowledges the value of enabling functional communication opportunities between the organization's management and the internal stakeholders. The importance of ensuring effective and strategic communication with internal target audience during change process as a means of improving the success rate of change management initiatives is supported by findings of the research. Recommendations for future discussions are also presented.

Keywords: Corporate change management, internal communication, resistance to change, participation, internal communication during change.

ÖNSÖZ

Değişim olgusu, geçmişten günümüze ekonomik ve toplumsal hayatın yadsınamaz parçalarından biri olagelmiştir. Günümüzde artarak hız kazanan her alandaki değişim, sürdürebilirlikleri açısından kurumları değişmeye zorlamaktadır. Kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma gayesi ile sürekli değişen hedef kitlelerin beklentilerine, gelişen teknolojik yenilikliklere ve dönüşen sosyal gerçekliklere uyum sağlama uğraşı, değişimin yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal değişimin yönetilmesi, değişimi deneyimleyen ve gerçekleştiren kurumun insan faktörü ile iletişimin önemine temas etmektedir.

Kurumsal değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin üstlendiği rolün incelenmesi, kurumlar açısından değerli kazanımlar vadetmektedir. Bu çalışma kapsamında, kurumsal hayatın ayrılmaz bir parçası ve en önemli bileşenlerinden biri halini alan değişim olgusunun, ancak kurum içi hedef kitleler ile etkin iletişimin sağlanması ile başarılı bir şekilde yönetilebileceği görüşü üzerine odaklanılmaktadır.

Tez çalışmamın her aşamasında, engin bilgi birikimi ve içten ilgisi ile bana olan desteğini esirgemeyen ve sabırla yön gösteren değerli tez danışmanım Doç. Dr. Hatun Boztepe TAŞKIRAN'a teşekkürü bir borç bilirim. Desteği olmaksızın bu çalışma gerçekleştirilemezdi. Aynı zamanda yüksek lisans eğitimim süresince bana kattıkları ile ufkumu genişleten tüm değerli eğitimcilere teşekkürlerimi sunarım. Bu çalışmanın her satırı onlardan öğrendiklerimin izlerini taşımaktadır.

Ayrıca, başta Sayın Ergun GÜMRAH olmak üzere, araştırmama destek veren tüm katılımcılara, değerli fikirlerini benimle paylaştıkları için teşekkür ederim. Çalışmam süresince isabetli tavsiyeleri, engin sabrı ve sağladığı motivasyon için Betül KÜÇÜKADA'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, her daim koşulsuz olarak bana destek veren, inanan ve güvenen aileme teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2018

KEREM ORHUN BARTAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖNSÖZ ..... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN KAPSAMI

1.1. Kurumsal Değişim Yönetimi Kavramı ve Tanımı 4
1.2. Kurumsal Değişim Yönetiminin Ortaya Çıkmasını Etkileyen Faktörler 10
1.2.1. Küreselleşme 10
1.2.2. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinde Meydana Gelen Değişimler 12
1.2.3. Toplumsal Dönüşümler 14
1.2.4. Kurumsal Gereksinimler 16
1.3. Kurumsal Değişim Yönetiminin Gerekliliği 18
1.4. Kurumsal Değişim Yönetimine Yönelik Yaklaşımlar 22
1.5. Kurumsal Değişim Yönetimi Modelleri 28
1.5.1. Lewin'in Değişim Yönetimi Modeli 28
1.5.2. Kotter'in Değişim Yönetimine İlişkin Sekiz Adım Modeli 32
1.6. Kurumsal Değişim Yönetimi Sürecinde Proaktif Stratejiler 35
1.7. Kurumsal Değişim Yönetimi Sürecinde Kurum İçi Hedef Kitlelerin Desteğinin ve Katılımının Önemi 40
1.8. Kurumsal Değişim Yönetiminde Liderlik 44
1.9. Kurumsal Değişim Yönetiminde Direnç Faktörü, Ortaya Çıkma Nedenleri ve Ele Alma Yöntemleri 50

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM İÇİ İLETİŞİM İLE KURUMSAL DEĞİŞİM YÖNETİMİ ARASINDAKİ BAĞLANTI

2.1. Kurumsal İletişimin Bir Unsuru Olarak Kurum İçi İletişim 57

2.2. Kurumsal Değişim Sürecinde Kurum İçi İletişim Biçimleri 66

2.2.1. Biçimsel (Formal) Kurum İçi İletişim Biçimi 67

2.2.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) Kurum İçi İletişim Biçimi 70

2.3. Kurum İçi İletişimin Fonksiyonları ve Kurumsal Değişim Yönetimi 75

2.3.1. Kurum İçi İletişimin Bilgi Sağlama Fonksiyonu ve Kurumsal Değişim Yönetimi 75

2.3.2. Kurum İçi İletişimin Emredici, Eğitici ve Öğretici Fonksiyonu ile Kurumsal Değişim Yönetimi 78

2.3.3. Kurum İçi İletişimin Etkileme ve İkna Etme Fonksiyonu ile Kurumsal Değişim Yönetimi 81

2.3.4. Kurum İçi İletişimin Birleştirme ve Eşgüdüm Fonksiyonu ile Kurumsal Değişim Yönetimi 84

2.4. Kurumsal Değişim Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişimin Rolü..... 87

2.4.1. Kurumsal Değişime Yönelik Kurum İçinden Gelen Taleplerin Öğrenilmesi 89

2.4.2. Değişim Programının İç Hedef Kitlelere Tanıtımı 91

2.4.3. Kurumsal Değişim Yönetimi Sürecinde Çalışan Katkısını Teşvik Etmek94

2.4.4. Kurumsal Değişime Yönelik Geliştirilen Direncin Değerlendirilmesi 97

2.5. Kurumsal Değişimin Kurum İçi İletişimle Yönetilmesi 100

2.5.1. Yenilikçi Kurum Kültürünün Oluşturulması..... 101

2.5.2. Kurum İçi Eğitimlerin Düzenlenmesi 103

2.5.3. Değişim Öncülerinin Oluşturulması..... 105

2.5.4. Değişimi Desteklemede Hikaye Anlatımının Kullanımı..... 106

2.5.5. Değişim Sürecinde Motivasyonun Sağlanması 108

2.5.6. Değişim Sürecinde Geri Bildirimlerin Takibinin Yapılması..... 110

2.6. Değişimin Kurum Dışı Hedef Kitlelere Sunumu 112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARININ DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı 114
3.2. Araştırmanın Önemi 115
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları 116
3.4. Araştırmanın Yöntemi 118
3.5. Araştırma Bulguları ve Yorumlar 120
3.5.1. Özel Sektör Kuruluşlarından Elde Edilen Bulgular 120
3.5.2. Meslek Kuruluşundan ve Danışmanlık Şirketlerinden Elde Edilen Bulgular 131
SONUÇ 139
KAYNAKÇA 144

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Dönüşüm Girişimlerinin Başarısızlığına Sebep Olan 8 Hata……22

Tablo 1.2: Efektif Kurumsal Değişimin Önündeki Engeller …….23

Tablo 1.3: Değişimin Önündeki En Önemli 10 Engel ……..……24

Tablo 1.4: Değişime Yönelik İki Teoriyi Buluşturan Bir Yaklaşım ……..……...27

Tablo 1.5: Kurumsal Dönüşümün Sekiz Adımı ……...…….32

Tablo 1.6: Bireyin Genel Tutumu ve Değişime Tepkileri ……..……..50

Tablo 1.7: Değişime Direnişin Nedenleri ……..……..53

Tablo 1.8: Değişime Karşı Direnişi Ele Alma Yöntemleri …….….55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Kurt Lewin'in Değişim Modeli 30

GİRİŞ

Toplum, tarih boyunca süreklilik arz eden bir değişim içerisinde olmuştur. Özellikle küreselleşmenin etkisiyle özgürleşen bilginin dünya üzerindeki artan paylaşımı; toplumsal, iktisadi ve teknolojik değişime hız kazandırmıştır. Sistem teorisi, kurumların faaliyet gösterdikleri çevrenin bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır. Çevresinden etkilenen ve çevresini etkileme gücüne sahip olan kurumların, her yönden maruz kaldıkları değişimlere duyarsız kalması düşünülememektedir.

İktisadi dünyada doğal seleksiyon prensibinin işlediği gözlemlenmektedir. Bu prensibe göre, kurumların varlıklarını sürdürebilmek için değişen şartlara uyum sağlaması gerekmekte; değişime ayak uyduramayan kurumların ise yok olma tehdidiyle karşı karşıya kalacağı söylenebilmektedir. Bu nedenle hem kurumlar, hem de kurumsal amaçlara ulaşılmasında en önemli paya sahip insan kaynağı açısından değişime uyum sağlamak ve dönüşmek zorunluluk halini almaktadır.

Günümüzde kurumların, değişimi benimseme ve hedef kitlelerin beklentileri doğrultusunda gelişme yönünde bir vizyon geliştirmeleri gerekmektedir. Kurumlar açısından sürdürülebilir başarının anahtarı, değişimi öngörebilme ve ona uyum sağlayabilen yönetim anlayışını geliştirebilme yeteneği ile ilişkilendirilebilmektedir. Kurumsal değişim yönetimi, tam olarak bu ihtiyaca cevap verebilme çabası sonucunda yönetim bilimine kazandırılmış bir kavram olarak değerlendirilmekte ve değişimin başarılı biçimde gerçekleştirilmesi üzerine ifade edilen görüşleri içermektedir.

Değişim yönetiminin özü, çeşitli alanlardaki ani değişimlere uyum sağlayabilmek adına yenilikçi stratejiler geliştirmektir. Kurumsal düzeyde değişimle başa çıkmaya yönelik sistematik bir yaklaşımı vurgulamaktadır. Kurumlardaki değişim talebi, iç ve dış baskılar sonucunda oluşan zorunluluk hali veya gelişme isteğiyle ilişkilendirilebilmektedir.

Kurumlar, kurum içi ve dışı hedef kitlelerle olumlu ilişkiler tesis edebilmek, hedef kitlelerde kuruma yönelik olumlu algılar oluşturmak, hedef kitle tarafından

destekleyici bir tutumla karşılık bulmak ve varlıklarını başarılı biçimde sürdürmek gibi nedenlerden ötürü değişime motive olmaktadır. Kurumlar, iç ve dış kaynaklı değişim taleplerine yanıt verme amacıyla iş yapma biçimlerini dönüştürerek ve yeni bir yönetim anlayışı benimseyerek değişimi gerçekleştirmektedir.

Değişim, kurumların kontrollerinin dışında ve hızla gelişen bir etkendir. Günümüz ekonomik dünyasına hakim olan çetin rekabet koşullarında, kurumlar için değişime uyum sağlamak çoğu zaman bir tercih olmaktan çıkarak zorunluluk halini aldığından, değişim sürecini stratejik bir yaklaşım ile ele almak ve proaktif bir bakış açısını benimsemek önem kazanmaktadır. Değişimi lehine çevirebilen kurumlar, hedef kitlelerinin hızla artan beklentilerine cevap vererek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

Kurumlar, bireylerin meydana getirdiği yapılardır ve en değerli varlıklarının çalışanları olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle kurumsal değişimden bahsedilirken, yapıyı oluşturan insanı denklemin dışında bırakmak mümkün olmamaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, değişimin yönetilmesinin insanları ikna etmek, sürece dahil etmek, motive etmek, bilgilendirmek ve eğitmekten geçtiği ortaya çıkmaktadır. Bireylerin farklılıkları ile kurumun amaçlarını değişim yönetimi perspektifinde buluşturmaya odaklanmak gerekmektedir.

Kurumsal değişimi başarılı bir şekilde yönetebilmenin yolu, kurumu meydana getiren bireylerin istenen tutum ve/veya davranış değişikliğini benimsemesinden geçmektedir. Söz konusu değişimin yaratılabilmesi için kurum içi paydaşlarla iletişimi ele alan kurum içi iletişim kavramı öne çıkmaktadır. Kurumun her bir üyesinin arzulanan değişime yönelik ortak bir bilinç geliştirmesi ve bu doğrultuda 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 hedef kitleler arasındaki ilişkinin açıklığa kavuşturulması gerekliliği doğmaktadır.

Bu çalışmanın çıkış noktası, kurumsal değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişimin rolünü ele almaktır. Kurum içi iletişimin süreç içerisinde üstlendiği fonksiyonlar ve kullanım alanlarının yarattığı fırsatların, kurumsal değişim yönetimi anlayışı içerisinde açıklanması amaçlanmaktadır. Kurumsal değişimin iç paydaşlarla sağlanan etkin iletişim ile yönetilmesinin, başarılı sonuçlar doğuracağı görüşü değerlendirilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal değişim yönetimi kavramı ele alınarak; kavramın ortaya çıkışını etkileyen faktörler, gerekliliği ve boyutları ortaya konulmaktadır. Bu bölümde ayrıca, literatürde öne çıkan değişim yönetimi yaklaşımları, stratejileri ve modellerine yer verilmektedir. Kurumsal değişim yönetimi sürecinde çalışanların katılımının önemi, liderlik ve direnç faktörü gibi değişim yönetiminin unsurları ortaya konulmaktadır.

İkinci bölümde ise, kurum içi iletişim kavramı incelenerek kurumsal değişim yönetimi anlayışı ile arasındaki ilişki irdelenmektedir. Bu bölümde kurum içi iletişimin fonksiyonları ve kurumsal değişim süreçleri içerisindeki kullanım alanları açıklanmaktadır. Kurum içi hedef kitlelerle kurulacak etkin iletişimin, değişimin yönetilmesi sürecine sağladığı faydaların üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarının değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin kullanımına yönelik bir araştırma sunulmaktadır. Araştırma kapsamında, Capital Dergisi'nin 2017 yılında yayınladığı Türkiye'nin En Büyük 500 Şirketi listesinde ilk 25 sırada yer verilen kurumlar arasından araştırmaya katılmayı kabul eden yedi kuruluşun Kurumsal İletişim Departmanı yetkilileri ile yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak, değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin rolüne ilişkin bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarına iletişim danışmanlığı hizmeti sunan İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği ekseninde toplanan veriler ile araştırmadan elde edilen bulgular genişletilmiştir. Bu bulgular, çalışmanın ilk iki bölümünde aktarılan akademik çerçeve doğrultusunda ele alınarak yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN KAPSAMI

1.1. Kurumsal Değişim Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Değişim olgusu insanoğlunun hikayesinde önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar önceleri doğadaki değişimleri gözlemleyerek bunları anlamlandırmaya çalışmışlar, sonrasında bu değişimlere uyum sağlayarak hayatta kalmanın ve bir toplum halini alarak gelişmenin yollarını bulmuşlardır. Bu bağlamda değişimi anlamak ve değişimden avantaj elde etmenin, insanların çağlar boyu üzerinde durduğu bir uğraş olduğu söylenebilmektedir.

Herakleitos yüzyıllar öncesinde "Değişmeyen tek şey değişimdir" ve "Aynı nehirde iki kez yıkanılmaz" sözleriyle değişimin sürekliliğini ve kapsamını vurgulamıştır. Hayatın her alanındaki sürekli değişimin farkında olarak bunu benimseyebilen toplumların ve kişilerin tarihin parlak sayfalarında kendine yer bulduğu gözlemlenmektedir. Tarihte iz bırakabilmiş büyük liderlerin, bilim insanlarının, sanatçıların veya uygarlıkların değişimi öngörebilmiş, yaratmış veya benimsemiş oldukları dikkat çekmektedir.

İnsanlık tarihindeki amansız yarışın, değişimi yakalamak veya yaratmak suretiyle avantaj elde edebilmek üzerine kurgulandığı söylenebilmektedir. Bugün dahi dünya toplumlarının sınıflandırılması değişimi öngörme, benimseme ve yaratma kapasiteleriyle ilişkilendirilebilmektedir. Birinci Dünya ülkeleri olarak tabir edilen ülkelerin ortak özelliklerine bakıldığında, teknolojik veya toplumsal gelişmelere öncülük eden veya bu gelişmelerin yarattığı değişim dalgalarını öngörerek buna göre kendilerini dönüştürebilen toplumlar oldukları görülebilmektedir.

Günümüzde de değişim üzerinden kurgulanmış bu yarışın kuralları değişmemiş, zorluk derecesi ise yükselmiştir. Aydınlanma çağıyla birlikte bilgiye ve bilimsel düşünceye verilen değerin artması, insanoğlunun sanayi devrimi ile yeni bir çağa giriş yapmasının önünü açmış, tarihin en önemli değişimlerinden biri kabul

edilen bu dönem, etkilerini bugün de hissedebildiğimiz şekilde rekabetin koşullarını yeniden düzenlemiştir.

Aydınlanma çağının yenilikçi düşünceyi önceleyen anlayışı ve sanayi devriminin teknolojiye verdiği kıymet ile birlikte yeni gelişmeler birbirini izlemiştir. İnsanlar, kurumlar ve toplumların yanı sıra nesneler, fikirler ve davranışlardaki farklılaşmalardan kaynaklanan yeni olguların anlamlandırılması, sürekli hızlanan değişimin takip edilmesi gerekliliğini doğurmuştur. Bugünün dünyasını anlamlandırmak için 19. ve 20. yüzyılda üretilen bilimsel bilgi tek başına yeterli olamamakta, yeni kavramlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Sistem teorisi yaklaşımı kurum ile çevre arasındaki bağlantıları ortaya koymakta ve kurumları birer açık sistem olarak görmektedir. Bu bağlamda, kurumların çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek adına bünyelerinde değişiklik yapmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Mucuk, 2011: 152). Sistem yaklaşımı, kurumları faaliyet gösterdikleri çevrenin bir parçası olarak ele almaktadır. Dolayısıyla, çevresinde etkilenen ve çevresini etkileme gücüne sahip açık sistemler olarak kurumların, çevrede meydana gelen değişimlere duyarsız kalmasının mümkün olmadığı söylenebilmektedir.

Değişim, en temel anlamıyla bir şeyin, mevcut durumdan başka bir biçim veya duruma dönüşmesi olarak ifade edilmektedir (Çoroğlu, 2002: 44). Planlı ya da plansız olarak gerçekleşebilir veya bir sistem, bir süreç ya da ortamdaki dönüşümü ifade edecek şekilde kullanılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 63). Değişim kavramını devamlılığın karşıtı olarak ifade etmek de mümkündür. Zamana rağmen aynı kalan anlamındaki devamlılık kavramının, değişmenin olumsuz anlatımı olduğu söylenebilmektedir. Değişme kavramı ile zaman içerisinde eski durumun, özelliklerin ve yapının aynı kalmayışı belirtilmektedir (Yeniçeri, 2002: 7). Kavram, geçmişteki mevcut durumla şu anki durum arasındaki farklılıklara vurgu yapmakta ve genellikle daha iyiye yönelik bir gelişme veya yenilik ile bağdaştırılmaktadır.

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).

Günümüzün hızla değişen iktisadi dünyasında çok sayıda belirsizlik bulunmaktadır. Kurum yöneticileri ve liderler için geleceği görebilmek olarak tabir edilen kıymetli nitelik, belirsizliklerin sayısını azaltacak şekilde sosyoekonomik ve teknolojik gelişmeleri okuyabilmek anlamını taşımaktadır. Temelli öngörüler üzerinden bir gelecek vizyonu oluşturarak kurumlarını değişen beklentiler ışığında dönüştürebilen liderler, rekabette avantajı sağlayacak farkı yaratabilmektedir.

Kurumsal değişim, kurumu oluşturan unsurlarda meydana gelen değişmeleri ifade etmektedir. Kurumsal yapının, kültürün, çalışanların ve iş yapış biçiminin çevresel değişmelere uyumlu hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Onal, 1998: 134). Bir başka tanımlama, kurumun çeşitli alt sistem ve unsurlarındaki değişimi ifade etmekte ve aralarındaki ilişkilerde ortaya çıkabilecek her türlü değişikliği kapsar şekilde anlamı genişletmektedir (Tunçer, 2013: 377). Kurumlar, insanların oluşturduğu karmaşık yapılar ve açık sistemlerdir. Çevreleri ile sürekli olarak karşılıklı bir ilişki içerisinde yer almaları sebebiyle, değişim kavramı toplumsal sistemin bir unsuru olarak kurumlar açısından da önem taşımaktadır.

Kurumlar aynı zamanda çok sayıda alt sistemden meydana gelmektedir. Bu alt sistemlerin kendi aralarındaki ve kurumla ilişkilerindeki kalıplarda ve çevre ile etkileşimlerinde oluşabilecek her türlü başkalaşım da kurumsal değişim olarak ifade edilmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 317). Kurumu oluşturan alt sistemler birbirlerine bağlı oldukları için birindeki farklılaşma, diğerlerinin de davranışını etkilemekte ve nihayetinde tüm kuruma yayılan bir değişimi tetiklemektedir. Kurumlar bu özellikleri dolayısıyla, hem çevreden hem de kendi içlerinden çeşitli baskıların etkisiyle her daim değişim talebiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Değişim, yeni bir düşüncenin, iş yapma biçiminin, kurumsal yapının, davranışın ve/veya amaçların, kurumların insan kaynağı tarafından benimsenerek hayata geçirilmesi şeklinde kurumsal dünyada tezahür etmektedir. Bir düşüncenin kurum çalışanları ve yönetimi tarafından içselleştirilmesi ve kurumun stratejisine yansıması, arzulanan bir davranışın kurum genelinde benimsenerek kurumsal davranış haline getirilmesi, kurumsal kültürün bir parçası olmasıyla birlikte istenen dönüşüm gerçekleştirilmektedir.

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). Akademisyenler, yöneticiler ve danışmanlar tarafından kurumları dönüştürmenin zorunluk arz ettiğinin fark edilmesi dolayısıyla, kurumsal değişim yönetimi kavramının 30 yılı aşkın süredir ön planda olduğu dikkat çekmektedir (Sirkin, Keenan and Jackson, 2005: 108). 20. yüzyılda teknolojik ve toplumsal değişimlerin hız kazanması, çeşitlenmesi ve yayılması ile kavrama duyulan ilgi arasında doğru orantılı bir ilişki kurulabilmektedir.

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 ve Brightman, 2000: 66). Değişim yönetiminin bir diğer tanımı bireylerin, ekiplerin ve kurumların arzu edilen bir geleceğe geçiş sürecine yaklaşımı şeklinde yapılabilmektedir.

Kurumsal değişimi yönetmek iki şekilde açıklanabilmekte; bunlardan ilki planlı ve yönetilen, sistematik bir şekilde değişikliklerin yapılmasını ifade ederken, ikincisi ise organizasyonların üzerinde çok az veya hiç kontrolü olmayan değişimlere verdikleri tepkileri ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Nickols, 2016: 1-2). İlk açıklamanın daha proaktif bir değişim yönetimi anlayışı çağrışımı yaptığı, ikinci referansın ise kurumun reaktif kaldığı ve değişime yetişmeye gayret ettiği bir duruma işaret etmek üzere kullanıldığı söylenebilmektedir.

Kurumsal değişim yönetimi, kurumların çevrelerindeki ve bünyelerindeki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek adına kurumsal yapının ve kültürün değişmesini sağlamak amacıyla mevcut sistemi değiştirmeye yönelik bir çaba olarak da ifade edilmektedir (Çağlar, 2015: 144). Yeniçeri (2002: 147) kurumsal değişim yönetimi faaliyetlerinin, mevcut çalışma koşullarının, kurumun gelecekte arzuladığı konuma ulaşabilmesi ve bu konumda kalıcı olabilmesi için gerekli altyapıyı oluşturmaya odaklandığını belirtmektedir.

Bir diğer tanım değişim yönetimini, kurumlar ve çalışanların yaratıcılık ve piyasa liderliği gibi performans hedeflerine hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan yeni bir disiplin olarak ele almaktadır (Akgeyik, 2001: 105). Bu tanım kurumların değişen koşullar karşısında yaşadıkları performans kaygısıyla başa çıkmak üzere değişimin yönetilebilmesinin, insan kaynağının da beklentilere cevap verecek şekilde değişmesinin desteklenmesiyle olabileceğinin altını çizmektedir.

Jeff Hiatt, kurumsal değişim yönetimi tanımının kalbine bireyi yerleştirmiş ve kurumsal değişime ancak bireysel değişim aracılığıyla ulaşılabileceğini belirtmiştir (2006: 1). Onun kavrama bakış açısına göre kurumların değişebilmesi için onu oluşturan insanların değişmesi gerekmektedir. Çünkü yeni günlük aktiviteleri gerçekleştirecek, yeni süreç ve sistemlere hayat verecek olan kurumun insan kaynağıdır (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. En nihayetinde değişmesi gereken, yeni düzende çalışacak olan bireyin anlayışı, davranışı ve tutumu olacaktır. Bu bakımdan değişim yönetiminin, kurumsal başarı ve sonuçlar elde etmek amacıyla çalışanları değişim için hazırlama, donatma ve desteklemeye yönelik bir anlayış olarak ele alınması mümkün hale gelmektedir.

Değişimi yönetmenin bir diğer tanımı ise, değişim çabasına liderlik edenlerle yeni stratejileri uygulaması gereken çalışanlar arasındaki iletişimi, değişimin gerçekleşebileceği kurumsal ortamı ve her dönüşüm için gerekli duygusal bağlantıları yönetmek olarak yapılmaktadır (Duck, 1993:110). Bu tanım, değişim sürecinin yönetilmesinde iletişimin önemine dikkat çekmektedir. Değişimi yönetenlerle, değişimi hayata geçirecekler arasındaki iletişimin kalitesi ve etkisi, sürecin başarısına doğrudan etki etmektedir.

Kotter (1995: 59) uzun yıllar boyunca kurumların değişim çabalarını incelediğinde, başarılı örneklerden çıkarılacak en kıymetli dersin, değişimin bir süreç olarak algılanması gerekliliği olduğuna değinmiştir. Onun değişim yönetimine dair üzerinde durduğu nokta, kurumların dönüşmesinin dikkate değer ölçüde bir zaman

periyoduna yayılan ve birbirini takip eden adımlardan meydana gelen bir süreç olduğudur. Basamakları atlamanın bir hız yanılsaması yaratacağına ve tatmin edici bir sonuç doğurmayacağına işaret etmektedir.

Duck, değişim sürecini yönetmenin dengeleri korumaya dair bir uğraş olduğuna vurgu yapmaktadır. Çünkü kurumların performanslarını arttırmak üzere aynı anda yürüttükleri, değişime yönelik birçok projesi bulunmaktadır. Değişimi yönetmede anahtar tutumun bu parçaları izole olarak ele almak değil; bütün parçaları bağlantılı ve birbirlerini dengeleyecek şekilde yönetebilmek olduğunu ifade etmektedir. Kritik nokta ise her birinin diğerini nasıl etkileyeceğini, bir elementi değiştirmenin bütüne etkisini, sıralamanın ve hızın tüm yapıyı nasıl etkileyeceğini anlamaktır (1993: 110). Kurumların karmaşık sistemler olması sebebiyle farklı alanlardaki değişimlere uyum sağlamak üzere aynı anda birçok değişim çabasını yönetmek gerekebilmektedir. Her bir değişimin, diğerlerini de etkileyeceği hesaba katıldığında, kurumların sürekli ve önceden planlanması zor şekilde bir dönüşüm içinde olacağı anlaşılabilmektedir.

Kurumsal değişim yönetimi, belirli bir öngörü ile bilinçli olarak kurumu dönüştürmek niyetiyle hareket edilen girişimler olarak ele alınmaktadır. Kurumu süreklilik gösteren değişimler için hazırlamak ve değişime adapte olmaya yönelik hızlı, etkili ve yenilikçi uygulamalar geliştirmeye odaklanan sistematik bir yaklaşımdır. Değişim yönetimi sürecinde hedeflenen çıktı, kurum kültürünün ve davranışlarının hedef kitlelerin değişen beklentilerine uyumlu hale gelmesini sağlamaktır. Bu durumun mümkün olabilmesi için kurumları oluşturan bireylerin değişimi kabullenmesi gerekmektedir.

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 yönetimi sürecinin anlaşılması ve değişimin başarılı biçimde gerçekleştirilebilmesi için kurum içi hedef kitleler olarak çalışanlarla gerçekleştirilecek kurum içi iletişim önem taşımaktadır.

1.2. Kurumsal Değişim Yönetiminin Ortaya Çıkmasını Etkileyen Faktörler

Sistem teorisi, sistem kavramını ve sistemlerin analizini geniş bir perspektif içinde görmeye çalışan ve bu şekilde bütün bilim dalları için müşterek bir analitik model oluşturma amacıyla geliştirilmiş bir yaklaşımdır (Mucuk, 2011:150). Bu teori ile birlikte olayları ve sistemleri çok yönlü, çevre ve diğer olaylarla bağlantılı şekilde ele alarak inceleme fırsatı doğmuştur. Sistem teorisi, olayların ve sistemlerin etkilerinin anlaşılması hususunda yönetim bilimine daha kapsamlı bir bakış açısı sunması dolayısıyla modern kurumların davranışlarının açıklanmasında kullanılmaktadır.

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). Kurumlar içinde bulundukları sistemlerin dışında düşünülemeyeceğinden her alandaki değişimden farklı ölçeklerde de olsa etkilenmekte, aynı zamanda kendi içinden gelen değişim baskısına yönelik olarak dönüşerek diğer sistemleri de etkilemektedir.

Günümüzde kurumların değişmesinin bir gereksinim olduğu, kabul gören bir sav halini almış, konuya dair tartışmalar kurumların ne hızda değişebilmeyi başardıkları ve sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği zeminine kaymıştır (Koçel, 2013: 667). Ancak değişim yönetimi kavramının kapsamı ve kavrama yönelik ihtiyacı ortaya koymak adına, kurumların değişmesini gerekli kılan faktörlerin anlaşılmasında yarar bulunmaktadır. Bu nedenle kurumların değişim yönetimine ilgi göstermesine sebep olan faktörlerin genel başlıklar altında incelenmesi; birbirleriyle bağlantılarına, kurumlar için anlamlarına ve dünyanın içinde bulunduğu değişim sürecinde üstlendikleri rollere dikkat çekilmesi önem taşımaktadır.

1.2.1. Küreselleşme

Sosyal bilimciler 2. Dünya Savaşı sonrasındaki toplumsal, ekonomik, teknolojik ve bilimsel değişimi anlamlandırmak üzere birçok kavram ortaya atmışlardır (Güçdemir, 2015: 13). Küreselleşme de dünyanın değişimi sürecinde

anahtar bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Kıvılcım, 2013: 220). Küreselleşme ile birlikte bilginin, bireyin ve finansal değerlerin global ölçekte entegrasyonundan bahsetmek mümkün hale gelmiştir.

Held ve diğerleri, küreselleşmeyi modern toplumları ve dünya düzenini yeniden şekillendiren hızlı sosyal, politik ve ekonomik değişimlerin arkasındaki merkezi bir itici güç olarak ele alan dönüşümcü yaklaşıma değinmektedir (1999: 7). Ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan küreselleşme, bir yandan hızlanan ve kapsamı genişleyen değişimin taşıyıcısı olma rolünü üstlenerek aynı zamanda yeni değişimlere kaynaklık etmektedir.

Dönüşümcü yaklaşımın önde gelen temsilcilerinden Giddens (2000: 19) küreselleşmeyi dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın önemli bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği bir gelişim olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre, devletler ve toplumlar, birbirleriyle daha bağlantılı ama oldukça istikrarsız bir dünyaya uyum sağlamaya çalıştıkları, tarihte daha önce benzeri görülmemiş kapsamlı değişim sürecinden geçmektedir.

Küreselleşme zamansal ve mekânsal dönüşüme dair bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Uzakta gerçekleşen olayların etkileri, günümüzde geçmişe nazaran daha doğrudan ve anında hissedilmektedir (Zengingönül, 2004: 16). Küreselleşmenin iki temel niteliği olarak hız ve hareketlilik öne çıkmaktadır. Artık dünyanın herhangi bir yerindeki değişimin mekanla sınırlı olmasından söz edilememekte, bu değişimin hızlı bir şekilde yayılmasından bahsedilebilmektedir.

İletişim sistemlerindeki gelişmeler küresel ölçekteki etkileşimi geliştirmiştir. Bilgiyi üretmenin ve onu paylaşmanın kolaylaşması ile bilimsel, teknolojik, ekonomik, sosyokültürel bağlamda; bireysel ve kurumsal düzeyde bir değişim dalgası dünyayı sarmıştır. Dünya çapında artış gösteren bireyler ve kültürler arası etkileşim, tarihin önceki dönemlerine kıyasla sıklaşan toplumsal değişimlere sebebiyet vermekte ve etkilerinin yayılmasını hızlandırmaktadır. Bu durum, bireylerin ve kurumların çevre algısının ölçeğini genişletmiş ve çevreye yönelik hassasiyetlerinin artması sonucunu doğurmuştur.

Küreselleşmenin bir diğer etkisi uluslararası ticarette siyasal sınırların silikleşmesi ile kurumların global ölçekte bir pazar entegrasyonuyla karşı karşıya kalması olarak görülmektedir. Rekabete küresel boyutta hazır olmayan kurumların pazar paylarını dahi elinde tutmakta zorlanacağı bu yeni rekabet düzeyi, kurumları uyum sağla ya da yok ol düzeyinde çetin bir sınava tabi tutmaktadır.

Küreselleşmenin etkilerinin izleri bilhassa ekonomik ve kültürel hayatta kendini hissettirmiş, kurumlar geçtiğimiz yüzyılda büyük bir çaba göstererek bu yeni koşullara adapte olmaya çalışmışlardır. Değişim yönetimi kavramının doğuşuna zemin hazırlayan ihtiyacın, kurumların küreselleşmenin etkisiyle hız kazanan her alandaki değişimle yüzleşme çabaları olduğu söylenebilmektedir.

Günümüzde bilginin, teknolojinin ve finansal kaynakların küresel düzeyde akışkanlık kazanması, rekabetin şiddetini arttırmış ve ölçeğini genişletmiştir. Dünyadaki değişimlerin ulaştığı bu yeni seviye, gerek bireyler gerekse kurumlar ve hatta ülkeler için gelişmelerin takip edilmesini ve uyum sağlama kabiliyetinin yüksek olmasını gerekli kılmaktadır. Rekabette fark yaratabilmek adına hızla gerçekleşen değişimleri öngörebilmenin, anlamlandırmanın, değişim karşısında uygun bir biçimde, diğerlerinden önce veya farklı olarak harekete geçmenin ve değişime öncülük etmenin kıymeti artmıştır.

1.2.2. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinde Meydana Gelen Değişimler

Bilgi ve iletişim, tarih boyunca ekonomik, toplumsal ve siyasi gelişmelerin merkezinde yer almıştır (Güçdemir, 2015: 5). Teknolojik gelişmelerle küresel boyutta tesis edilen hızlı iletişim, kurumların çevre algısını genişleterek hassasiyetini arttırmıştır. Bu durum çok sayıda değişken sistemle bağlantı halindeki bir sistem olarak kurumların yönetilebilmesinde bilgiye atfedilen değerin yükselmesi sonucunu doğurmuştur.

Vural ve Bat, bilgi iletişim teknolojisini bilginin oluşturulması, toplanması, biriktirilmesi, işlenmesi, yeniden elde edilmesi, yayılması, korunması ve bunlara yardımcı olan araçlar şeklinde tanımlamaktadır (2015: 185). Dolayısıyla bilgi ve

iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme ile birlikte daha isabetli yönetsel kararlar vermek için değişen çevre koşullarını anlama ve sürekli ölçme ihtiyacına bağlı olarak bilgi talebi artan kurumlar tarafından yakından takip edilmektedir.

Bilgi toplama, depolama ve dağıtım teknolojilerindeki yeni ilerlemeler, kurumların karar verme sürecinde, bilginin analizi, çözümlenmesi ve ondan fayda elde edilmesi aşamalarında katkı sağlamaktadır (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009: 29). Değişim sürecinin başarıyla yönetilmesinde değişimi doğru okumak ve bilgiye dayalı rasyonel yönetim kararları verebilmek yöneticilerinin ve liderlerin kurumlarını geleceğe taşıma görevlerinde elini güçlendirmektedir.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, kurumların yapısını, işleyiş süreçlerini değiştirerek, yeni ve farklı kurumsal yapıların oluşmasına sebebiyet vermiştir (Al, 2002: 81-82). Özellikle bilgisayar ve internet gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişiminde kilometre taşları olan araçlar, bilginin daha etkin kullanımına olanak sağlamaları bakımından 20. yüzyılın son çeyreğinde kurumsal değişimin merkezinde yer almışlardır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte bugün artık Toffler'in tanımladığı Üçüncü Dalga ekonomisine geçiş yaptığımızı söylemek mümkün hale gelmiştir. Toffler'in ifade ettiği süper sembolik Üçüncü Dalga ekonomisinin merkezinde bilgi ekonomisine geçiş yer almaktadır ve kurumların değeri birikmiş bilgiyi stratejik ve operasyonel olarak elde etme, yaratma, dağıtma ve uygulama kapasitesinde yatmaktadır (Palo, 2013: 82).

Gelişen iletişim teknolojileriyle bilginin küresel ölçekte yayılma hızı, yeni yaratıcı düşüncelerin, teknolojik ilerlemelerin ve değişimlerin gerçekleşmesinin önünü açarak bir devinim yaratmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler küresel boyuttaki teknoloji transferini kolaylaştırmış, böylece teknolojik gelişmelerin gündelik hayatın bir parçası olma sürecini çabuklaştırmıştır. Teknoloji transferinin hızı, kurumlar açısından inovasyonun yarattığı rekabete yönelik kazanımları erozyona uğratmakta, sonraki yeni teknolojiye geçişi sağlama hususunda kurumlar üzerinde baskı yaratmaktadır. Bu gereklilik de değişim süreçlerini yönetmeyi kurumsal hayatın ayrılmaz ve kalıcı bir parçası haline getirmektedir.

1.2.3. Toplumsal Dönüşümler

Kıray, toplumu insanlar ve oluşturdukları yaşam düzeni olarak ifade etmektedir. Buna göre, nüfusun doğayı işleme tarzı ve oluşturduğu insan ilişkileri, insan doğa ilişkisi içinde insanların doğayı değiştirmede kullandıkları aletler (teknoloji), tüm bunlardan doğan sosyal örgütlenme ve buna uygun değerler sistemi, inançlar ve düşünceler ile toplum bir bütünlük arz etmektedir. Toplum gibi büyük bir karşılıklı ilişkiler ağının durağan kalması mümkün olamamaktadır. Değişmenin içsel ve dışsal dinamikleri olduğu bilinmekle birlikte, mutlak olan toplumların değiştiği ve değişirken bir bütün halinde hareket ederek her yönünü yeniden düzenlendiğidir (2006: 312-313). Bu bütünlük içerisinde her şey birbirine bağlı ve birbirini etkilerken, insanı ve yaşantısına dair her türden değişimin topluma da yansıyacağı ve zincirleme bir dönüşüm reaksiyonu başlatacağı söylenebilmektedir. Toplumsal dönüşümler kurumun hem iç hem de dış hedef kitlelerinin beklentilerini doğrudan etkileyeceğinden kurumlar açısında göz ardı edilemeyecek bir değişim dinamiği olarak gündeme gelmektedir.

Teknoloji, tarih boyunca toplumsal dönüşümlerin öne çıkan belirleyicisi olmuştur. Dünya tarihinde insanın hangi aletlerle doğa üzerinde hâkimiyet kurmaya çalıştığı üzerinden belirlenen bir sosyolojik sınıflandırmadan söz edilebilmektedir. Avcılık toplayıcılık dönemi sonrasında insanın toprağı işlemeyi başlaması, köklü sosyoekonomik ve kültürel değişimleri beraberinde getirmiş, buhar gücünden yararlanılması ve bunu takip eden makineleşme ile birlikte tarım toplumu yerini sanayi toplumuna bırakmıştır.

20. yüzyılın ikinci yarısı itibariyle internetin hayatlarımıza girişi yeni bir toplumsal dönüşüm yaratacak şekilde çarpıcı sonuçlar doğurmuştur. İnternet tüm dünyada yaygın bilgi akışının ve iletişimin önünü açmış, küreselleşmenin avantajları ile de birleşen gelişmeler, insanlık tarihine "bilgi toplumu" terimini yerleştirmiştir. Bilgi toplumu terimi, tarım ve sanayi/endüstri toplumu sonrasında yeni bir tarihsel aşama/kategori olarak ifade edilmektedir (Yamaç, 2009: 6). Bu yeni teknolojik gelişmenin, toplumda yeni ilişki biçimleri meydana getirmek ve iktisadi dünyada köklü değişiklikler yaratmak suretiyle toplumsal yapıda köklü bir dönüşümü

beraberinde getirdiği dikkat çekmektedir. Sanal dünyanın varlığı, hayatlarımızın en ince detaylarına kadar sızmak suretiyle toplumsal yaşantımızı etkilemiştir.

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde de toplum kendini yeniden düzenleme ihtiyacı duymuştur. Bilgi toplumunu yaratan en önemli gelişme, bilginin kullanımı, paylaşımı ve iletişim hızındaki yükseliştir (Yeniçeri, 2002:21) İnternet ve diğer kitle iletişim araçları vasıtasıyla her türden bilginin ulaşılabilir olmasının birey üzerindeki en belirgin etkisi bilinçlenmedir. Bilinçli birey, edilgen bir yapıdan çıkarak, belirleyici bir konuma geçiş yapmıştır (Çağlar, 2015:17). Bilgi düzeyi artan hedef kitlelerin kurumlardan beklentileri de değişmektedir.

Bilgi toplumunda birey, bilginin hem tüketicisi hem de üreticisi konumundadır. Satın aldığı ürün veya hizmete dair bilgiyle donanmış bilinçli müşterilerin varlığı, kurumların her hareketini denetleyen bir konumda geçiş yapmış ve kurumlar hakkında yeni bilgiler üreterek bunları dijital dünyada paylaşmak suretiyle diğer potansiyel müşterilerin tercihlerinde rol oynayarak kurum üzerindeki etkisini genişletmiştir.

Bilgi toplumunda kurumların insan kaynağına bakış açıları da değişmiştir. Kurumların entelektüel sermayeleri önem kazanmıştır. Çünkü kurumların, elde edilen bilgiyi nasıl kullanacağını belirleyen hala insan faktörüdür ve rekabette avantajı yaratacak olan etki de kurumların elde ettikleri bilgiyi entelektüel birikimleri doğrultusunda değerlendirerek rakiplerden farklılaşacak şekilde kullanmasından kaynaklanmaktadır.

Esasen bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler dijital çağ olarak tanımlayabileceğimiz dönemi başlatmıştır. Ancak kurumların dijital dönüşümü gündemlerine taşımasının en önemli nedeni iç ve dış hedef kitlelerinin bu sanal ortamı benimsemiş olmalarıdır. Hedef kitlelerine ulaşmak ve onlarla olumlu ilişkiler tesis etmek suretiyle fırsatlardan faydalanmayı amaçlayan kurumların, toplumsal hayatın bir parçası halini almış sanal dünyaya kayıtsız kalmaları beklenemeyeceğinden dijitalleşme günümüz kurumlarının en büyük ilgi alanlarından biri halini almıştır. Bu anlamda toplumsal dönüşümlerin, kurumların değişme ihtiyacı üzerinden ne denli etkili olduğuna yönelik bir örnek teşkil etmektedir.

İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunda, hedef kitlelerinin her zaman daha kaliteli, ucuz, yeni ve nitelikli mal ve hizmet beklentisini karşılayabildikleri ölçüde tercih edilir olacaklarını bilen kurumlar, değişime gereken özeni göstermek durumunda kalmaktadır. Hedef kitlelerin beklentileri ile kurumlarının nitelikleri arasındaki makasın açılmasına mani olmak isteyen yöneticiler, süreklilik gösteren toplumsal değişimle başa çıkma göreviyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu anlamda kurumsal değişim süreçlerinin yönetimi oldukça rağbet gören bir yaklaşım olarak yöneticilerin ve liderlerin gündeminde olmayı sürdürmekte, her geçen gün önemini arttırmaktadır.

1.2.4. Kurumsal Gereksinimler

Kurumlar, çevrenin etkisiyle olduğu kadar iç baskılar yoluyla da değişme ihtiyacı hissetmektedir. Kurumları değişmeye zorlayan içsel nedenler, kurumların kendi bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Düşük verimlilik, satışların gerilemesi, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler veya gruplar arası yoğun çatışmalar, kurum çalışanlarının yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri gibi koşullar, kurumları değişikliğe zorlayan unsurlar arasındadır (Koçel, 2013: 675). Kurumların değişmek için içsel bir baskı hissetmesinin nedenleri incelendiğinde, öne çıkan faktörlerin kurumların yetersiz kaldıklarının farkına varmaları, etkinlik ve verimlilikten uzaklaşmaları olduğu görülmektedir.

Etkinlik, kurumsal amaçlara ulaşma ve onları elde etme derecesi olarak ifade edilirken; verimlilik daha çok bu etkinliğin sağlanabilmesi uğruna harcanan kaynaklar ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılığa vurgu yapmaktadır. Etkinliğin daha çok sonuca ilişkin bir kavram olduğu, verimliliğin ise bu sonuca nasıl ulaşılacağını gösteren bir araç olduğu görülmektedir (Tokat, 2012: 110-111). Amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştiremediklerini veya bu doğrultuda kaynaklarını verimli kullanamadıklarını tespit eden kurumlar, değişmeye yönelik bir içsel bir istek oluşturmaktadır. Etkinlik ve verimlilik kaybı yaşayan kurumların, değişim arayışında olduğu ve değişimin onlara sağlayacağı avantajların farkında olup ihtiyaç duyduklarından, süreci yönetmeye hevesli oldukları görülmektedir.

Kurumlar mevcut durumda iç ve dış hedef kitlelerin beklentileri karşısında yetersiz kaldıklarının farkına vardıklarında da değişme yönünde bir tutum sergilemektedir. Kurumların deneyimlediği yetersizlikler, pek çok şekilde kendini gösterebilmektedir. Üretilen mal ve hizmetlere dair talebin düşmesi, karar verme ve kararları uygulama sürecinde yavaş kalınması, birimler arasındaki iletişimde yaşanan aksaklıklar, iş yapış biçimlerine dayalı olarak karşılaşılan sorunların artması ve söz konusu sorunların çözümünde yetersiz kalınması, müşteri memnuniyetindeki gerileme dolayısıyla kurum imajının olumsuz biçimde etkilenmesi, çalışanlara yönelik vaatlerin beklentiler karşısında yetersiz kalması, koordinasyon eksikliği ve denetim eksikliğinden kaynaklı büyük sorunların baş göstermesi gibi nedenler, kurumlar üzerinde içsel bir değişme baskısı yaratabilmektedir.

Tüm bunların yanında kurumların yaşadıkları değişimler de yarattıkları etki itibariyle yeni değişimleri gerekli kılabilmektedir. Örneğin gerçekleşen büyüme kurumsal dengelerin yeniden kurulmasını gerektirmektedir. Kurumun ulaştığı bu yeni ölçekte, alışıldık yöntemlerin artık karşılaşılan sorunları çözmede yetersiz kalması ile birlikte kurumda yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında yapısal değişikliklere gidilmesi gerekmektedir (Çağlar, 2015: 19). Söz konusu büyümenin sektörler arası olması, kurumu yeni ve yabancı olduğu bir rekabet ortamına sürüklemesi ve farklı bir iş yapış biçimi gerektirmesi nedeniyle sürecin stratejik şekilde yönetilmesini mühim kılmaktadır. Şirket birleşmeleri ve satın almalar da benzer şekilde hızlı bir kurumsal değişim sürecini tetiklemekte, yapısal ve kültürel dönüşümler kaçınılmaz olmaktadır.

Kurumlar üzerindeki bir diğer içsel baskı unsuru insan kaynağının yaşadığı değişimlerdir. Kurum çalışanlarının yetenek, beceri, bilgi ve tutumları değişebileceği gibi (Yeniçeri, 2002: 177); yeni işe alımlar sonucunda farklı beklenti ve yeterliliklere sahip bireylerin kuruma dahil edilmesi de bir değişim talebi yaratabilmektedir. Özellikle yönetici ve lider kadrosundaki değişiklikler, kurumların vizyonunda, amaçlarında, hedeflerinde, kurum kültüründe ve yönetim anlayışındaki değişimleri tetikleyebilmektedir. Yeni yönetim kadrosunun tutum ve davranışları, çalışma alışkanlıkları, insan kaynağına yaklaşımları ile aldıkları yönetsel kararlar, kurumların çehresine değiştirebilecek düzeyde farklılıklar yaratabilmektedir. Bazen yönetim ve

lider kadrosundaki değişiklik, bilhassa kurumun arzulanan şekilde dönüştürülmesi amacıyla yapılabilmekte; aynı şekilde yeni bir insan kaynakları politikasının belirlenmesi suretiyle kurumu dönüştürecek bireyler kuruma kazandırılabilmektedir.

Kurum içi sistem veya süreçlerdeki değişim de diğer sistemler üzerinde baskı yaratabilmektedir. Örneğin bilgi işlem sistemindeki değişimin, kurumun ürün ve hizmet üretiminden günlük işleyişine ve bilgi paylaşım olanaklarına kadar çok kapsamlı etkileri olmaktadır (Cameron ve Green, 2009: 284). Bu türden değişimler kurum iş yapış süreçlerine doğrudan yansıyacaktır. Bu anlamda kurum içindeki sistemlerin her birinin, yeni değişim dinamiklerini harekete geçirerek bir devinim yaratması sebebiyle, bu değişimlerin iyi analiz edilerek stratejik olarak yönetilmesi önem kazanmaktadır.

Kurumların değişen beklentiler karşısında yetersiz kalmaları, kurumsal amaç ve hedeflerini gerçekleştirme ihtimallerini aşağı çekeceğinden, kurumları yeni bir durum değerlendirmesi yapmaya itmektedir. Amaçlarına mevcut yöntemler ve şartlarda ulaşamayacağını fark eden kurumlar, aynı yöntemleri izleyerek farklı sonuçlar beklemenin rasyonel olmadığının bilincinde olduklarından, kendilerine avantaj sağlayacağına inandıkları değişim çabalarına yönelmektedir.

Yönetimin çeşitli nedenlerle verdiği değişim kararlarının kurumun tüm katmanlarında yansımalarının olması dolayısıyla, değişimlerin planlı ve kontrollü olarak yapılmasının kurumun işleyişi ve değişim çabasının başarısı açısından önemi büyüktür. Bu hassas durum, kurumsal değişim kararı ve değişimin yönetilmesi girişimlerini kurumların ve akademisyenlerin gündemine taşımaktadır.

1.3. Kurumsal Değişim Yönetiminin Gerekliliği

Ekonomik koşullar, kültürel ve toplumsal yapı, küresel rekabetçi ekonomik sistem ve rakiplerin konumları, teknoloji, yasal düzenlemeler, hedef kitlelerin beklentileri, kurumların çevresi sürekli olarak değişmekte, kurumları da devamlılıklarını sürdürebilmek üzere dönüşmeye zorlamaktadır. Kurumun yaşadığı büyüme, kurumsal birleşmeler, kurumları oluşturan bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarındaki farklılaşma, yönetim kadrosundaki değişiklikler, kurumun hedef ve

amaçlarındaki değişimler ve kurumsal performans düşüklüğü vb. nedenler de kurumun kendi içinden kaynaklanan değişim ihtiyacını yaratabilmektedir. Bu baskılar kurumların geçirdikleri değişimleri çeşitlendirdiği gibi, değişimin sürekliliğini sağlamakta ve sıklık derecesini de arttırmakta, aynı zamanda değişime uyum sağlamayı ve kuruma yönelik yansımalarını kontrol etmeyi zorlaştırmaktadır.

Tudor, değişimin kurumların isteklerine bakılmaksızın geliştiği söyleminden yola çıkarak, süreci efektif ve stratejik bir şekilde yönetme kararının ise kurumlara ait olduğuna değinmektedir. Bu yönetsel karar sadece değişimi gerçekleştirme girişimi için değil, kurumun geleceği bakımından da başarı ile başarısızlık arasındaki farkı oluşturmaktadır (2014: 466). Burnes'e göre (2004) değişim, hem operasyonel hem de stratejik düzeyde kurumsal hayatın değişmez bir parçasıdır. Bu nedenle her kurumun gelecekteki konumunu tanımlaması gerekliliği ve oraya erişebilmek için değişimi nasıl yöneteceğinin önemine dair şüphe kalmamıştır. Dolayısıyla kurumsal değişim, kurumsal stratejinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmelidir ve bu durumun tersi de geçerlidir (aktaran By, 2005: 369). Kurumsal değişimin, kurumlar için değerinin anlaşılması ile birlikte, yöneticilerin kurumsal değişim yönetimi uygulamalarına dair talebi artmıştır. Aynı şekilde bilimsel yazında da değişim ve değişim yönetimine yönelik ilgi yükselmiştir.

Kurumsal değişim sürecinin yönetilmesi, günümüz aşırı rekabetçi ve sürekli olarak dönüşen çevre şartlarında kurumun hayatta kalabilmesi ve başarı elde edebilmesi için bir gereklilik halini almıştır (Okumus ve Hemmington, 1998: 283). Kurumların hedef kitlelerinin beklentilerini karşılamaları ile doğru orantılı bir ekonomik yaşam süreleri bulunmaktadır. Bu nedenle hedef kitlelerinin değişen beklentilerine duyarsız kalmaları beklenemez. Ancak bunun için öncelikle değişim olgusunu anlamaları, sonrasında nasıl bir dönüşüm geçireceklerine dair stratejik bir yaklaşım geliştirmeleri ve süreci stratejilerine uygun bir şekilde yöneterek hareket etmeleri gerekmektedir.

Değişim ancak stratejik şekilde ele alınmak suretiyle kurumlar açısından yönetilebilir bir olgu haline getirilebilmekte ve yönetilebildiği oranda kurumlara sunabileceği fırsatlardan söz edilebilmektedir. Kurumun etkilerini ölçemediği,

kontrol edemediği ve uyum sağlayamadığı bir değişim sürecinin içine girmesi, devamlılığı için bir tehdit unsuru oluşturacaktır. Kurumlar değişimi yöneterek tehditlerden kaçınmak ve fırsatları değerlendirerek rekabet edebilme gücünü arttırmak istemektedir.

Kurumsal değişimin amacı sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın kurumun etkinliğini ve verimliliğini arttırmak, insan kaynağının en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren yapıyı inşa etmektir. Bunun için işin gerekleri ile kurumun nitelikleri arasında bir denge tutturmak gerekmektedir (Tokat, 2012: 30-31). Etkinlik ile niteliği buluşturmak adına kurumlar, iç ve dış çevrelerindeki değişimleri takip etmekte ve bunları amaçları doğrultusunda değerlendirip benimsemek suretiyle bu dengeye katkı yapacak şekilde kullanarak stratejik değişimi yönetmektedir.

Değişim yönetimi alanında çalışmalar yapan araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında, değişim girişimlerinin büyük çoğunluğunun başarısızlıkla sonuçlandığı yönünde açık bir uzlaşı bulunmaktadır (Michel, By ve Burnes, 2013: 761). Jorgensen, Owen ve Neus, kurumların değişim girişimlerini mercek altına aldıkları araştırması, değişim projelerinin %60'a yakınının zaman, bütçe ve kalite kapsamında hedeflerine tam manasıyla ulaşamadıklarını göstermektedir. Katılımcıların değişim denemelerinin %15'inin ise her bakımdan başarısızlıkla sonuçlandığı veya yönetim tarafından sonlandırıldığı dikkat çekmektedir (2009: 38-40). Bu anlamda kurumların, hem kaynak israfına önlem alabilmek; hem de değişim girişiminin başarı ihtimalini güçlendirmek gayesiyle süreci yönetmeye daha büyük önem atfetmeleri gerekmektedir.

Kurumların değişmelerinin gerekliliği yanında, kurumların bu yöndeki çabalarının başarısızlığı halinde yüzleşmek zorunda kalabilecekleri maliyetlerin yüksek oluşu da değişimin dikkatle yönetilmesini gerekli kılan sebeplerden bir diğerini oluşturmaktadır. Kurumların değişim girişimlerindeki başarısızlıklar pazardaki pozisyonlarını yitirmelerine, paydaşları gözünde itibar kaybetmelerine; yönetim ve çalışanlarda motivasyon kaybına, hatta bazı durumlarda kurum için anahtar konumdaki personelin ayrılmasına yol açabilmektedir (Edmonds, 2011: 349).

Bunlara ek olarak harcanacak emek, zaman ve ekonomik kaynaklara rağmen kurumun rekabette geriye düşeceği gerçeği söz konusudur. Bu durum yöneticilerin değişim yönetimine yönelik ilgisinin her geçen gün artması sonucunu doğurmaktadır.

Yukarıda değinilen risklerin varlığı, bazı kurum yöneticilerinde her şey yolunda giderken değişime gerek duymama ve var olanı koruma güdüsü oluşturabilmektedir. Bu nedenle kurum performansı iyi seyrederken bu tip yöneticilerin değişim taleplerine olumsuz yaklaştığı görülebilmektedir. Ancak değişim yönetimi anlayışı, değişimin sürekliliği kabulünden hareketle, kurumların stabil kalmasının zararlarına dikkat çekmektedir. Bu anlamda değişim yönetimi, kurumların dönüşümlerinin süreklilik kazanması anlamında değerli kazanımlar vaat etmektedir. Sürekli değişen, öğrenen, gelişen kurumlar, her koşula hızla ve daha yüksek başarı oranıyla adapte olabilme esnekliği sayesinde, rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceklerdir. Bu anlamda değişimi yönetmek, alternatif seçenek olan kontrolsüz akıntıda bilinmezliğe sürüklenme riskine her daim tercih edilmelidir.

Konu üzerinde yoğunlaşan araştırmaların da işaret ettiği gibi, kurumlar için başarılı bir şekilde değişmenin oldukça zor olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Kurumsal değişimin öneminin de bunu başarmanın zorluğu neticesinde arttığı görülmekte ve bu durum, değişim çabalarının nasıl yönetileceği hususuna dikkat çekmektedir (Burnes, 2004a: 886). Drucker, kurumların önceden tahmin edilmesi oldukça güç değişimi yönetmek adına geleceği oluşturmaya gayret etmeleri gerektiğine değinmektedir. Geleceği yönetmeye çalışmak riskli olmasına rağmen; bunu hiç denememek kurumlar için daha da büyük riskler taşımaktadır (2000: 107). Kurumlar değişimi göz ardı etmek yerine değişime nasıl başarılı bir şekilde adapte olacaklarının yolunu bulmak durumundadır. Bu durumda en iyi seçenek, değişimi yönetmeye yönelik çabalarını arttırmak ve uygulamalarını geliştirmeye çalışmak olmaktadır. Kurumların değişim girişimlerinin başarı oranını yükseltebilmek için alana dair yeni çalışmaların, uygulayıcılar ve kurum yöneticileri tarafından teşvik ve takibi gereklilik taşımaktadır. Böylece kurumsal değişim süreçlerinin yönetimine ilişkin daha kapsamlı bir bilinç geliştirilmesi mümkün hale gelebilmektedir.

1.4. Kurumsal Değişim Yönetimine Yönelik Yaklaşımlar

Değişim denemelerinin yaklaşık olarak %70'inin başarısızlıkla sonuçlandığı gözlemlenmektedir (Beer ve Nohria, 2000: 133). Yapılan araştırmaların sonuçları, değişim girişimlerinin yalnızca %30 civarında başarı sergilediğine dair önemli bulgular içermektedir (Burnes ve By, 2012: 240). Bu olumsuz tablonun, çağdaş kurumsal değişim yönetiminin, doğası gereği çoğunlukla ampirik kanıtlardan yoksun ve sınanmamış hipotezlere dayanan; çelişkili ve kafa karıştırıcı yaklaşım ve uygulamalar içerdiğine yönelik bakış açısı dolayısıyla, kurumsal değişimin başarılı bir şekilde nasıl gerçekleştirildiğine ve yönetildiğine dair geçerli bir çerçeve eksikliğine işaret ettiği öne sürülmektedir (By, 2005: 378). Bu nedenle kurumsal değişimin yönetilmesine dair daha kapsamlı bir kavrayış sağlamak için öncelikle değişim çabalarını başarısızlığa uğratan nedenler, engeller ve hataları tespit etmek, sonrasında bunları ortadan kaldırmak üzere geliştirilen yaklaşımları irdelemekte fayda bulunmaktadır.

Değişim girişimlerinin başarısız olmasına neden olan hata ve engellerin araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı dikkat çekmektedir. Sınıflandırmalarda değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açan faktörler üzerinde bir fikir birliğine varılmasa da, aşağıda yer alan etkenlerin değişimin başarılı olmasının önünde engel teşkil ettiği ortaya konmaktadır.

Tablo 1.1: Dönüşüm Girişimlerinin Başarısızlığına Sebep Olan 8 Hata (Kotter, 1995: 60-67)

1) Yeterince Yoğun Bir İvedilik Hissi Oluşturmamak
2) Yeterince Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Yaratmamak
3) Vizyon Eksikliği
4) Vizyonun İletişiminin Yeterince Yapılmaması
5) Yeni Vizyonun Önündeki Engelleri Kaldırmamak
6) Kısa Vadeli Kazanımlar İçin Sistemli Planlama Yapmamak ve Gerçekleştirmemek
7) Zaferi Çok Erken İlan Etmek
8) Değişimlerin Kurum Kültüründe Kalıcı Olmasını Sağlamamak

Kotter'in değişim girişimlerinin başarısızlığına neden olan 8 hata olarak sınıflandırdığı hataların genellikle yönetimden kaynaklı sorunlara odaklandığı görülmektedir. Kotter'in bakış açısına göre yönetimsel kararlar açısından ortaya çıkabilecek sorunlar kurumsal değişim girişimlerinin başarısızlığına neden olmakta, sürecin başarılı biçimde yönetilebilmesi için yönetimsel sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik bir perspektif benimsenmelidir.

Tablo 1.2: Efektif Kurumsal Değişimin Önündeki Engeller (Hoag, Ritschard ve Cooper, 2002: 9-12)

Ana Engeller	**İfade Edilişleri**
Yetersiz Liderlik	Vizyon eksikliği Değişim için destek kazanmada başarısızlık Değişimi engelleme Değişimi erteleme Değişim ihtiyacını görmeme
Zayıf Yönetim	Parçalara ayırmalı yaklaşım Yeniliği engelleyen yönetim sistemleri Güçsüzlük Mevcut durumu koruma tercihi
Kurum Kültürü	Değişim tehdit olarak algılanması Korumacılık İnanç eksikliği Politik davranış

Hoag ve arkadaşları kurumsal değişim yönetiminin başarılı olmasına sorun teşkil ettiğini düşündüğü engelleri üç ana grupta sınıflandırdığı dikkat çekmekte; her birinin değişimin başarıyla yönetilmesi doğrultusunda değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Tablo 1.3: Değişimin Önündeki En Önemli 10 Engel (Huczynki ve Buchanan'dan aktaran Burnes, 2003: 630)

1)Kaynaklar için rekabet
2)Fonksiyonel sınırlar
3)Değişim yönetimi yeteneklerindeki eksiklik
4)Orta yönetim
5)Uzun süren enformasyon teknolojileri hazırlığı
6)Yetersiz iletişim
7)Çalışanların muhalefeti
8)İnsan kaynakları sorunları (örneğin eğitim)
9)Girişim yorgunluğu
10)Gerçekçi olmayan zaman çizelgeleri

Görüldüğü gibi başarısızlıkların nedenlerine dair yapılan tespitler üzerinde kesin bir uzlaşıdan söz edilememektedir. Ancak temas edilen konular dikkatle incelendiğinde sorunun kaynağının kurumların yönetim kabiliyetlerindeki yetersizliklere dayandırıldığı anlaşılmaktadır. Burnes, değişim girişimlerinin başarısızlık nedenleri arasında yönetim başarısızlığını öne çıkarmakta ve yöneticilerin yeteneklerinin değişimi gerçekleştirmek için yetersiz kaldığına dikkat çekmektedir (2003: 630). Benzer şekilde Hoag, Ritschard ve Cooper da araştırmaları neticesinde yöneticilerin, çalışanların beklentileri doğrultusunda kuruma liderlik etme ve yönetme konusunda hayal kırıklığı yaratmasının, değişime direnen bir kurum kültürü oluşmasında etkili olduğunu belirtmektedir (2002: 13). Ancak liderlik ve yönetsel yetersizliklerin veya değişime yönelik olumsuz tepkinin de kaynağının kurumun iç hedef kitlelerine yönelik bir iletişim eksikliğinin yansıması olduğu dikkat çekmektedir.

Michel, By ve Burnes ise, değişim çabalarının başarısızlık nedenleri olarak bireylerin değişime karşı gösterdikleri olumsuz tutum yerine, liderlik ve kurumsal sorunları tanımlama eğilimine işaret etmektedir. Liderlik ve kurumsal yetersizliklerin, birey ve gruplarda değişime karşı olumsuz tutumu arttıracak bir etkisi olsa da, bu unsurun tek başına bireylerin değişime yönelik olumsuz

yaklaşımının belirleyicisi olamayacağına vurgu yapmanın gerekli olduğunu ifade etmektedir (2013: 763). Bu bakış açısı kurumsal yetersizliklerin, bireyin değişime karşı tutumu üzerinden açıklanmasına olanak vermektedir. Dolayısıyla değişim çabalarının başarısızlığına dair sorunun kaynağının bireyin değişme yeterliliğine ve tutumuna dayandırılması söz konusudur. Bu tespit, çözümün de bireyi değişime adapte olma yönünde geliştirmeyi ve desteklemeyi içermesi gerektiğine dair önermede bulunan ve yazında "yumuşak" olarak ifade edilen yaklaşıma temel oluşturmaktadır.

Literatürde yumuşak yaklaşımın, değişim yönetiminde başarısızlıkların kaynağı olarak kabul edilerek eleştirildiği de dikkat çekmektedir. Sirkin, Keenan ve Jackson, değişim yönetimi alanındaki yumuşak yaklaşımı eleştirmektedir (2005: 110). Çalışmaların yıllardır liderlik, kültür ve motivasyon gibi "yumuşak" konulara odaklandığını, ancak bu unsurların başarı için önemini yok saymamakla birlikte, yalnızca bu faktörleri yönetmenin dönüşüm projesinin uygulanmasında yeterli olmayacağını ve çoğu değişim programının sonucunu doğrudan etkilemediğini öne sürmektedir. İnsanların ve kurumların içinde kök salmış olan davranışları veya ilişkileri değiştirmenin ve "yumuşak" faktörlere yönelik güvenilir veri elde etmenin zorluğuna değinilmektedir. Bunun yanında değişim girişiminin "sert" faktörleri olarak ele aldıkları, değişim için ihtiyaç duyulan zaman, değişimi yönetmesi gereken insan sayısı ve istenilen eylemlerin gerçekleştirmesi beklenen finansal sonuçlar gibi unsurların daha ölçülebilir, kısa sürede etki edilebilir ve öneminin kolaylıkla iç ve dış hedef kitlelere anlatılabilir olması bakımından, dönüşüm girişiminin akıbetini doğrudan etkileyeceği öne sürülmektedir.

Benzer şekilde Schaffer ve Thomson (1992: 80) da kurumlarını geliştirmek isteyen yöneticilerin, değişim karşısındaki "etkinlik merkezli" yaklaşımlarının somut sonuçlar üretmekten uzak, kaynak israfına yol açan yanlış bir tercih olduğuna değinmektedir. Daha "sonuç odaklı" bir yaklaşım ile spesifik, ölçülebilir operasyonel geliştirmelere odaklanılarak; süreçlerin kısalması, karlılıkta yükseliş, üretimde artış ve müşteri memnuniyetinde yükselme gibi elle tutulur çıktılar elde edilebileceğini savunmaktadır.

Değişim gibi karmaşık bir olgunun tek taraflı değerlendirilmesi fikri, indirgeyici bir bakış açısını yansıtmaktadır. Değişim yönetilmesinde sadece belirli faktörler üzerinde durulması -bu faktörler gerek değişimin "yumuşak", gerekse "sert" yönleri olsun- karmaşık yapılar olan kurumların arzulanan bir oranda başarı ile dönüşmeleri için gereken teorik altyapıyı sağlamaktan uzaktır. Burnes de değişimi yönetmenin, temel kurumsal yeterliliklerden biri olarak kabul edilmesiyle birlikte çok sayıda çalışmanın bu konuda başarıyı sağlamak üzere çeşitli reçeteler üretmeye adandığını belirtmekte; ancak tamamının kendi önerdiği çözüm yolunun başarıya giden tek yol olduğunu iddia etme hatasına düştüğüne dikkat çekmektedir (1996: 11). Esasen, kurumlar değişim yönetimi alanının sunduğu farklı çözümleri, kendi ihtiyaç ve özellikleri doğrultusunda değerlendirerek öznelliklerine uygun kısımlarını seçip uygulayabilecekleri; neyi ve nasıl değiştireceklerine dair geniş seçeneklere sahiptir.

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 yegane 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 modelleştirmekten öte, gerçekte değişim girişimlerinin çoğunun her iki yaklaşımı da değişen oranlarda uygulamaya çalıştıklarını ortaya koyması bakımından değer taşımaktadır. Araştırmaları, her iki modelin de kendine has kusurları olduğuna ve yalnızca bir sistemin uygulanmasının şirketleri başarıya taşımakta yetersiz kaldığına işaret etmektedir. Ancak iki modelin farklılıklarının doğru şekilde anlaşılmadan buluşturulmaya çalışılmasının da aynı ölçüde etkisiz kaldığı görülmektedir. Bu

noktada yazarların değişimi yönetmeye dair önerisi, iki teorinin özelliklerinin beş farklı boyutta açıklanarak ortaya konması üzerinden yeni bir birleştirilmiş formül geliştirmektir.

Tablo 1.4: Değişime Yönelik İki Teoriyi Buluşturan Bir Yaklaşım (Beer ve Nohria, 2000: 137)

Değişim Boyutları	Teori E	Teori O	Teori E ile O Birleşimi
Hedefler	Hisse senedi değerini maksimize etmek	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek	Ekonomik değer ile kurumsal kapasite arasındaki paradoksu açıkça benimsemek
Liderlik	Değişimi yukarıdan aşağıya yönetmek	Aşağıdan yukarıya doğru katılımı teşvik etmek	Gidilecek yönü (vizyon) yukarıdan belirlemek ve alt kademelerin katılımını sağlamak
Odak Noktası	Yapıya ve sistemlere vurgu yapmak	Kurumsal kültürü (çalışanların davranış ve tutumlarını) güçlendirmek	Katı olan (yapı ve sistemler) ile yumuşak olana (kurum kültürüne) eş zamanlı odaklanmak
Süreç	Planlamak ve programlar uygulamak	Deney yapmak ve evrim geçirmek	Kendiliğindenliği planlamak
Ödüllendirme Sistemi	Finansal teşvikler ile motivasyon sağlamak	Taahhüdü kullanarak motivasyon sağlamak: ödemeyi adil değişim için kullanmak	Finansal teşvikleri değişimin zorlayıcı olarak değil, pekiştiricisi olarak kullanmak
Danışman Kullanımı	Sorunları analiz edip çözüm geliştirmek	Yönetimi kendi çözümünü geliştirmesi için desteklemek	Çalışanları güçlendiren uzmanlar olarak destek vermek

Beer ve Nohria, her iki modelin de kusurlarına dikkat çekerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. "Teori E" kısa vadede finansal kazanımlar yaratmakla birlikte, uzun vadede yaşamsal önem taşıyan kurumun insan kapasitesini ve kurum kültürünü ihmal etmesi nedeniyle eksik kalmaktadır. "Teori O" ise insan kaynağına ve kurum kültürüne fazlasıyla yoğunlaşmasından ötürü, finansal değer yaratmak için

anahtar öneme sahip faaliyetlere yeterince odaklanmamaktadır. Beer ve Nohria'nın önerdiği model, "Teori E"nin hızlı ve sonuç odaklı yeniden yapılandırma çabasının, "Teori O"nun sağladığı insan kapasitesinin geliştirilmesi fırsatlarıyla desteklenmesini savunmaktadır (Burnes, 2004a: 890). Değişimin yönetilmesine yönelik bu yeni yaklaşım, her iki yaklaşımın da avantajlı yönlerini birleştirmeyi ve kusurlu yanlarını pekiştirmeyi vaat etmektedir.

Kurumsal değişim çok boyutlu bir yapı sergilemektedir. Örneğin verimliliği ve müşteri memnuniyetini arttırmak, kaynak maliyetlerini ise düşürmek üzere kurumun iş yapış süreçlerin yeniden dizayn edilmesine yönelik bir değişim programının; insan kaynakları, kurum kültürü, eğitim, strateji, bilgi sistemleri ve teknolojik altyapı gibi birçok boyutu bulunmaktadır. Sürecin başarıya ulaşabilmesi için her bir boyut arasında koordinasyonun sağlanması, değişimin benimsenmesi için gereken bağlantıların kurulması gerekmektedir. Bu da hem iş yapış süreçleri ve kurumsal yapıyı, hem de kurumu var eden insanın değişime adaptasyonuna yönelik bir çözüm arayışına işaret etmektedir.

Kurumsal değişim sürecinin, hem "yumuşak" hem de "sert" ögeler göz önünde bulundurularak, kurumun ihtiyaç ve hedefleri doğrultusunda geliştirilecek stratejik planlama çerçevesinde ele alınması ideal bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada gerek değişim girişiminin başarısı, gerekse kaynak israfının önlenmesi ve kurumun değişime yönelik geliştirdiği farkındalığın sürdürülebilirliğinin sağlanması bakımından; tüm faktörlere yönelik olarak gerçekleştirilecek değişim programlarının dengeli, birbirini destekleyici ve yeniliklere duyarlı bir şekilde uygulanması önem arz etmektedir. Bu nedenle literatürde ön plana çıkan bazı değişim yönetimi uygulama modellerini incelemenin önem taşıdığı düşünülmektedir.

1.5. Kurumsal Değişim Yönetimi Modelleri

1.5.1. Lewin'in Değişim Yönetimi Modeli

Kurt Lewin, gerek kurumsal gerekse daha geniş toplumsal ölçekteki sosyal çatışmaların, davranışsal değişim ile çözümlenmesini önceliği haline getirmiş bir

sosyal bilimcidir (Bakari, Hunjra ve Niazi, 2017: 157; Burnes ve By, 2012: 243). Uygulamalı davranış bilimi, eylem araştırmaları ve planlı değişimin entelektüel bakımdan yaratıcısı olarak kabul edilmektedir. Güç-alan Teorisi, Grup Dinamikleri, Eylem araştırması ve 3 Adımlı Değişim Modeli çalışmaları, genellikle literatürde ayrı şekilde sınıflandırılmasına karşın, Lewin onları birbirini tamamlayan ve destekleyen; planlı değişimi anlamak ve gerçekleştirmek için gerekli birleşik bir bütün olarak ele almaktadır (Burnes, 2004b: 978-981). Lewin'in çalışmaları, 1950'li yıllardan beri kurumsal değişim alanındaki baskın yaklaşım olan kurumsal gelişim eğiliminin temellerini oluşturmaktadır (Burnes ve Cooke, 2012: 1395-1396). Değişimin yönetilmesine yönelik yaptığı araştırmalar ile değişim sürecini bilimsel açıdan ele alan ilk isimlerden biri olarak, değişim yönetimi literatürüne büyük katkılar sağlamıştır.

Lewin'in güç-alan teorisi, sosyal sistemlerdeki değişimi açıklamak üzere oldukça kullanışlı bir altyapı sunmaktadır. Kökleri psikoloji ve fiziğe uzanan teori, bireyler ile içerisinde bulundukları çevre arasındaki etkileşim kalıplarını incelemektedir. Buna göre davranış, onu etkileyen güçlerin etkisi de göz önünde bulundurularak, doğru bağlamda incelenmelidir (Burnes ve Bargal, 2017: 93). Bu bakış açısı, kurum içinde değişimin desteklenmesi veya değişime engel olunmasında bir takım faktörlerin rol oynadığına dikkat çekmektedir. Değişimi destekleyen ve kolaylaştıran güçler, "itici güçler" olarak sınıflandırılırken; değişim üzerinde olumsuz etkilere sahip, ona engel olan güçler ise "sınırlayıcı güçler" şeklinde tanımlanmaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 248). Değişime yönelik iç veya dış baskılar, ekonomik teşvik ve terfi fırsatı gibi faktörler itici güçlere; değişime karşı direnme, kurum içi güvensizlik duygusu ve çatışmalar sınırlayıcı güçlere örnek teşkil etmektedir.

Lewin kurumları birbirine zıt iki grup gücün çarpışma alanı olarak değerlendirmektedir. Kurumda değişimi gerektiren bir faaliyet halinde, bu iki zıt güç grubunun dengesi, kaçınılmaz olarak itici veya sınırlayıcı güç gruplarından birinin lehine bozulacaktır (Yeniçeri, 2002: 192). Değişim girişiminin başarısı için bu dengenin itici güçler lehine bozulmasının sağlanması önem taşımaktadır. Bunun için kurum yöneticilerinin, itici ve sınırlayıcı güç faktörlerini doğru saptamaları, itici

güçleri kuvvetlendirecek ve sınırlayıcı güçleri zayıflatacak yaklaşım ve uygulamalara yönelmeleri gerekmektedir.

Lewin, insanların davranış ya da niteliklerini değiştirmenin ancak kök salmış gelenek ya da sosyal alışkanlıkları değiştirmeye çalışmakla mümkün olabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle kurumların değişiminin önündeki en büyük içsel direnç olarak tanımladığı sosyal alışkanlıkların üstesinden gelmeye elverişli bir güç uygulanması halinde yerleşik olan sosyal düzenin veya geleneklerin değiştirilebileceğini ifade etmektedir (Burnes ve Bargal, 2017: 94). Lewin'in bu yaklaşımı, yeni bir davranışın başarıyla kabul edilebilmesi için eskinin ortadan kaldırılması gerektiğini önermektedir. Sadece o zaman, yeni davranışın tamamen kabul göreceği üzerinde durulmaktadır (Bamford ve Forrester, 2003: 547).

Lewin'in çalışmaları, değişim sürecini 3 aşamada inceleyen bir model oluşturmuştur (D'Ortenzio, 2012: 32). Değişim sürecini ilk inceleyenlerden biri olan Lewin'in 3 aşamalı değişim modeli; buzların çözülmesi (unfreezing), değiştirme (changing) ve yeniden dondurma (refreezing) aşamalarından oluşmaktadır (Tokat, 2012: 123-124).



Şekil 1.1: Kurt Lewin'in Değişim Modeli (Lewin'den aktaran D'ortenzo, 2012: 32)

Lewin'in değişim sürecini ele alan çalışmalarının ilk aşaması olan çözülme (unfreezing) adımı, sistemi değişmekten alıkoyan güçlerin minimalize edilmesini ifade etmektedir (Tripon ve Dodu, 2005: 22). Çözülmenin başarılması için çalışanların kuşkularının giderilmesi, güvende hissetmelerinin sağlanması ve ikna edilmeleri gerekmektedir (Saylı ve Tüfekçi, 2008: 197). Bu noktada, bireylerin

önerilen değişim çabalarını anlamaları, desteklemeleri ve değişime motive olmaları için iletişim anahtar bir rol üstlenmektedir.

İkinci adımda çalışanlar, değişimi gerçekleştirmek için yeni şeyler yapma yollarını belirleyen ve uygulayan ya da yeni faaliyetlerde bulunan etkinliklere katılmaktadırlar (D'Ortenzio, 2012: 33). Bu aşamada, çözülme evresinde değinilen değişimin konularına ve özelliklerine bağlı olarak, değişimin fiilen gerçekleştirilmesi için gereken değişiklikler yapılmaktadır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma veya konuma geçiş sağlanmaktadır (Koçel, 2013: 677) . Bu evrede değişimin uygulamaya geçirilmesi söz konusudur. Etkin iletişimin sağlanması ile değişikliği uygulayacak çalışanların desteklenmesi, sürecin akıbeti açısından kritik bir öneme sahiptir.

Üçüncü aşama, kurumun gerçekleştirilen değişimi özümsemesine yönelik çalışmaları içermektedir. Değişim sonrasında ortaya çıkan yeni yapının ve durumun gerektirdiği stratejiler, politikalar, kurallar ve yöntemlerin çalışanlar tarafından benimsenmesine yönelik yeni eğitim ve destekleme çalışmalarına gerek duyulmaktadır (Saylı ve Tüfekçi, 2008: 198). Harper (2001), ödüllendirme yönteminin kullanımının, çalışanların değişimi kabul etmesi ve benimsemesi açısından etkili olabildiğine işaret etmektedir (aktaran D'Ortenzio, 2012: 33). Bu aşamada gerçekleştirilen değişiklik kurum kültürüne yansıyana değin sürecin başarısı ile tamamlandığından söz edilememektedir.

Lewin'in değişim yönetimi alanına dair çalışmaları, özellikle de 3 adımlı değişim yönetimi modeli, son 20 yılda ağır eleştirilere maruz kalmıştır. Lewin'in çalışmalarına yönelik, kurumların sabit bir denge içerisinde çalıştığı kabulü; modelin yalnızca küçük çaplı değişim programlarında uygulanabilir oluşu; kurum içi güç dengeleri ve politikaları göz ardı edişi; yukarıdan aşağıya ve yönetim odaklı oluşu şeklindeki eleştiriler dikkat çekmektedir (Burnes, 2004b: 977). Lewin'in çalışmalarına yöneltilen eleştirilerin özünde, günümüz hızla değişen dünyasının ihtiyaçlarına tam anlamıyla cevap vermekten uzak olduğu savının yattığı söylenebilmektedir.

Eleştirilere rağmen, Lewin'in Değişim Modeli pek çok farklı yazarın oluşturduğu değişim modelinin temelinde kullanılmıştır (Bakari, Hunjra ve Niazi, 2017: 157). Lewin'in değişime yönelik çalışmaları, birey ve grup davranışlarını ve bunların kurum ve toplum içindeki rollerini anlamlandırmamıza büyük katkılar sunmuştur. Çalışmalarına yönelik yazında yer alan eleştirilere karşın, görüşlerinin halen geçerliliğini koruduğu da savunulmaktadır (Burnes, 2004b: 978). Lewin'in özellikle değişime karşıt yaklaşımlar; değişim ihtiyacının yaratılması ve çalışanlara benimsetilmesi; değişim sürecinde bireylerin desteklenmesi gereğine yönelik tespitleri ve birey ile grup davranışlarına yönelik araştırmaları, değişim yönetimi literatüre temel oluşturarak pek çok çalışmaya kaynaklık etmiştir.

1.5.2. Kotter'in Değişim Yönetimine İlişkin Sekiz Adım Modeli

Kotter'in değişim yönetimine ilişkin sekiz adımlı modeli, literatürdeki en tanınmış önermelerden biri olarak dikkat çekmektedir (Mento, Jones ve Dirndorfer, 2002: 45). Kotter'in çalışmaları halen değişim yönetimi literatürünün anahtar referanslarından biri olmayı sürdürmektedir (Appelbaum ve diğerleri, 2012: 764). Model, Kotter'in değişim geçiren 100 farklı kurumla yaptığı danışmanlık uygulamalarının analizi sonrasında ortaya çıkmıştır. Araştırması, değişim yönetimine dair çıkarılacak sekiz dersi vurgulayarak, bunları kurumlar için faydalı adımlara dönüştürmektedir (Cameron ve Green, 2009: 114).

Tablo 1.5: Kurumsal Dönüşümün Sekiz Adımı (Kotter, 1995: 61)

1. Adım: Bir İvedilik Duygusu Oluşturmak - Piyasa ve rekabete dair gerçeklikleri incelemek - Krizleri, potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlamak ve tartışmak
2. Adım: Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Oluşturmak - Değişim çabasını yönetebilecek güçte bir grubu bir araya getirmek - Grubu bir takım halinde çalışması için teşvik etmek
3. Adım: Bir Vizyon Yaratmak - Değişim çabasını yönlendirmeye yardımcı olmak için bir vizyon yaratmak - Bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmek
4. Adım: Vizyonun İletişimini Gerçekleştirmek - Yeni vizyonun ve stratejilerin iletişimini yapmak için her türlü aracı kullanmak - Rehber koalisyon örneğiyle yeni davranışları öğretmek
5. Adım: Diğerlerine Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek - Değişimin önündeki engelleri kaldırmak

- Vizyona önemli ölçüde zarar veren sistem ve yapıları değiştirmek - Risk almayı; geleneksel olmayan fikir, etkinlik ve eylemleri teşvik etmek
6. Adım: Kısa Vadeli Kazanımlar için Planlama Yapmak ve Oluşturmak - Kayda değer performans gelişimlerine yönelik planlama yapmak - Bu gelişimleri oluşturmak - Bu gelişimlere katkı veren çalışanları takdir etmek ve ödüllendirmek
7. Adım: Gelişimleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Üretmeye Devam Etmek - Vizyona uymayan sistem, yapı ve politikaları değiştirmek için artan güvenilirliği kullanmak - Vizyonu uygulayabilen kişileri işe almak, terfi ettirmek ve geliştirmek - Yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla süreci yeniden canlandırmak
8. Adım: Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak - Yeni davranışların kurumsal başarıyla bağlantısını açıkça ifade etmek - Liderliğin gelişimini ve sürekliliğini sağlamaya elverişli zemini temin etmek

Kotter (1995: 59), değişimin başarıyla yönetilebilmesi için sürecin evrelerden oluştuğunun ve her bir evrenin zaman alacağının bilincinde olunmasının gerektiğini belirmektedir. Ayrıca hiçbir adımın atlanmadan, uygulanmasına sıkı sıkıya bağlı kalınmasını önermektedir. Evrelerin her hangi birinde yapılan hataların süreç içerisinde yıkıcı etkileri olabileceğine; değişim hızını yavaşlatabileceğine veya güçlükle edinilmiş kazanımları yok edebileceğine dikkat çekmektedir.

Kotter'in, kurumların başarılı bir şekilde değişimine rehberlik edecek bir yaklaşım geliştirmek amacıyla ortaya koyduğu model, kurumsal değişimi gerçekleştirmek için atılması gereken adımları tanımlaması dolayısıyla değerli ve bilgilendirici kabul edilmektedir (Burnes, 2003: 631). Kotter'in araştırması, değişimin gerçekleşmesi hususundaki güç sorunsalını ele alırken, kurum içerisinde değişim için bir ihtiyaç hissinin uyandırılmasının; vizyonun iletişiminin yapılmasının ve süreç boyunca iletişimin sürdürülmesinin önemine değinmektedir (Cameron ve Green, 2009: 114). Model ayrıca, değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için kurum içindeki bireylerin sürekli değişen iş dünyasına uyum sağlamasına destek olma konusuna da eğilmektedir (Brisson-Banks, 2010: 250). Kotter'in modeli özellikle, kurumsal değişimin bir süreç olarak algılanması gerektiği, her adımın bu süreç içerisindeki kendine has bir rolü olduğu ve birbirinin peşi sıra uygulanması yönündeki tespitleri; değişim ihtiyacının net bir şekilde ortaya konarak çalışanlar tarafından da gerekli görülmesine atfettiği önem; kurumsal değişimin başarısında liderlik ve vizyonun etkisi ile iletişime yaptığı vurgu ile öne çıkmaktadır.

Modelin çeşitli avantajları olduğu kadar, dezavantajları da bulunmaktadır. Kotter'in modelinin, değişimin kendisine değil; kabul görmesine ve kurumun değişime hazır olmasına odaklanması bir avantaj yaratırken; her adımın sırası ile uygulanmaması halinde değişim girişiminin başarısızlığa uğrayacağı kabulü ve sürecin vakit alması dezavantajları olarak görülmektedir (D'Ortenzio, 2012: 38). Appelbaum ve diğerlerinin (2012: 775-776) araştırması, Kotter'in değişim modelinin kısıtlılıkları olarak, adımların tamamının birbirinin ardı sıra uygulanmasına sıkı sıkıya bağlı olması sebebiyle katı bir yaklaşım sergilemesi; bazı adımların bazı bağlamlarda gereksiz kalıyor oluşu; modelin değişim sürecinde karşılaşılması muhtemel tüm senaryolara cevap verecek kadar detaylı olmayışı ve değişim yönetimi projelerinin incelenmesindeki zorluklar sebebiyle Kotter'in adımlarını takip ederek bunu belgelendiren çok az sayıda örnek olay incelemesinin bulunmasını göstermektedir.

Kotter'in modelindeki adımlar, Lewin'in 3 aşamalı değişim modelinin izlerini takip etmektedir. Kotter'in modelindeki ilk dört adım, Lewin'in modelindeki "çözülme" aşamasını temsil etmektedir. Beşinci, altıncı ve yedinci adımlar Lewin'in modelindeki "değiştirme" ve sekizinci adım ise Lewin'in "yeniden dondurma" aşamasıyla bağlantılıdır (Sims, 2010: 11-12). İki model karşılaştırıldığında, Kotter'in modelinin sürece dair daha spesifik öneriler içerdiği ve değişim ile gerçekleşmesi istenen davranışları açık bir şekilde tanımladığı görülmektedir. Kotter, açık bir şekilde davranışşal, bilişsel ve özellikle değişime verilecek etkili tepkilere odaklanmaktadır (Calegari, Sibley ve Turner, 2015: 34). Eser (2017: 815) ise gerek Lewin'in gerekse Kotter'in modellerinin oldukça genel ifadelerden oluştuğuna dikkat çekerek, bu modellere dayanarak bir kurumdaki değişim yönetimi uygulamalarının düzenlenmesinin gerçekçi gözükmediğini dile getirmektedir.

Kotter ve Cohen, değişimin sekiz adımının merkezinde insanların davranışlarını değiştirmenin bulunduğunu ve insanları alıştıkları davranışı değiştirmek için motive etmenin yolunun, çeşitli analizlerle onların düşünce ve mantıklarına hitap etmekten çok duygularını harekete geçirmekten geçtiğine değinmektedir (2012: 2). Bu nedenle geleceğe dair vizyonun rasyonel olmasından çok duygulara hitap etmesi gerektiğine (Kotter, 1998: 31); etkili vizyonların hayal

edilebilir, çekici, uygulanabilir, odaklanmış, esnek ve kolay ifade edilebilir (Kotter'den aktaran Gil, 2003: 312) olduğuna temas etmektedir. Kotter'in çalışmalarının, kurumsal değişimin bireysel davranış değişikliklerinin vasıtasıyla gerçekleşeceğine işaret ettiği ve modelindeki her bir adımın, çalışanları istenen davranış değişikliğine yönlendirmeye yönelik tasarlandığı söylenebilmektedir. Vizyondaki, sistemlerdeki, kurum kültüründeki, ürün ve hizmetlerdeki değişimlerin tümünün kökleri davranış değişikliklerine uzanmaktadır.

Kotter, değişimin başarısına yönelik yaptığı gözlemlerden hareketle uygulamaya yönelik dikkate değer bilgiler sunmaktadır. Özellikle sürecin tamamlanması için gerekli motivasyonu sağlamak üzere kurum içinde değişime ihtiyaç olduğuna dair bir his yaratılması; değişimin bir grup tarafından yönetilmesi; yeni bir vizyonun yaratılması ve iletişiminin yapılması; bu vizyonun önündeki engellerin kaldırılması için gerekli önlemlerin alınması; kısa vadeli kazanımlar ile motivasyonun canlı tutulması; kazanımların pekiştirilerek değişimin sürdürülmesi ve son olarak kazanımların kurum kültürüne ve kurumsal davranışa yansıtılması suretiyle sürekliliğin temin edilmesi, değişim çabasını yönetenlerin dikkate alması gereken tespitler arasındadır.

1.6. Kurumsal Değişim Yönetimi Sürecinde Proaktif Stratejiler

Yönetim bilimini merkezine alan kurumlar sürekli olarak araştırmaların konusu olmayı sürdürmektedir. Önceleri bu araştırmaların konusu kurumların nasıl daha etkin, verimli ve rasyonel çalışacakları iken; ilgi odağı kurumların çevreleri olan ilişkilerine kaymış ve kurumların değişen çevre koşullarına nasıl uyum sağlayabileceklerini araştıran çalışmaların sayısı artmıştır (Koçel, 2013: 363). Günümüzde kurumlar, çevrelerindeki gerçekleşen değişimlere duyarlı bir halde sürekli kendilerini dönüştürerek etkinlik ve verimliliklerini arttırmaya çalışmak durumunda kalmakta; ancak bu şekilde hedef kitlelerin sürekli artan ve değişen beklentilerine cevap verebileceklerinin farkına varmaktadır.

Karmaşıklık kavramı, sistemler arasındaki karşılıklı ilişki, etkileşim ve bağlılıktan 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). Kaos yaklaşımı ise, kendi içindeki ve çevresindeki unsurlarla etkileşimli olarak değişen, dinamik ve doğrusal olmayan yapıların, dolayısıyla karmaşık olarak adlandırılan sistemlerin incelenmesi ve açıklanmasında kavramsal, matematiksel ve geometrik tekniklerin kullanılmasını ifade etmektedir. (Koçel, 2013: 477-478)

Sosyal bilimlerde Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımının kullanımını, Genel Sistem Teorisinin devamı ve tamamlayıcısı olarak değerlendirmek gerekmektedir (Koçel, 2013: 482). Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımının bir diğer rolü de organizasyonların bir makine olarak değil, bir canlı organizma olarak kabul edilmesi; karmaşık bir ortamda ve karmaşık ilişkiler sisteminin bir parçası olarak yaşamlarını sürdürdükleri varsayımı altında sürdürülebilirlik anlayışının doğuşuna kaynaklık etmesidir (Tokat, 2015: 107). Sistem teorisinin çevreleriyle ilişkili olarak ele aldığı kurumların davranışlarını, değişime yönelik ihtiyaçlarını ve uygulamalarını anlamak üzere, bu yeni yaklaşımın önemli açılımlar sunduğu söylenebilmektedir.

Toffler, bugünün değişken, dengesiz ve çalkantılı şartlarını kaos teorisinin açıkladığına işaret etmektedir (Mercan, Demirci ve Oyur, 2013: 115). Taşcı ve Koç, değişimlerin sıklığının arttığı ve kurumlar için değişmenin kaçınılmaz olduğu zorlu rekabet ortamının, küreselleşmenin de etkisiyle kurumlar açısından günümüz iş dünyasında varlığını sürdürebilmenin zorluğunu arttırdığını ifade etmektedir. Bu durum yeni koşullanmalar gerektirmekte ve kapsam ve derinliğiyle Komplekslik kuramı, bu ihtiyacı karşılayabilecek bir seçenek olarak değerlendirilmektedir (2006: 151). Kaos Teorisi ve Karmaşıklık Yaklaşımı, günümüz iş dünyasının global anlamdaki bağlantılılığına ve değişimlere yönelik yüksek duyarlılığına dair önemli açıklamaları bünyesinde barındırması bakımından, değişim yönetimi açısından da değer görmektedir. Canlı organizma metaforuyla ilişkilendirilen kurumlar, karmaşık ilişkilerin ve etkileşimlerin hüküm sürdüğü bir ortamda varlıklarını sürdürmek üzere

sürekli olarak kendilerini dönüştürmek, yenilemek, yeni ilişkiler tesis edip çevrelerine uygun davranışlar geliştirmek durumundadır. Bu bakış açısı sürekli ve karmaşık bir değişimin varlığına işaret etmekte; kurumların her daim değişmeye hazır olmalarını gerektirmektedir.

Kurumsal değişime dair birçok farklı yaklaşım ve bunları kategorize etmenin birçok yolu olmasına rağmen; literatürdeki iki dominant yaklaşımın planlı değişim ve ortaya çıkan (emergent) değişim yaklaşımları olduğuna dair genel bir uzlaşı bulunmaktadır (Burnes, 2004a: 887). Kökenini Lewin'in çalışmalarından alan planlı yaklaşım, son 50 yıldır değişim yönetiminin teori ve uygulama alanını domine etmesine rağmen (Bamford ve Forrester, 2003: 547); 1980'lerin başından beri ağır eleştirilerin hedefi olmaktadır (Burnes, 1996: 12).

Planlı değişime yapılan eleştiriler üzerinde temellenen ortaya çıkan değişim yaklaşımının öncüleri Dawson (1994) ve Wilson (1992), planlı yaklaşımın, kurumun çevresinin ve değişim sürecinin karmaşık ve dinamik yapısını görmezden geldiğini; çalışan esnekliğine ve yapısal adaptasyona yönelik duyulan sürekli ihtiyacı ele almadığını öne sürmektedir (aktaran Burnes, 1996: 13). Değişimin, belirli bir süre içerisinde bir dizi doğrusal olayın gerçekleşmesi olarak algılanmaması gerektiği önermesine yer vermekte; devamlı değişen durumlara ve koşullara, sürekli ve açık uçlu bir adaptasyon süreci olarak görülmesini önerilmektedir (Burnes, 1996: 13). Ortaya çıkan değişim yaklaşımı, değişimin öngörülemez doğasına vurgu yapmakta ve değişimi bir öğrenme süreci olarak algılamaktadır (By, 2005: 375). Buna göre değişim sadece bir kurumun yapısını ve pratiklerini değiştirmekten ibaret değildir ve bu nedenle kurumun öğrenme ve adapte etme yeteneği de değişim yönetimi programının başarısını etkileyebilmektedir (D'Ortenzio, 2012: 37). 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 artmaktadır. Bu da değişim yönetimine yönelik olarak kurumların proaktif stratejilerin benimsemesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Weiner değişime hazır olma üzerine odaklandığı çalışmasında, kavramın çok katmanlı ve çok yönlü oluşuna dikkat çekmektedir. Değişime hazır olma bireysel, grup, birim, departman veya kurum seviyelerinde ele alınabilmekte ve yapıların anlamı, ölçümü ve diğer değişkenlerle olan ilişkileri, analiz seviyelerinde farklılık göstermektedir. Kavramın çok yönlülüğü ise, değişimin uygulanması için çalışanların değişime bağlılığını ve değişme etkinliğini; dolayısıyla hem psikolojik hem de davranışsal olarak hazırlıklı olmayı gerektirmesinden kaynaklanmaktadır (2009: 68). Kurumun içi hedef kitlelerin değişmeye istekli olmaları kadar bu değişimi gerçekleştirebilecek niteliklere sahip olmaları da gereklidir. Bu sınıflandırmanın değişimi gerçekleştirebilme yönü doğrudan kurum çalışanlarının niteliklerine vurgu yaparken; çalışanların psikolojik anlamda değişmeye hazır bir zihniyeti paylaşmaları, kurumsal düşünce yapısı ve vizyonun kabullenilmesiyle ilişkilendirilmektedir.

Armenakis ve Harris hazır olma modellerini, değişimi yönetenlere, değişime katılanların beş anahtar inancını şekillendirmeye yönelik proaktif bir plan oluşturabilmeleri için yapmaları gerekenleri açıklayan bir bakış açısı sağlamak üzere geliştirdiklerini belirtmektedir (2009: 132). Değişime hazır olma halinin oluşturulması ve yönetilebilmesi için 5 anahtar inancın, mevcut durum ve hedefler arasındaki tutarsızlığın kabul edilmesi; önerilen değişimin bu tutarsızlığı gidermeye uygunluğunun anlaşılması; değişimin uygulanabilirliğine dair güven duyulması; değişime yönelik lider kadrosunun desteğinin hissedilmesi; değişimin birey için faydalarının anlaşılması şeklinde açıklanmaktadır (Self, 2007: 12).

Armenakis ve Harris'in önerdikleri model, değişim katılımcılarının inançlarını içeren bir değişim mesajının iletişiminin yapılmasını; bu mesajın içeriğinin ikna ediciliğini arttıracak etkileme stratejilerin kullanımını; değişim liderlerinin algılanan niteliklerinin önemini; değişim katılımcılarının karakteristik özelliklerini ve hazır olma sürecinde kaydedilen gelişmeyi ölçen bir değerlendirme unsurunu merkezine almaktadır (2009: 128-132). Bu modelin temas ettiği noktalarda özen gösteren ve sürekli değişime yönelik bir vizyona sahip kurumun, her an ortaya çıkabilecek değişim ihtiyacı veya fırsatını değerlendirmek üzere çalışanlarını hızlı bir şekilde değişimi uygulamaya geçirebileceği söylenebilmektedir.

Kurumun iç hedef kitlelerinin, her an ortaya çıkabilecek değişimlere hazır olabilmesi, değişimin gerektirdiği niteliklere de sahip olunmasını bağlıdır. Bunun için öğrenen kurum kavramı, değişime yönelik proaktif stratejiler içeren değişim yönetimi uygulamaları için önerilebilecek bir model olarak öne çıkmaktadır. Senge (1996), öğrenen kurum kavramını, bir kurumun sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması; bu süreçte edindiği kurumsal tecrübeleri iç hedef kitlelerini geliştirmeye yönelik bir sistem içinde değişen çevre koşullarına uymakta kullanması; böylelikle değişen, gelişen ve kendini sürekli olarak yenileyen dinamik bir yapıya kavuşması olarak açıklamaktadır (aktaran Basım ve Şeşen, 2009: 65). Değişimin sürekliliğine ve karmaşıklığına dair kapsamlı bir anlayış geliştirmiş yöneticilerin önceliği, günümüzün hızla değişen çevre koşullarına çabuk ve başarılı bir şekilde uyum sağlayabilen esnek ve çevik kurumsal yapılara sahip olmaktır. Öğrenen kurum modeli, öngörülemeyen ani değişimler karşısında kurumun tepki vermesine imkan tanıyan niteliklere sahip olması dolayısıyla avantaj sağlayabileceği veya tehditleri minimalize edebileceği bir şekilde pozisyon alabilmesi için ihtiyaç duyulan esnekliğe ve adaptasyon hızına yönelik değerli kazanımlar vadetmektedir.

Kurumların değişime hazır olma oranı ile değişim süreçlerinin başarı ile yönetilmesi arasında kayda değer bir korelasyon olduğu kabul edilmektedir. Değişime hazır olmaya yönelik bilinçli bir yaklaşım, değişim girişiminin başarıya ulaşma şansını arttırmaktadır. Dolayısıyla planlamanın, değişimin gerçekleşmesinin çok öncesinden başlaması gerekmektedir (Edmonds, 2011: 350). Bu anlamda değişim yönetiminin, değişimin gerçekleşmesinden öncesini kapsayacak şekilde, kurumu değişime hazırlamaya yönelik bir stratejiyi içermesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Değişimin sürekli olduğu ortamda, kurumların değişim yönetimini proaktif bir yaklaşım ile ele almaları gerekmektedir. Bunun için değişim yönetimi uygulamalarının bir kurumda sürekli hale getirilmesi; kurumun her an değişime hazır olma, yeniliklerin öncüsü olma yönündeki vizyonunun düzenli olarak iletişiminin yapılması ve çalışanların niteliklerinin sürekli olarak geliştirilmesine yönelik bir öğrenme ortamının yaratılması ile değişimi yaratmaları ve/veya değişimi kabullenmeleri yönünde desteklenmesi gerekmektedir.

1.7. Kurumsal Değişim Yönetimi Sürecinde Kurum İçi Hedef Kitlelerin Desteğinin ve Katılımının Önemi

Çalışanların desteği alınmadan ve değişim sürecini benimsemeleri sağlanmadan değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve uygulanmasından söz edilememektedir (Tunçer, 2012: 133). Değişim talebi, gerek üst yönetimden kurum içi hiyerarşinin alt kademelerine doğru, gerekse alt kademelerden üst yönetime doğru olsun; kurumun bünyesindeki bireylerin yüksek orandaki desteğini gerektirmektedir. Bu da kurumun iç hedef kitlelerinin, değişimi gerçekleştirmek üzere ikna edilmesini gündeme getirmektedir. Değişikliği gerçekleştirecek olanların da onunla karşılaşacakların da bireyler olması nedeniyle, değişimi yönetmenin, mevcut durumdan arzu edilen duruma geçiş için yapılması gereken değişiklikleri desteklemek üzere kurumun iç hedef kitlelerinin ikna edilmesini içerdiğinden bahsedilebilmektedir.

Değişim ancak çalışanlarla birlikte ve onların niteliklerine dayalı bir şekilde gerçekleştirildiği takdirde başarılı olabilecektir (Tunçer, 2012: 140). Değişimin kalıcı olması ve tam anlamıyla kurumun potansiyelini yansıtacak oranda hayata geçmesi de çalışanlarla birlikte hareket etmekle ilişkilidir. Değişim sürecine desteğin sağlanması için kurum içindeki hedef kitlelerde değişmeye ihtiyaç olduğu düşüncesinin yaratılması gerekmektedir. İnsanların alışkanlıklarını ve mevcut davranış biçimlerini, bunun gerekliliğine inanmadan değiştirmeleri olası değildir. Ancak bir kez değişime dair ihtiyaca ikna olduklarında, değişim sürecine yönelik desteğin arttığından bahsedilebilmektedir. Kurumun iç hedef kitlelerinin değişim sürecine desteği sağlandıktan sonra, bireylerin kendilerini ifade edebilecekleri fırsatların yaratılması suretiyle sürece katkı vermeleri sağlanabilmektedir.

Değişimin stratejisinin ortaya çıkarılabilmesi için, kurumun kendi çevresinde fonksiyonlarını nasıl yerine getirdiğinin; nasıl çalıştığının; güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunun açık bir şekilde anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Bu tür bir kavrayış, önerilen değişim nedeniyle oluşabilecek senaryoların geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu şekilde, etkili bir uygulama planının şekillendirilmesine olanak sağlanmaktadır (Mento, Jones ve Dirndorfer, 2002: 50). Değişim girişimine geniş

ölçekte ve aktif bir biçimde katılımın sağlanmasıyla, kurumun mevcut iş yapış biçimlerini en iyi tanıyan kaynak olan iç hedef kitlelerden, geçiş sürecini kolaylaştıracak, hızlandıracak veya iyi yönde geliştirebilecek fikirler ve geri bildirimler edinebilmek mümkün hale gelmektedir. Bunun için de değişim süreci boyunca kurum içi iletişim kanallarının açık tutulması ve kurum içi bilgi paylaşımının teşvik edilmesi önemli hale gelmektedir. Değişime destek olmakla değişime katılım arasındaki farkı tesis edecek olan faktör özgür bir iletişim ortamının yaratılmasıdır.

Değişimin yönetilmesinde krizlere sebep olarak istenen değişimin hayata geçmesini engelleyen ve sürecin yönetilmesini zorlaştıran sebepler arasında; tüm çalışanların değişim girişimine katılımının sağlanmaması ve değişimin sadece yönetim kademeleri seviyesinde yönetilmesine yer verilmektedir (Stanleigh, 2008: 35). Değişim çabası, tüm kurumun birlikte kalkıştığı ortak bir girişim haline getirildiği takdirde başarıya ulaşma ihtimali artmaktadır. Değişime katılımın ilk adımı, kurumun geneli tarafından paylaşılan ortak bir değişim isteği yaratmaktan geçmektedir. Bunun için de değişime ihtiyaç olduğu ve değişimin kurumdaki herkesin faydasına olacağı yönünde bir fikir birliği temin edilmesi gerekmektedir. Değişimin iç hedef kitlelerce talep edilir hale gelmesi, değişim girişimine katılım için gerekli psikolojik altyapıyı ve isteği sağlamakta; aynı zamanda değişimin gerçekleştirilmesi için gerekli motivasyonun ve kararlılığın da dayanağı olmaktadır.

Belirli değişim modellerinin savunucuları, çoğunlukla kendi modellerinin evrensel olarak uygulanabilir olduğu iddiasında bulunmaktadır. Bununla birlikte çalkantılı zamanlar, çeşitli koşullara farklı karşılıklar talep etmektedir (Dunphy ve Stace, 1993: 905). Beer, Eisenstat ve Spector, değişim programlarının herkesi ve her şeyi kapsayacak şekilde tasarlandıkları için spesifik olarak hiç kimseyi ve hiçbir şeyi kapsamadığına değinmekte; çok genel ve standart oldukları için belirli birimlerin günlük işleyişlerine hitap etmedikleri yönünde eleştirmektedir (1990: 161). Kurumların karmaşık işleyiş yapılarını ve etkileşim ağını dikkate almaktan uzak olan programların, değişimi yaratmakta yetersiz kalacağı anlaşılmaktadır. Farklı koşullar altında değişmek durumunda olan çeşitli kurumlar, ihtiyaçlarına ve özelliklerine uyumlu; öznel bir değişim girişimine ihtiyaç duymaktadır. Bir değişim modelinin

veya yaklaşımının, kurumun ihtiyaçlarına ve hedeflerine yönelik olarak öznelleştirip detaylandırılarak ideal bir değişim çabasına evrilmesi, ancak o kurumu oluşturan, işleyişinin bir parçası olan, gerçek ve kalıcı değişimi yaratacak çalışanların sürece katılımıyla gerçekleştirilebilmektedir.

Benzer şekilde, Axelrod da metodoloji temelli değişim yaklaşımlarının, hızla değişen çevrelerdeki karmaşık yapılar olan kurumların yenilik ve esneklik gereksinimlerini karşılayamadığını savunmakta ve yeni bir anlayış olarak katılım paradigmasını öne çıkarmaktadır. Liderlerin, onlara rehberlik edecek çekirdek prensipler olmaksızın kurumsal değişim teknikleriyle sınırlı kalmaları halinde; kurumlarının benzersiz koşullarına uygun süreçler yaratmaktan ziyade, formüle edilmiş yaklaşımlar kullanacaklarına dikkat çekmektedir (2001: 50). Her kurumun kendine has özelliklerinin bulunması, o kurumda değişimin yaratılması için de özgün çözümler geliştirilmesine ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Kurumun kendine özgü yetenekleri, zaafları ve niteliklerine vakıf olunmaksızın, bir değişim yaklaşımının uygulamaya geçirilmesi istenen sonuçları doğurmamaktadır. Değişim sürecine, kurumu en iyi tanıyan hedef kitlelerin katılımının sağlanması, değişim girişimine yön verebilmek adına önemlidir.

Axelrod, katılım paradigmasının dört çekirdek prensibini ortaya koymaktadır (2001: 50):

I. Katılım çemberini genişlet.
II. İnsanları birbirine ve fikirlere bağla.
III. Eyleme geçmek için topluluklar yarat.
IV. Demokratik değerleri benimse.

Katılım paradigması, kurumsal değişim yönetimi modelini oluştururken, bütün kurumda destek yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda hevesli katılımın geliştirilmesi için bir çerçeve oluşturmaktadır. Bir kurum bu dört çekirdek prensibi benimsediğinde aşağıdaki durumların ortaya çıkması beklenmektedir (Axelrod, 2001: 50):

- ✓ İnsanlar sorunları ele alır, bir amaç etrafında birleşirler ve hem tehlikeleri hem de fırsatları anladıklarından yeni istikametler oluştururlar.
- ✓ Yeni bir gelecek oluşturmak için aciliyet hissi ve enerji üretilir.
- ✓ İnsanlar meselelerle ve birbirleriyle bağlantı halinde olduklarından kurum içinde serbestçe dolaşan bilgi ve işbirliği, kurumsal kabullerin yerini alır.
- ✓ Geniş katılım, performans açıklarını ve çözümlerini hızla tanımlar, üretkenliği ve müşteri memnuniyetini geliştirir.
- ✓ Kurumsal yapının her seviyesinden ve işlevlerinden insanlarla birlikte müşteriler, tedarikçiler ve diğer hedef kitlelerin en iyi fikirlerini sunmasıyla yaratıcılık tetiklenir.
- ✓ İnsanların yalnızca mevcut zorlukları değil, gelecektekileri de karşılayacak beceri ve süreçler geliştirmeleri, gelecekteki değişimler için de kapasiteyi arttırmaktadır.

Değişim sürecinin, kurumun farklı birimlerinden ve yapının farklı düzeylerinden geniş bir katılım ile yürütülmesi, aynı zamanda süreç içerisindeki sorunların da nedenlerinin doğru tespit edilmesine yönelik değerli geri bildirimlere erişim fırsatı yaratmaktadır. Kurumsal yapının çeşitli kademelerinden geniş bir katılımla oluşturulan ve değişimin şekillendirilmesinde söz hakkı tanınan değişim projesi ekiplerinin, serbest bir paylaşım ortamı yaratıldığı takdirde, yapılan değişikliklere dair olumsuz tepkilerin veya sorunların hızlı ve isabetli tespitinin yapılmasında avantaj sağlayabilmektedir. Bu gruplar içerisinde, aynı zamanda kurumun yaratıcı gücünün de ortaya çıkması ile mevcut zorlukları aşmak üzere özgün fikirler üretilebilmektedir. Böylece kurumun kaynaklarının, süreç içerisinde ortaya çıkan uyumsuzlukları hedef alacak şekilde yeniden organize edilmesi mümkün olabilmektedir.

Değişime katılımın yalnızca kurum çalışanlarıyla sınırlı tutulmayıp dış hedef kitleleri de kapsar şekilde genişletilmesi ise, yenilikçi ve müşterilerinin isteklerini dikkate alan bir kurum olarak itibar kazanılmasına; değişim talebinin müşteriler tarafından da desteklenmesine vesile olmaktadır. Günümüzde kurumlar, bilgi düzeyinin artmasıyla yeni hassasiyetler geliştirmiş müşterilerin değişen beklentileriyle karşı karşıya gelmektedir. Dolayısıyla müşterilerin kurumları daha

yakından takip ettikleri ve değişen beklentilerine ayak uydurmalarını talep ettikleri söylenebilmektedir. Müşterilerin sağladığı geri bildirimlerin, şikayet ve tepkilerinin yakından takip edilmesi; fikir, öneri ve beklentilerini ifade edebilecekleri ortamlar yaratılarak değişimin biçimlendirilmesinde dikkate alınmasının önemli faydaları olacağı görülebilmektedir.

İnsanlar yaratılmasına yardım ettikleri şeyi destekleme eğilimi göstermektedir. Değişimden etkilenenlerin, değişimin planlanması ve uygulanmasına mümkün olduğunca çok katılmalarına müsaade edilmesi halinde değişime bağlılıkları gelişmektedir. Hedef, çalışanların değişim girişimini yapmak istedikleri ve tecrübe etmekten memnuniyet duydukları bir şey olarak sahiplenmelerinin sağlanması olmalıdır (Armstrong, 2006: 351). Gerçek katılım, kurumun iç ve dış hedef kitlelerinin değişim üzerinde söz sahibi olmasını ifade etmektedir. Değişim stratejisinin oluşmasında ve uygulanmasında pay sahibi olan bireylerin değişim girişimini destekleyen, benimseyen ve nihayetinde kurumun gelecekteki gelişimine katkı yapan bir tutum içerisinde olmaları beklenmektedir

Spitzer Jr. ve Tobia, değişim için insan merkezli bir model önermekte ve gelecekte başarının kaynağının doğal kaynaklar, sermaye ve fiziksel iş gücünün ötesinde kurumun müşterek aklını, -birikmiş yargılar, tecrübeler, algılamalar, sezgi ve zekalarını- ürün ve pazar fırsatlarını yakalamak ve müşterilerine daha iyi hizmet vermek üzere kullanmasına bağlı olacağı öngörüsünde bulunmaktadır (1994: 46). Bugün kurumların başarılarının giderek daha fazla, değişen hedef kitlelerin beklentilerini gerçekleştirebilmek üzere insan kaynağını etkin kullanmakta yattığı görülebilmektedir. Bu nedenle çalışanların kendileri için en etkili çalışma şeklini belirlemek üzere değişimin planlanması ve uygulamasına katılmaları değişimin başarısında kritik bir rol üstlenmektedir. Ayrıca kurumun tüm hedef kitlelerinin birlikte hareket ederek geleceğini şekillendirmede söz sahibi olması, herkesin çıkarına hizmet edecek ideal değişimin yaratılmasını temin etmektedir.

1.8. Kurumsal Değişim Yönetiminde Liderlik

Değişimi tanımlamak ve uygulamak kurum içindeki herkesin sorumluluğu olsa da değişim sürecinin sistemli ve etkin yönetilmesi; değişimin müşterilere

sunulan hizmetin kalitesinde sürekli bir artış sağlayabilmesi için her kurum liderliğe ihtiyaç duymaktadır (Markle, 2000: 41; Akgeyik, 2001: 114). Kotter, değişimin tanımı gereği yeni bir sistemin yaratılmasını ifade ettiğini ve bunun liderlik gerektirdiğini belirtmektedir (1995: 60). İnsanların yeni bir düzen kurulurken bir lideri takip etme eğilimi göstermesinin, tarihte sıklıkla kendini tekrar eden bir şablon oluşturduğu gözlemlenebilmektedir. Bu bakımdan kurumların değişim çabalarında da bireyleri harekete geçiren, onları belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getiren ve kurumun geleceğine yön veren güçlü liderlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilmektedir.

Değişim ve liderlik konularında çalışmalar yapan birçok isim, liderlerin en önemli görevinin değişimi gerçekleştirmek olduğu ve değişimin liderlik gerektirdiği hakkında görüş birliği içerisindedir (Burnes, 2003: 627). Liderlik ve değişim, kurumların karşı karşıya olduğu en önemli konular arasında yer almaktadır. Bununla birlikte faydalı değişimin nasıl elde edilmesi gerektiği ve liderliğin gerekleri üzerindeki ihtilaf ve tartışmalar dolayısıyla her iki konunun da kurumsal hayatın en tartışmalı ve problematik unsurları olduğu dikkat çekmektedir (Burnes ve By, 2012: 239-240). Günümüz iş dünyasında öne çıkan başarılı kurum yöneticilerinin hemen her birinin, değişime öncülük eden kurumlara liderlik ettiği görülmektedir. Değişimin sunduğu fırsatları ve tehlikeleri öngörerek, bazı durumlarda ise bizzat değişimi meydana getiren vizyonu ortaya koyarak fırsatları yaratan ve kurumlarını bu doğrultuda dönüştürebilen liderler, kurumlarını zirveye taşımaktadır. Gerek değişim olgusunun kurumların rekabetindeki rolünün; gerekse değişimin sunduğu fırsatlara kurumun erişme ihtimalini güçlendirecek liderlik vasıflarını taşıyan yöneticilerin değerinin iş dünyası tarafından giderek daha da iyi anlaşılması nedeniyle, her iki konu üzerinde yoğunlaşan bir ilgiden söz etmek mümkün hale gelmektedir.

Liderliğin değişim süreci içerisinde oynaması gereken anahtar roller arasında değişimin yönünü belirlemek, kurum içerisinde değişime ilham vermek ve değişimin hayata geçmesini sağlamak bulunmaktadır. Ayrıca değişim yönetiminin diğer başarı unsurlarından biri olarak kabul edilen, değişimin tanımlanması ve değişime yönelik ihtiyacın kabul edilmesinin de liderlik ile ilgili olduğu değerlendirilmektedir

(Oakland ve Tanner, 2007: 2). 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 and Brightman, 2000: 68). Bu nedenle liderliğe atfedilen, değişimin ateşleyicisi, yüzü ve sürükleyicisi olma rollerinin yanı sıra, değişim süresince hedef kitlelerin hissetmeye ihtiyaç duyduğu güven duygusunun tesis edilmesinde de lidere mühim sorumluluklar yüklenmektedir.

Gill'in başarılı değişim için önerdiği liderlik modeli; vizyon ve strateji, değişim için bu vizyon ve stratejiyi destekleyen sürdürülebilir paylaşılan değerlere dayalı bir kültürün geliştirilmesi ve değişimin bir parçası olan veya ondan etkilenenlere ilham verme, yetkilendirme ve motive etmeyi gerektirdiğini belirtmektedir. Bu modelin, liderliğin bilişsel, düşünsel, duygusal ve davranışsal temel boyutları ve gereklerini yansıttığı savunulmaktadır (2003: 307-308). Dolayısıyla, değişim süreçlerine liderlik etmenin çok yönlü bir uğraş olduğu ortaya çıkmaktadır. Liderlerin değişim sürecindeki sorumlulukları, kurumlarına ve hedef kitlelerine fayda sağlayacak fırsatların ortaya çıkabileceği, yaratıcılığın ve değişimin teşvik edildiği bir kültürel ortamı yaratmaktan; değişimi başlatmaya ve stratejisini oluşturmaya; bireylerin sürece aktif katılımını teşvik etme, düşüncelerini olduğu kadar duygularını da etkileme ve onlara motivasyon sağlamaya kadar genişlemektedir. Bu sorumluluklar değişim çabasının başarısına doğrudan etki edebilen öneme sahip olmaları bakımından, değişimin güçlü liderlik vasıfları gerektirdiği görülmektedir.

Liderlik araştırmaları 1980'li yıllarda, liderlerin kurumları nasıl dönüştürdüğü ve güçlendirdiği üzerine odaklanmıştır (Saylı ve Tüfekçi, 2008: 195). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, kurumsal değişime dair en kapsamlı teoriler arasında yer almaktadır. Burns, politik bağlamda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik konusunda ilk fikirleri ortaya atmış ve Bass bu fikirleri geliştirerek kurumsal bağlamda ele almıştır (Eisenbach, Watson ve Pillia, 1999: 83). Bass (1985), dönüşümcü liderliğin dört önemli faktörü içerdiğine değinmektedir (aktaran McCall Jr, 1986: 481-482; Anderson ve Son, 2015: 792):

I. Etkileyicilik: Karizmatik liderler, takipçilerinin değerleri, ihtiyaçları ve umutlarına dair bir kavrayışa sahiptirler. Bu değerler, ihtiyaçlar ve umutların üzerine dramatik ve ikna edici söz ve hareketler aracılığıyla ekleme yaparak geliştirme kabiliyetleri bulunmaktadır. İdeal etkileme, liderlerin sahip oldukları değerler, inançlar ve etik anlayış ile tutarlı bir şekilde hareket ettikleri ve takipçilerinin ihtiyaçlarını kendininkilerin üstünde düşünmeye istekli olduklarında gelişebilmektedir. Bu tür liderler takipçileri tarafından güvenilen, hayranlık uyandıran ve saygı duyulan kişiler olarak algılanmaktadır.

II. İlham verici motivasyon: Takipçilerinin motivasyonlarını canlandırmak ve arttırmak üzere duygusal niteliklerin kullanıldığı, karizmatik liderliğin bir alt faktörüdür. Liderlerin, takipçilerinin işlerine bir anlam atfetmesi ve meydan okumasıyla motivasyon yaratmasını ifade etmektedir. Takipçilerin daha iyi bir gelecek hayal etmek için teşvik edilmesi takım ruhunu, heyecanı ve iyimserliği arttırmaktadır. Etkileyicilik ve ilham verici liderlik, dönüşümcü liderlerin karizmasını yansıtmaktadır.

III. Bireysel ilgi gösterme: Liderin, astlarının tümüne ilgi göstermesi, endişelerini ve gelişim ihtiyaçlarını paylaşması ve birer birey olarak davranmasını ifade etmektedir. Liderler, takipçilerinin büyüme ve gelişmeleri için bir öğrenme ortamı sağlamak suretiyle gerçek potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır.

IV. Zihinsel uyarım: Takipçilerin problem farkındalığı ve sorun çözme becerilerinde, düşüncelerinde ve yaratıcılıklarında, inançlarında ve değerlerinde bir canlandırma ve değişimdir. Liderler, takipçilerinin daha yenilikçi ve yaratıcı olmasını teşvik etmek üzere, uzun süredir varlığını sürdüren varsayımları sorgulamaları ve eski olaylara yeni yollarla yaklaşmaları için onlara meydan okumaktadır.

Karizmatik-dönüşümcü liderlik görüşü 1970'li yılların sonunda ilk kez gündeme gelişinden beri büyük bir destek ve ilgi görmektedir (Burnes ve By, 2012: 241). Dönüşümcü liderler, astlarının ve izleyicilerinin, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmak ve kendilerine olan güvenlerini arttırmak suretiyle, beklentilerin üzerinde sonuç almayı hedefleyerek onları motive etmeye çalışmaktadır. Çalışanların

değişime uyum sağlamalarını, görevlerinin önemine dair farkındalıklarını arttırarak ve ortak amaçlara ulaşma uğruna kurumun çıkarlarını kendi bireysel çıkarlarının önünde konumlandırmaya ikna ederek kolaylaştırmaktadır (Canöz ve Öndoğan, 2015: 52). Sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve bunun da ötesinde, yenilikçi politikalar izleyerek değişimin öncüsü olmayı hedefleyen kurumların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeleri önemli kazanımlar vadetmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 79).

Eisenbach, Watson ve Pillia, dönüşümcü, karizmatik ve vizyoner liderlerin, değişim sürecinde doğru anda, uygun davranışı sergileyerek kurumlarındaki mevcut durumu başarı ile değiştirebildiklerine dikkat çekmektedir. Mevcut yöntemlerin artık işe yaramadığının farkına varıldığı noktada bu liderlerin gelecek için cazip bir vizyon yaratma görevini üstlenebildiklerini ve iyi bir vizyonun, strateji ve motivasyon açısından odaklanmayı sağladığını; kurumun amaçlarının açık bir ifadesi, aynı zamanda da bağlılık ve ilham kaynağı olduğunu belirtmektedir (1999: 84). Dönüşümcü liderlik açısından bakıldığında vizyon oluşturmak, bir yeniliğin ve değişimin gerekliliği konusunda ilham vermek ve inanç aşılamak, 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 ve bu amaç doğrultusunda vizyonun önemli rol üstlendiği söylenebilmektedir.

Goleman, liderlik açısından duygusal zekayı öne çıkarmakta ve öz farkındalık, otokontrol, motivasyon, empati ve sosyal beceri gibi duygusal zeka bileşenlerini geliştirebilen liderler ile yönettikleri birimin ekonomik performansı arasında bir korelasyon olduğuna dikkat çekmektedir (1998: 94-95). Başarılı bir değişim girişiminin hayata geçirilmesi için bireylerin değişim karşısındaki tepkilerinin uygun şekilde yönetilmesi ve değişimi gerçekleştirecek hedef kitlelerin duygusal olarak harekete geçirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan duygusal zekası gelişmiş liderlerin, çalışanları ile bağ kurma, sürece dahil etme, beklentilerini doğru şekilde anlayabilme ve yönetebilme, örnek teşkil edebilecek davranışlar sergileme, motivasyon sağlama, güven telkin etme ve etkin iletişimi

sağlama gibi hususlarda gösterdikleri başarı ile kurumun değişim sürecini ve performansını olumlu anlamda destekledikleri söylenebilmektedir.

Seijts ve Gandz, değişim çabalarında liderlerin üstlendiği rolü araştırdıkları çalışmalarında, lider karakterin on bir boyutunun sürece etkisini ortaya koymakta ve değişim için önemini açıklamaktadır (2018: 241-243):

I. Dürtü: Büyük ölçekli değişim girişimleri, mükemmellik için çaba gösteren; başarı için büyük bir istek duyan; problemlerin ivedilikle çözen ve zorluklara enerji ve tutkuyla yaklaşan liderlere ihtiyaç duymaktadır.

II. İşbirliği: Karmaşık kurumsal değişimler takım çalışması, koalisyonun biçimlendirilmesini ve değişimden etkilenenlerin rızasını gerektirmektedir.

III. İnsaniyet: Sert önlemler altında ve insani değerleri hiçe sayılarak yürütülen değişim çabaları ardında zehirli ve aşındırıcı bir kurum kültürü bırakmakta, uzun vadede kuruma yarardan çok zarar getirmektedir.

IV. Alçak gönüllülük: En stratejik şekilde geliştirilmiş değişim çabaları dahi uygulamada problemlerle karşılaşmaktadır. Kendi hatalarının farkına varamayan liderler, değişimi başarıya götürecek düzeltmeleri hayata geçirememektedir.

V. Bütünlük: İnsanlar değişimi kabullenmek üzere yanlış yönlendirildiklerini ve kandırıldıklarını hissettikleri takdirde direnç gösterme eğilimi sergilemektedir. Bu nedenle liderin tutarlı davranması gerekmektedir.

VI. Ölçülülük: Karmaşık değişim çabaları nadiren planlandığı gibi ilerlediğinden, soğukkanlılık, sabır ve sayısız faaliyet ve programa hazırlıklı olma önemlidir ve bunun için ölçülü davranmak gerekmektedir.

VII. Adalet: Değişim çabasının, değişimden etkilenenler tarafından adaletsiz bulunması halinde direnç gelişmektedir.

VIII. Hesap verebilirlik: Değişimin öncüleri, etkili liderler olarak görüleceklerse, yaptıklarının -iyi veya kötü- sonuçları ile karşılaşmaya hazır olmalıdır.

IX. Cesaret: Direncin tümü desteğe dönüştürülemez ve herkes değişimden mutlu olmasa da değişime liderlik etmek cesaret göstermeyi gerektirmektedir.

X. Üstünlük: Değişimin içeriğinin ve uygulamasının mükemmel olabilmesi için çaba göstermek standartları yükseltmeyi ve sonucun beklentiyi karşılamaması riskini almayı gerektirmektedir.

XI. Doğru karar verme yetisi: Değişimi öngörebilmekten, başarılarını kutlamaya kadar değişimin her aşamasında liderin doğru karar verebilme yetisine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yukarıda sayılan liderin karakter özellikleri ve dönüşümcü liderin faktörleri göz önünde bulundurulduğunda, değişime liderlik etmenin, değişimi gerçekleştirecek ve tecrübe edecek hedef kitleleri harekete geçirmek ve duygusal ihtiyaçlarına cevap vermek üzerine yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Kurumun hedef kitlelerinin değişime ikna edilmesi ve sürece katılımlarının sağlanması; etik ilkelerin ve adaletin gözetildiği, yaratıcılığın ve iletişimin teşvik edildiği, değişime elverişli bir kurum kültürü yaratılmasında liderlere önemli görevler düşmektedir.

1.9. Kurumsal Değişim Yönetiminde Direnç Faktörü, Ortaya Çıkma Nedenleri ve Ele Alma Yöntemleri

Değişime karşı direnç, uzun süredir 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 duygusal tepkilerin bir ifadesi olarak değerlendirildiğinde, değişimin insani yönünün yönetilmesine ilişkin kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireyler veya gruplar değişim karşısında farklı nedenlerle; pasif bir direniş gösterme, agresif bir şekilde değişim sürecini zarara uğratmaya çalışma veya içten bir biçimde benimseme gibi farklı tepkiler verebilmektedir (Kotter ve Schlesinger; 1979: 107). Değişime istekli olma ile değişimi reddetme şeklindeki iki uç davranış

arasında; kabul, kayıtsızlık, pasif direnç ve aktif direnç olmak üzere bir direnç ölçeği belirlenmiştir (Tunçer, 2013: 385-386):

Tablo 1.6: Bireyin Genel Tutumu ve Değişime Tepkileri (Tunçer, 2013: 385-386)

Bireyin Genel Tutumu	**Değişime Tepkileri**
Kabul	-İsteyerek yardımlaşma arzusu -Yardımcı olma -Yönetimin baskısı altında yardımlaşma -Pasif kalma
Kayıtsız Kalma	-Kayıtsız kalma -Hiç ilgilenmeme -Yalnızca söyleneni yapma -Öğrenmeme
Pasif Direnç	-Mümkün olduğu kadar yapmama -Yavaşlatma -Bilerek yanlış yapma -Bozma
Aktif Direnç	-Sabotaj -İşten ayrılma

Bazen değişim liderleri ve yöneticiler, birey veya grupların neden tanıtılan değişimi sahiplenmediklerini anlamlandıramamakta, bu davranışı değişime direnç olarak nitelendirmektedir (Cameron ve Green, 2009: 57). Bent ve Goldberg ise insanların değişime direndiğine dair genel bir inanışın bulunduğunu belirtmektedir. İnsanların değişime direndiği fikri, kurumlardaki çeşitli verimsiz faaliyetlere sebebiyet vermektedir. Bu yerleşik kanıya karşı çıkmanın yolu, insanların başlı başına değişime değil; statü, ödeme ve konfor kaybı gibi etmenlere direnebileceğinin ve bu durumun değişime direnmekle aynı şey olmadığının altını çizmektir. Çalışanlar bilinmeyene, kendilerine dikte edilen veya kendi bakış açılarıyla uygulanabilir olmayan değişim fikirlerine karşı direnç gösterebilmektedir (1999: 26). Bu şekilde bir bakış açısı, yaygın olarak değişime direnç olarak tanımlanan davranış kalıplarının

nedenlerine yoğunlaşılmasının ve dolayısıyla çözüme yönelik yaklaşımların geliştirilmesinin önünü açmaktadır.

Kotter ve Schlesinger, değişim girişimlerinin sıklıkla direnç ile karşılaştığına ve tecrübeli yöneticilerin neredeyse tamamının bu güçlü ihtimalin farkında olmalarına rağmen; şaşırtıcı bir şekilde yalnızca çok azının kurumsal değişim öncesinde, kimin ve ne sebeplerle değişime direnç gösterebileceğinin sistematik değerlendirmesini yaptığına değinmektedir (1979: 107). Bu tür bir analiz, direnen kişi veya grupların kimler olduğu; ihtiyaçlarının neler olduğu; ne tür inanç ve değerlere sahip oldukları; çıkarlarının ne olduğu gibi sorulara cevap vermelidir (Aladwani, 2001: 269-270). Hultman'a göre (1979), çalışanların gerçekleri, inançları ve değerleri, neyin onları değişime direnç göstermeye sevk ettiğinin iyi birer göstergesi olabilmektedir (aktaran Aladwani, 2001: 270). Yöneticiler, mevcut durumdaki değişime direncin dinamiklerini; çalışanların kendileri, diğerleri ve çalışma ortamlarına dair gerçekleri, inançları ve değerleri üzerinden kavradığında, değişimin stratejik yapısı oluşturulabilmektedir (Boswell, 1980: 465-466). Değişime yönelik olarak geliştirilen stratejik bir yaklaşımın, her zaman için kurum içindeki direnç ihtimalini, direniş gösteren kişi veya grupların özelliklerini ve değişime yönelik olumsuz yaklaşımlarının nedenlerine dair verileri içermesi, değişim sürecinin akıbeti açısından belirleyici olmaktadır.

Değişim girişimlerinin başarıya ulaşma oranındaki yetersizlik, değişimin uygulama safhasına ilişkin endişe yaratmaktadır. Bu durum nedeniyle hem akademik çevrelerde hem de kurumlar arasında, değişime direncin nedenlerinin tanımlanması ve değerlendirilmesine yönelik artan bir ilgiden söz edilmektedir (Okumus ve Hemmington, 1998: 283). Değişime yönelik destekleyici veya direnişçi anahtar duygular ve inançların ortaya konduğu bir çerçeve; kurumsal değişimi araştıranlar, eğitimciler ve uygulayıcılara; değişimin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesine yönelik faydalar sunmaktadır (Armenakis ve diğerleri, 2007: 275). Bu bakımdan değişime yönelik dirence sebebiyet veren unsurların araştırılması ve isabetli bir biçimde tespitinin yapılması; direncin üstesinden gelinmesine yönelik olarak, değişim stratejisinin kuruma uygun biçimde formüle edilmesi amacına hizmet etmesi nedeniyle değerli veriler sağlamaktadır.

Waddell ve Sohal, yıllar içinde değişime karşı direncin çok yönlülüğünün anlaşılmasıyla birlikte, kavramın karmaşıklığının net bir biçimde gözler önüne serildiğini belirtmektedir. 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). Tunçer, çalışanların değişime direnme nedenlerini; ekonomik, sosyal, psikolojik ve rasyonel olmak üzere dört grupta ele almayı önermekle birlikte bu faktörlerin kesin çizgilerle birbirinden ayrılamayacağının ve aralarındaki geçişliliğin altını çizmektedir (2013: 386). İleri ve Güven (2003: 101-102) ise, değişime karşı direnişte en sık karşılaşılan durumları; iş ile ilgili, kişisel, sosyal ve kurumsal nedenler şeklinde derlemektedir.

Tablo 1.7: Değişime Direnişin Nedenleri (İleri ve Güven, 2003: 101-2012)

İş ile İlgili Nedenler	-Teknolojik işsizlik korkusu -İş yükü artışı korkusu -Teknik bilgi yetersizliği korkusu -İş/Ücret/Ödül ilişkisinde değişiklik korkusu -Değişimi teknik olarak imkansız görme -İş koşullarında değişiklik korkusu -Maliyet yüksekliği
Kişisel Nedenler	-Alışkanlıklar ve geçmiş tecrübelerin etkisi -Güvenlik gereksinimi -Bilinmeyen korkusu -Yeni şeyler öğrenme zorluğu -Dar görüşlülük -Kişinin benlik kavramı -Değişiklik fikrinin kaynağı -Başarısızlıktan kaçınma -Muhtemel maddi ve manevi kayıplar -Kişi, grup ve kurum kültürü -Değişimin müdahale stratejisi -Değişim programının kapsamı -Değişim uzmanının tutum ve davranışları
Sosyal Nedenler	-Değişim amaçları ile grup normları arasındaki farklar -Değişimi öneren ve/veya uygulayanlara (değişim uzmanı) karşı olumsuz tutum ve güvensizlik -Yakın çevrenin, grubun değişime karşı olumsuz tutumu -Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu -Değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kaldığı inancı

	-Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama -Değişim sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması
Kurumsal Nedenler	-İşlevsel olmayan bir örgüt yapısı -Amaca yönelik örgütlenen gruplar ve ekip çalışmalarının olmayışı -Kurumdaki güç dengelerinin değişime sıcak bakmayışı veya anlaşamamaları -Önceki başarısız değişim çabaları

Folger ve Skarlicki (1999: 35) direnç ile adaletsizlik duygusu arasındaki bağın önemine temas etmektedir. İnsanlara nasıl davranıldığının ve değişimin nasıl uygulandığının, çalışanların değişime yaklaşımları üzerinde etkili olduğunun altı çizilmektedir. Çalışanlar, kendilerine adil davranıldığını düşündüklerinde değişim çabasının başarıya ulaşması için gerekli tutum ve davranışlar geliştirme eğilimi göstermektedir. Bununla birlikte, kurumsal kararlar ve yönetimsel faaliyetler, çalışanlar tarafından adil olarak addedilmediğinde ise kurum içerisinde öfke, içerleme ve karşılık verme gibi duygusal tepkiler yükselmektedir. Bu gibi durumlarda, adaletsizliğin kaynağının bireyin kendisinden daha güçlü bir konumda bulunması sebebiyle, değişime gösterilen direnç, geçerli güç ilişkileri içerisinde adaletsizliği düzeltmek adına verilen bir tepki olarak öne çıkmaktadır.

Direnç kavramını geliştiren Kurt Lewin, değişime karşı direnişi, sisteme ilişkin olarak ele almış ve hem çalışanları hem de yöneticileri eşit şekilde etkileyen bir güç olarak tanıtmıştır (Dent ve Goldberg, 1999: 25). Lewin'in çalışmalarının, yazında yaygın olarak görülen, değişime karşı direnişin oluşma sebeplerine yönelik olarak bireylerin psikolojik yapısı yerine bireyin içinde bulunduğu kurumsal etkenlere odaklanılması eğilimine kaynaklık ettiği öne sürülmektedir (Michel, By ve Burnes, 2013: 763). Bununla birlikte direncin, bireylerin psikolojik yapılarından kaynaklandığına ilişkin de dikkate değer çalışmalar bulunmaktadır (Erwin ve Galman 2010: 43-44; Burnes, 2015: 101-103). Bu nedenle direnişe dair sistematik ve bireysel bakış açıları birbirlerine zıt olarak algılanmamalıdır. Kurumlar sosyal sistemler olarak ele alındığında, değişime direncin, bireylerin karakteristik özellikleri ile kurumların nitelikleri arasındaki karşılıklı etkileşimden kaynaklandığı görülebilmektedir (Michel, By ve Burnes, 2013: 763; Burnes, 2015: 103). Bu değerlendirmeler ışığında, değişime karşı dirençle başa çıkabilmek adına bireylerin

ve kurumların kendilerine has özelliklerini ve aralarındaki etkileşimleri dikkate alan çözümler geliştirme gereği ortaya çıkmaktadır.

Okumus ve Hemmington, yaptıkları araştırmalar sonucunda değişime karşı direncin engellenmesi veya üstesinden gelinmesinin anahtarının, katılım yoluyla yapıcı eleştirilerden yararlanmak, aktif eğitim ve iletişim olduğu sonucuna ulaşmaktadır (1998: 287). Benzer şekilde Armstrong da öncelikle kurumun yaşadığı değişim sürecinin kendine has özelliklerinin ortaya konması açısından değişime direncin sebeplerine yönelik bir analizin yapılması, değişim sürecine katılımın sağlanması ve iletişimin uygun biçimde düzenlenmesi ile değişime karşı direncin üstesinden gelinebildiğini belirtmektedir (2006: 346-347). Kotter ve Schlesinger, başarılı değişim çabalarının, değişime karşı direnci ele alma yaklaşımlarının becerikli bir şekilde ve çoğu zaman farklı kombinasyonların uygulanmasıyla karakterize edildiklerinin altını çizmektedir. Bununla birlikte başarılı değişim girişimlerinin iki ortak özelliği; yöneticilerin bu yaklaşımları güçlü yönleri ve sınırlamalarına duyarlı olarak kullanmaları ve durumu gerçekçi bir şekilde değerlendirmeleridir (1979: 111-112):

Tablo 1.8: Değişime Karşı Direnişi Ele Alma Yöntemleri (Kotter ve Schlesinger, 1979: 111)

Yaklaşım	Genel olarak kullanılan durumlar	Avantajları	Sakıncaları
Eğitim + İletişim	Bilgi eksikliği veya yanlış bilgi ve veriler olduğu durumlarda	Bir kez ikna edildiğinde, insanlar genellikle değişimin uygulanmasına yardım etmektedir.	Çok sayıda insan sürece dahil edilirse, fazlasıyla zaman alabilmektedir.
Katılım + Dahil Olma	Değişim öncüleri, değişimi tasarlamak için gerekli tüm bilgiye sahip olmadıklarında ve diğerlerinin oldukça direnç gösterdiği durumlarda	Katılım gösterenler değişim uygulanmasına kendini adamakta ve sahip oldukları bilgi değişim planına dahil edilmektedir.	Katılımcılar uygun olmayan bir değişim tasarladıkları takdirde fazlasıyla zaman alabilmektedir.
Basitleştirme + Destekleme	İnsanların adaptasyon problemleri sebebiyle direniş gösterdiği durumlarda	Adaptasyon sorunlarına diğer hiçbir yaklaşım çözüm getirememektedir.	Zaman alıcı, maliyeti yüksek ve yine de başarısız olabilmektedir.

Müzakere + Mutabakat	Biri veya bir grup değişimle açıkça kaybedebildiği ve o grubun direnecek önemli gücü bulunduğu durumlarda	Bazen büyük direnişlerden kaçınmanın nispeten kolay bir yolu olmaktadır.	Diğer direnç gösteren kişi ve gruplar da aynı şartlara sahip olmak üzere müzakere etmek için uyarıldığı takdirde çok maliyetli olabilmektedir.
Manipülasyon + Atama	Diğer metotlar işe yaramadığı ya da çok maliyetli olduğu durumlarda	Direnç problemine nispeten hızlı ve ucuz bir çözüm olabilmektedir.	İnsanlar manipüle edildiklerini hissettiklerinde, gelecekteki sorunlara neden olabilmektedir.
Açık + Kapalı Baskı	Hızın öncelikli olduğu ve değişim öncülerinin önemli ölçüde güç sahibi olduğu durumlarda	Hızlıdır ve her çeşit direnişin üstesinden gelebilmektedir.	İnsanların, değişimin öncülerine karşı öfkelenmeleri halinde riskli olabilmektedir.

Kotter ve Schlesinger'in çalışmaları, değişime direnişi uygun şekilde ele almak için spesifik stratejilerin yanı sıra her yaklaşımın avantajları ve dezavantajlarına dair tespitler içermektedir (Mento, Jones ve Dirndorfer, 2002: 53). Değişime karşı direncin sebepleri, her kurumda farklılık gösterdiği gibi; direnci ele alma yöntemleri de kurumun içinde bulunduğu durumun, bireylerin ve sürecin öznelliği doğrultusunda farklılaşmaktadır. Değişime karşı dirence yönelik herhangi bir yaklaşım tek başına çözüm için yeterli olmadığı gibi; benzerlik gösteren her durumda da etkili olmamaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin, karşılaştıkları direncin arkasında yatan sebepleri ve direnişi ele alma yöntemlerine yönelik yaklaşımları özenle analiz etmeleri; durumun kendine has gerekliliklerine uygun yaklaşım kombinasyonları geliştirmeleri ve özenle uygulamaları önem kazanmaktadır. Ayrıca değişim sürecinin farklı evrelerinde, çeşitli direnç gruplarına ve bireylere, birbirinden farklı metotların uygulanması da söz konusu olabilmektedir. Değişimi yöneten kişilerin, direnişi nasıl bir yaklaşımla ele almaları gerektiğine yönelik mevcut seçeneklerinin farkında olması; avantajları ve dezavantajlarını öngörebilmesi ve durumu analiz ettikten sonra kurumun gerçeğine uygun seçimi yapması gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM İÇİ İLETİŞİM İLE KURUMSAL DEĞİŞİM YÖNETİMİ ARASINDAKİ BAĞLANTI

2.1. Kurumsal İletişimin Bir Unsuru Olarak Kurum İçi İletişim

Yönetim dünyasında, günümüz toplumunda bir kurumun geleceğinin kritik bir biçimde o kurumun anahtar öneme sahip hedef kitleleri, yani hissedarlar ve yatırımcılar, müşteriler ve tüketiciler, çalışanlar ve kurumun bulunduğu toplumun üyeleri tarafından nasıl algılandığına dayandığı şeklinde yaygın bir inanç olduğu görülmektedir (Cornelissen, 2004: 9). Bu bakış açısı, kurumların hedef kitleleri ile ilişkilerinin önemini idrak etmelerine aracılık etmektedir. Hedef kitlelerin kuruma dair algılarının yönetilmesi ve hedef kitlelerde kuruma yönelik olumlu algıların tesis edilmesi gerektiğine dair düşüncenin temellerinin, kurumların karar vericilerinin, hedef kitlelerin kurumun geleceğindeki kritik rollerini kabulü ile başladığı söylenebilmektedir. Bu farkındalığı takiben, kurumun kendisi hakkındaki algıyı yönetme ve hedef kitlelerde olumlu izlenimler oluşturma çabası önem kazanmakta, bunun sağlanabilmesi için de kurumun iletişim çabalarına verilen değer artmaktadır.

Van Riel, kurumsal iletişimi, bilinçli olarak kullanılan tüm kurum içi ve kurum dışı iletişim biçimlerini mümkün olduğunca etkin ve verimli hale getirerek, kurumun bağımlı olduğu gruplarla ilişkiler için uygun bir temel yaratma amacına hizmet eden bir yönetim aygıtı olarak ifade etmektedir (1995: 26). Cornelissen de bu tanımı destekleyen bir biçimde, kurumsal iletişimin esasen kurumların stratejik ve etkili bir şekilde kullandığı bir yönetim fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. Kurumların, hayatta kalmak ve gelişmek için paydaşları tarafından meşru kabul edilmeleri gerekmektedir. Kurumsal iletişim, ihtiyaç duyulan meşruiyeti sağlamak üzere yönetimin en etkili fonksiyonu olmaktadır (2004: 10). Kurumsal iletişim bir anlamda, kurumun kendini paydaşlarına ifade ediş biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakımdan kurumsal iletişimin, kurumun çevresi içindeki varlığına,

faaliyetlerine ve gerekliliğine, paydaşlarının gözünde meşruiyet sağlamak üzere kurumlar tarafından kullanıldığı savı öne sürülebilmektedir.

Kurumsal iletişim, kurumun bir bütün olarak, hem iç hem de dış hedef kitlelere nasıl bir şekilde sunulduğu görevine odaklanmaktadır (Cornelissen, 2004: 20-21). Kavramın içeriğinde bulunun kurumsal sözcüğü, bir bütünlüğü ifade ederken; iletişim ise, kurum içi ve kurum dışı iletişim anlamına gelmektedir (Vural ve Bat, 2015: 25). Kurumsal iletişim kavramı, paydaşların kuruma dair algıları, beklentileri ve kurum ile ilişkilerinin; çeşitli iletişim yöntem ve araçlarının etkin bir şekilde kullanımı vasıtasıyla, kurumun amaçlarına yönelik olarak stratejik bir biçimde ele alınmasını ifade etmektedir. Kurumun, paydaşları gözündeki algısını yönetmek ve hedef kitlelerde kendisine yönelik itibar, güven gibi olumlu algılar tesis etmek üzere, iletişim mesajlarının düzenlenmesi şeklindeki bir çaba olduğu söylenebilmektedir. Ancak bu çabanın, kurumun oluşturduğu iletişim mesajları kadar, hedef kitleler tarafından oluşturulan ve kuruma ulaşan mesajların da stratejik bir biçimde ele alınmasını içermesi gerekmektedir. Bu nedenle girdilerin ve çıktıların gözetildiği, iki yönlü bir iletişim süreci olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal iletişim, kuruluşun bağımlı olduğu paydaş grupları üzerinde itibar oluşturmak ve itibarı sürdürmek amacı ile tüm iletişim araçlarının etkin koordinasyonu için bir çerçeve ve kelime hazinesi sunan bir yönetim işlevidir (Cornelissen, 2004: 23). Kurumun iç ve dış iletişim faaliyetlerinin stratejik bir biçimde ele alınarak, kurumun amaçları doğrultusunda koordine edilmelerini ifade etmektedir. Kavramın tanımında da atıfta bulunulduğu şekilde, kurumun iletişim çabalarının stratejik bir yaklaşım ile kurumun hedeflerine yönelik kurgulanması için; kurumun hedeflerinin açık bir şekilde ortaya konması ve anahtar paydaşlarının isabetli bir şekilde belirlenerek; duygu, inanç, değer, tutum ve davranışlarının ölçülmesi; beklenti, ihtiyaç, istek ve amaçlarının anlaşılması önem taşımaktadır. Kurumu hedeflerine ulaştıracak anahtar paydaşlarının niteliklerinin analiz edilmesinin ardından, elde edilen veri dikkate alınarak oluşturulan eşgüdümlü iletişim mesajları ile verimli kurumsal iletişim faaliyetleri yürütmek mümkün olmaktadır.

Sürekli değişim nedeniyle kurumların yenilikçi olma zorunluluğu, insan kaynağının stratejik olarak ele alınması ihtiyacını gündeme getirmektedir. Çünkü insan, kurumların en önemli ve farklılık yaratan rekabet avantajı kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır (Bal, 2010: 268). Değişim ve rekabet, klasik örgüt piramidinin en alt kesimini oluşturan insan kaynağına, günümüzde kurumsal vizyonun oluşturulmasında, kurumsal etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında büyük değer vermektedir (İnce, 2005: 319) Kurumların insan kaynağının; bilgiyi üreten, işleyen ve fark yaratacak şekilde nasıl kullanılacağına dair katma değer oluşturan yaratıcı kararları veren faktör oluşu, günümüz bilgi toplumunda kurumlar açısından kıymetini arttırmaktadır. Bu nedenle kurumsal iletişimin, iç hedef kitlelere hitap eden unsuru olarak kurum içi iletişimin önemi de ortaya çıkmaktadır.

Hedef kitlelerin tümü ile etkin iletişimin sağlanması, kuruluşlar için kritik başarı faktörlerinden birisi olmaktadır (Sungur ve Toksü, 2010: 1) Kurumların hedef kitleleri genel olarak dahili (iç) ve harici (dış) şeklinde bir ayırıma tabii tutulmakta; dahili hedef kitleler, kurum içi iletişimin muhatabı olan kurum çalışanlarını ifade etmektedir (Okay, 2013: 156). Bir kurumun çalışanları ile birimleri arasındaki bilginin, duygunun ve düşüncenin paylaşılması iletişimle mümkün olabilmekte; kurumsal inançların, kanaatlerin ve tutumların oluşmasında etkin iletişim büyük rol oynamaktadır (Çetintaş, 2014: 43).

Kurumların stratejik öneme sahip iletişim fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmesine rağmen, kurum içi iletişimin akademik çevreler tarafından yeterince ilgi görmediğine yönelik eleştiriler bulunmakta; tanımı ve kavram hakkındaki tartışmalara dair yeni çalışmalara ihtiyaç duyulduğuna yönelik çağrılar yapılmaktadır. Kurumların iç hedef kitleleriyle iletişimini ele alan mevcut çalışmalarda, bir kavramsal uzlaşıya rastlanmamaktadır. Literatürde iç ilişkiler (internal relations), çalışan iletişimi (employee communications), dahili iletişim (internal communications), çalışan ilişkileri (employee relations), iç halkla ilişkiler (internal public relations) ve personel iletişimi (stuff communication) gibi ifadelerin, birbirlerinin alternatifi olarak kullanılabildiği görülmektedir (Welch ve Jackson, 2007: 178). Literatürdeki mevcut anlam karmaşası dolayısıyla kavramın doğası, kapsamı, odak noktası, hedefleri ve uygulamalarına ilişkin yeterli açıklığın

sağlanamaması nedeniyle yeni tanımlamalar, araştırmalar ve tartışmalara ihtiyaç duyulduğundan söz edilebilmektedir.

Kurum içi iletişim, gönderilen mesajların, çalışanlar tarafından anlaşılması, yorumlanması ve çalışanları harekete geçirmesini kapsayan bir süreci ifade etmektedir (Tuncer ve Tuncer, 2015: 6489). Kuruluşun misyonu, vizyonu, amaçları, değerleri ve kültürünü çalışanların anlaması, paylaşması ve benimsemesine yardımcı olan iki yönlü bir bilgi alışverişi şeklinde tanımlanmaktadır (Uçanok, Bakanay ve Milli, 2008: 235). Kurum içi iletişim, kapsamındaki ileti dağılımı ile kurum kültürünün paylaşımı, günlük işleyişin koordine edilmesine yönelik bilgi akışının sağlanması ve kurumun kendini örgütlemesinin sağlanması gibi önemli görevler üstlenmektedir.

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, sıklıkla tek ve homojen bir grup olarak görülmesi hatasına düşülmemesi gerekmektedir. Kurum içerisinde farklı görevlerde bulunan ve çeşitli sorumluluklar üstlenen çalışan gruplarına, farklılaştırılmış yöntem ve mesajlar içeren iletişim faaliyetleri ile ulaşıldığı takdirde aralarındaki etkileşim ve ilişkilerin stratejik yönetimi mümkün olabilmektedir. Buradan hareketle, kurum içi iletişimin, birey ve gruplar arasındaki iyi ilişkilerin geliştirilmesi ve kurum içerisinde yaygınlaştırılmasına yönelik uygulamalar içerdiğinden bahsedilebilmektedir.

Etkili kurum içi iletişim faaliyetlerinin çeşitli amaçlara yönelik oluşturulduğu ve kuruma çeşitli faydalar sağladığı literatürde kabul gören bir önermedir. Okay, kurum içi iletişim etkinliği ile çalışan memnuniyeti ve artan verimlilik arasındaki bağlantıya değinmektedir (2013: 157). Bir çok araştırmanın da verimlilik ile kurum içi iletişim arasındaki bu bağlantıya dair ampirik kanıtlar sunduğu görülmektedir

(Vercic, Vercic ve Sriramesh, 2012: 224). Tuncer ve Tuncer de kurum içi iletişim ile çalışanların iş tatmini arasındaki bağıntıya işaret ederek, iş tatmininin sağlanmasının verimlilik, kurumsal performans ve bağlılığa yönelik olumlu etkilerinden bahsetmektedir (2015: 6488-6489). Kurum içi iletişimin kalitesinin, çalışanların psikolojik durumları üzerinde de etkisi olduğu değerlendirilmekte; iletişimin yeterince etkin olmadığı hallerde motivasyonları kırılan bireylerin olumsuz psikolojik etkilere maruz kaldıkları belirtilmektedir (Tınaztepe, 2012: 54). Kurum içi iletişimin, çalışanlar arasındaki birlik ve beraberlik duygusunu pekiştirdiği, çalışanların kuruma yönelik aidiyet hissini güçlendirdiği söylenebilmektedir. Ayrıca etkin kurum içi iletişim faaliyetlerinin, çalışanlar üzerindeki olumlu yansımalarının nihayetinde kurumsal verimlilikteki artış sonucunu doğurduğu yaygın bir şekilde kabul gören bir önermedir.

Kurum içerisindeki iletişimin iyileştirilmesi, kuruma diğer birçok açıdan da fayda sağlamaktadır (Güllüoğlu, 2011: 23):

- ✓ Yanlış anlaşılmaları en alt düzeye indirerek sağlıklı bir yönetim ve çalışan ilişkisi tesis etmektedir.
- ✓ Çalışanların görev tanımları ve sorumluluk sınırları netleşmektedir.
- ✓ Geri bildirim sağlanması kolaylaşmaktadır.
- ✓ Çalışanların kurum amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi kolaylaşmakta ve değişime daha kolay adapte olunmaktadır.
- ✓ Çalışanların kurum kararlarına katılmasıyla problem çözümü kolaylaşmaktadır.

Kurum içinde koordinasyonun sağlanması, katılımın teşvik edilmesi, yaratıcılığın ortaya çıkarılması, bilgi ve deneyimlerin serbestçe dolaşımının teşvik edilmesi, hedeflere yönelik motivasyonun yükseltilmesi, bağlılık hissini kuvvetlendirilmesi, çalışanlarda iş tatmininin yaratılması ve nihayetinde çalışanların verimliliğinin arttırılması bakımından, başarılı kurum içi iletişimin önemli kazanımlar sunduğu söylenebilmektedir.

Kurumların etkili kurum içi iletişim faaliyetlerinin sağladığı avantajların akademik ve uygulama alanı tarafından takdir edilmesi ile birlikte, kavramın çeşitli

hedeflere yönelik olarak stratejik biçimde ele alınması gereği öne çıkmıştır. Welch ve Jackson'ın araştırması, kurum içi iletişimin amaçlarını dört maddede bir araya getirmektedir (2007: 188):

- ✓ Çalışanların sorumlulukları ile karakterize edilen iç ilişkilere katkı sunmak.
- ✓ Çalışanların aidiyet duygusunun gelişmesini teşvik etmek.
- ✓ Çalışanların çevresel değişim konusundaki farkındalıklarını geliştirmek.
- ✓ Çevredeki değişime tepki verme veya çevresel değişimin tahmin edilmesi için kurumun amaçlarının değişmesi ihtiyacına yönelik anlayışı geliştirmek.

De Ridder, kurum içi iletişimin amaçlarının birbiriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Görevlere yönelik etkili iletişimin, bağlılık yaratılmasında hayati bir rol üstlendiğini savunurken; görevlere yönelik olmayan nitelikli iletişimin de kurum içinde güven yaratmak için kritik önem taşıdığına değinmektedir (2004: 26). Tuysuz ise, başarılı kurumların temelinde kişiler arası güven, kuruma duyulan güven ve çalışana duyulan güven unsurlarının yattığına dikkat çekmektedir (2017: 48). Kurum içindeki güvenin, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını, yaratıcılığı ve değişimi kabullenmeyi desteklediği görülmektedir (İslamoğlu, Birsel ve Körü, 2007: 22-23). Çalışanların, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarından zamanında, doğru ve yararlı bilgiler aldıklarını algıladıklarında daha az savunmasız hissettikleri, iş arkadaşları ve yöneticilerine güvenme olasılıklarının arttığı gözlemlenmektedir (Thomas, Zolin ve Hartman, 2009: 302). Bu bağlamda, güven ve iletişim arasında iki yönlü bir ilişki bulunduğu, kurum içerisindeki güven duygusu iletişime olumlu etki ederken; etkin kurum içi iletişimin de kurum içerisindeki güven duygusunu pekiştirdiği öne sürülebilmektedir.

Kurum içi iletişim ve kurumsal iletişimin birbirlerinden ayrı olarak değerlendirilememektedir. Kurumların en önemli paydaşları arasında yer alan çalışanlar, kurumların iletişim faaliyetleri ile oluşturmak istedikleri itibarın destekleyicisi olan kurumsal performansı ortaya koyan unsur olmakla birlikte, kurum hakkında mesaj üreten elçiler olarak da karşımıza çıkmaktadır. Peltekoğlu, bir kurumun dış hedef kitlelerine iletmek istediği mesajın tam tersinin çalışanları tarafından dile getirilmesinin, o mesajın inandırıcılığını büyük ölçüde zedelediğine

değinmektedir (1993: 140). Bu bakımdan, çalışanlara yönelik etkili iletişimin, kurumsal iletişim faaliyetleri aracılığıyla oluşturulmak istenen itibarı çeşitli şekillerde desteklediği bilincinin yerleşmesiyle beraber, kurum içi iletişimin önemi hususunda, hem akademik çevrelerde hem de kurum yöneticileri arasında her geçen gün yaygınlaşan bir uzlaşıdan bahsedilebilmektedir.

Günümüzde, kurumların temel problemlerinden bir tanesinin çalışanların amaçları ile kurumların amaçlarını bağdaştırmak olduğu ifade edilebilmektedir (Yıldız, 2013: 264). Kurum içi iletişimin en önemli fonksiyonu, kurumun hedefleri ile çalışanların hedeflerini ortaklaştırmak ve aralarında eş güdüm sağlamaktır (Sungur ve Toksü, 2010: 2). 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 vadetmektedir (Chreim, 2002: 1117). Bireylerin, kurumlarıyla özdeşleşme seviyeleri yükseldikçe, kurumsal perspektiften düşünme ve hareket etme düzeyleri de artmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1022-1023). Bu noktadan hareketle, kurumlarıyla kendini özdeşleştiren bireylerin, kurumun geleceğine dair daha duyarlı olma; bu geleceği inşa etme sürecine katılma ve bu yöndeki girişimleri desteklemeye daha hevesli olma eğilimi gösterdiği öne sürülebilmektedir. Bu çalışanların aynı zamanda kurumun daha verimli ve etkin olabilmesi için fikirler geliştirerek değişime yönelik talepleri gündeme taşıyan ve değişim girişimlerinin şekillendiricisi ve taşıyıcısı olmaları beklenebilmektedir.

C. J. Dover, çalışanlarla yönetim arasındaki iletişimin 1964 yılına değin süreçte geçirdiği değişimi üç döneme ayırarak açıklamıştır (Peltekoğlu, 1993: 148).

Grunig ve Hunt (1984) ise, bu sınıflandırmaya dördüncü bir dönem ekleyerek, dönemler arasındaki değişimi halkla ilişkilerin dört modeli ile ilişkilendirmiştir (aktaran Theaker, 2004: 166):

I. Çalışanların eğlenme çağı basın ajansı modeline benzetilmektedir. 1940'lı yıllarda, bireyleri, kurumlarının çalışmak için iyi bir yer olduğuna inandırmak amacıyla yönetimlerin bu bakış açısıyla çalışanlarla iletişim kurmayı tercih ettikleri görülmektedir.

II. 1950'li yıllardaki çalışanları bilgilendirme dönemi, kamuyu bilgilendirme modeli ile ilişkilendirilmektedir. Bu dönemdeki kurumların iç hedef kitlelere yönelik iletişim amaçlarının çalışanları, kurum hakkında bilgilendirmeyi hedeflediği anlaşılmaktadır.

III. Çalışanları ikna etme dönemi, iki yönlü asimetrik model ile ilişkilendirilmekte ve 1960'lı yıllarda kurumların amacının çalışanlarını ikna etmek üzerine odaklandığı belirtilmektedir.

IV. Açık iletişim dönemi ile iki yönlü simetrik model arasında paralellik gözlemlenmektedir.

Her dört dönemin de yalnızca o yıllara özgü olmadığı ve tıpkı halka ilişkiler modelleri gibi, bugün de halen bazı şirketler tarafından uygulandığı görülebilmektedir (Theaker, 2004: 166). Kurumların yapısı ve benimsedikleri halkla ilişkiler modeli, çalışanlarına yönelik yürüttükleri iletişim yöntemlerine de yansımaktadır (Peltekoğlu, 1993: 149). Kurumların yapısı ve çevrelerini algılayış biçimleri de kurum içi iletişim yöntemlerine ve çalışanlarına yaklaşımlarına dair belirleyici olmaktadır.

1920'li ve 1930'ların ilk yıllarında gerçekleştirilen araştırmalar, yönetimlerin ilgi göstermesi halinde çalışanların performanslarının yükseldiğine işaret etmektedir. Bunun üzerine, New Jersey Bell Telefon Şirketi başkanı Chester Barnard, yönetimin ilk fonksiyonunun etkin bir iletişim sistemi kurmak olduğuna dikkat çekmiştir. Bunun üzerine iletişimin, insanların işlerini yapmaya yardımcı olan yönünden ziyade kendilerine iyi hissetmelerine sağlayan bir yöntem olarak görülmesi söz konusu olmuştur (Theaker, 2004: 166-167). Bu bakış açısı kendini eğlenme çağı diye tabir

edilen dönemde hissettirmiştir. Kurumların çalışanlarına yönelik iletişiminin sürekli pozitif bir çerçevede olmak kaydıyla kuruma yönelik bazı yüzeysel haberlerin dağıtımını yapmaktan ibaret olduğu ve sosyal faaliyetlerin vurgulandığı görülmektedir.

Barnard, bilgilendirilen çalışanların, yönetimle işbirliği yapmaya daha istekli olacağına değinmektedir. Bu doğrultuda verilen talimatlar yerini, kurumun bakış açısını ifade eden iletişim çalışmalarına bıraksa da aşağı yönlü iletişim akışı varlığını sürdürmektedir (Theaker, 2004: 167). Bu dönemde halen gerçek anlamda bir aşağıdan yukarıya iletişimden bahsedilememekte ve kurumların çalışanlarını bilgilendirme amacını taşıdıkları görülebilmektedir.

İki yönlü halkla ilişkiler modelleriyle ilişkilendirilen kurum içi iletişim dönemleri, dinamik çevreleriyle ilişki içerisinde olan ve daha az hiyerarşik kademeden oluşan yapılara sahip kurumlarda görülmektedir. Bu kurumlar hareketli çevrelerini kontrol etmeye çalışmak kadar ona uyum sağlamak uğraşında da bulunduklarından, yeniliklerle başa çıkmak ve onları çabuk kavrayabilmek adına dışa açık ve esnek olmak durumundadır. Bu nedenle karar alma mekanizması merkezi olmaktan çıkarılmıştır (Theaker, 2004: 167). Asimetrik iletişim programları, çalışanların görüşlerini etkilemek üzere kullanılmaktadır. Bununla birlikte açık sistem yaklaşımını benimseyen kurumların, çalışanları ile iletişimde giderek artan bir oranda iki yönlü simetrik iletişimi kullandığı görülmektedir. İki yönlü simetrik iletişim anlayışına göre, çalışanlar kurumda olup biteni bilmeli ve yönetimin onları gerçekten önemsediği ve değer verdiği inancına sahip olmalıdır (Peltekoğlu, 1993: 149). Bunun için de çalışanlarına yönelik olarak dürüst ve açık iletişim anlayışının benimsenmesi; aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya iletişim kanallarının sürekli açık tutulması; çalışanlara, düşüncelerine değer verildiğinin ve dikkate alındığının hissettirilmesi; görev ve sorumluluk kadar yetki de verilmesi ve kurumun alacağı önemli kararlarda söz hakkı tanınmasını içeren kapsamlı bir simetrik iletişim yaklaşımı ile kurum içi iletişim çalışmalarının ele alınması gerekmektedir.

Değişim literatürü, kurumsal düzeydeki değişimin bireysel seviyedeki değişimden kaynaklandığını kabul etmekte ve yöneticilerin, değişimi kabul etmeleri

için çalışanları nasıl etkilemeye çalıştıkları konusunda çok fazla çalışma içermektedir (Chreim, 2002: 1117-1118). Kurumsal değişim yönetimi kavramının bireye atfettiği değer üzerinden, bu çalışma kapsamında değişim sürecinin kurum içi paydaşlarla stratejik iletişim uygulamaları üzerinden yürütülmesinin önemine değinmek mümkün olmaktadır. Başarılı ve sürekli değişim, ancak kurum içi hedef kitlelerin değişim ihtiyacını hissetmesi; değişimi teşvik edecek motivasyonun yaratılması; değişime yönelik vizyonun paylaşılması; değişim girişiminin detayları, aşamaları ve hedefleri hakkında bilgilendirmeler yapılması; girişimin uygulanabilirliği ve faydalarına dair iç paydaşların ikna edilmesi; çalışanların değişime desteğinin, süreçlere aktif katılımının ve en nihayetinde çabaların sahiplenilmesinin sağlanması ile gerçekleşebilmektedir. Süreci başarıya götüren tüm bu aşamalar, kurum içindeki değişim öncüleri ile değişimi gerçekleştirecekler arasındaki etkin bir iletişimi gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda, kurumsal değişim yönetiminin, stratejik olarak ele alınan kurum içi iletişim faaliyetleri ile desteklenmesi gerekmektedir. Kurum içi iletişim ile kurumsal değişim yönetimi kavramları arasında stratejik ilişkinin ortaya konması, değişim çabasının kurumun potansiyeli ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmesi ve başarı ile sonuçlanması açısından kritik bir öneme sahiptir.

2.2. Kurumsal Değişim Sürecinde Kurum İçi İletişim Biçimleri

Kurumlar birbirleriyle iletişim halinde olan insanların oluşturduğu ağlardan meydana gelmekte (Çetintaş, 2014: 28) ve iletişim ağları, formal ve informal etkileşimler ve ilişkiler aracılığıyla kurum üyelerini birbirine bağlamaktadır (Wood, 2011: 261). 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 içi iletişim, kurumsal yapının tümünde gerçekleşmekte ve yapı bakımından biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir (Güllüoğlu, 2011: 27). Kurum içerisindeki iletişim sürekli olarak hem biçimsel hem de biçimsel olmayan ağlar üzerinden gerçekleşmekte ve iç hedef kitleler, her iki kanal aracılığıyla da iletilen çeşitli mesajlara maruz kalmaktadır.

Yüksel, değişim girişiminin tanıtılması ve uygulanması sürecinde seçilen iletişim stratejileri ve kanallarının, kurum üyelerinin bu girişimi nasıl algıladıkları, uygun gördükleri, anlamlandırdıkları ve yorumladıkları üzerinde önemli rol oynayabildiğine dikkat çekmekte; değişime karşı direncin ve hassasiyetin derecesini ve girişimin nihai başarı veya başarısızlığını etkileyebileceğini belirtmektedir (2015: 108). Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ağları arasındaki yapısal ayrımın, mesajın iletiminin başarısından, hedef kitlenin o iletişim kanalına yönelik algısı dolayısıyla mesaja yönelik duyarlılığına kadar çeşitli nedenlerle değişim süreci üzerinde farklı şekillerde etki gösterebilmektedir. Bazı durumlarda değişime dair çalışanlara iletilmesi ve onlar üzerinde etki göstermesi önem arz eden bir mesajın, durumun öznel gereklilikleri açısından en uygun seçenek olarak algılanmayan bir iletişim ağı aracılığıyla iletilmesi, mesajın hedef kitle üzerindeki tesirini azaltabilmektedir. Bu bakımdan değişim sürecinde, formal ve informal iletişim ağlarının kullanım biçimlerine yönelik yapılan tercihlerin, değişimin iç hedef kitlelere yönelik iletişiminin gerçekleştirilmesi üzerindeki stratejik anlamdaki kıymeti ortaya çıkmaktadır.

2.2.1. Biçimsel (Formal) Kurum İçi İletişim Biçimi

Biçimsel kurum içi iletişim, kurum üyelerinin kişiselliklerinden soyutlanarak, kurumsal kurallar çerçevesinde gerçekleştirilen ve kurumun hiyerarşik yapısına uygun işleyen iletişim türünü ifade etmektedir (Karsak, 2016: 76-77). Kurumsal hiyerarşiyi meydana getiren iş tanımları ve kurumsal yapıyı gösteren çizelgeler, kimin kiminle ne hakkında iletişim kurması gerektiğini belirlemek suretiyle biçimsel iletişim ağlarını oluşturmaktadır. Biçimsel iletişim ağları, kurumların işleyişini sürdürmeleri için gerekli düzeni temin etmektedir (Wood, 2011: 261). Kurumun çeşitli organ, öge ve görevleri arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve eş güdümün sağlanmasına destek olmakta ve kurumsal yapının belirtilen şemada öngörüldüğü şekilde işlemesini sağlamaktadır (Aziz ve Dicle, 2017: 62). Kurumsal yapıya uygun biçimde, önceden belirlenen kurallar çerçevesinde gerçekleşen kurum içi iletişimi ifade eden biçimsel iletişim, kurumun çeşitli birimlerinin ve üyelerinin

koordinasyonunun ve aralarındaki resmi bilgi akışının sağlanması açısından önem arz etmektedir.

Aziz ve Dicle, biçimsel iletişim ağlarının amaçlarını üç noktada bir araya getirmektedir (2017: 62):

- ✓ Kurumun ana stratejilerine ilişkin kararları ve bunlarla ilgili emirleri hiyerarşik yapının tüm kademelerine ve kurum içerisindeki bütün ilgililere iletmek
- ✓ Çalışanların çeşitli düşünce ve tepkilerini yönetime yansıtmak
- ✓ Kurumun çalışanlarının tamamını, kurumun amaçları ve elde edilen başarılar hakkında bilgilendirmek

Biçimsel iletişim ağlarının, kurum içerisindeki bilgi, emir ve komut dağılımının belirlenen şekilde gerçekleşmesine yönelik olarak önceden tasarlanması sebebiyle, önemli kurum içi kontrol mekanizmalarından biri olduğu ifade edilebilmektedir. Kurum içindeki bilgi akışının, bilginin kimler tarafından sağlandığı, kullanıldığı ve kimlere iletildiğinin; paylaşılan mesajların içeriği ve kurum içerisinde dağılımı gerçekleştirilen bilginin niteliğinin; kurumu harekete geçiren ve öngörülebilir şekilde kurumsal davranış sergilemesine yönelik geliştirilen prosedürler, kurallar ve her türden kurum içi resmi yazışmalar aracılığıyla biçimsel iletişim ağları üzerinden kontrol edilmek istendiği söylenebilmektedir. Değişim girişimine ilişkin çeşitli duyurular, düzenlemeler, geliştirilen yeni kural ve prosedürler ile değişen kurumsal yapı ve işleyişe dair bilgi akışının da biçimsel iletişim ağları tarafından sağlanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir.

Kurumsal yapının, kurumun işleyişi üzerindeki en belirgin yansımalarından birinin biçimsel iletişim kanalları olması sebebiyle, biçimsel iletişim ağlarına yönelik incelemelerde hiyerarşik yapı dikkate alınarak bir sınıflandırma yapılması tercih edilmektedir. Biçimsel iletişim genel olarak dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır.

- ➢ Dikey İletişim: Dikey iletişim kanalları da mesaj iletiminin yönü itibariyle, yukarıdan aşağıya doğru iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim olmak

üzere iki grupta incelenmektedir. Yukarıdan aşağıya dikey iletişim, kurumsal yapının üst kademesindekilerden, alt kademelerdekilere kurumun politikaları, kuralları, kararları, amaçları, uygulamaları ve iş yapış biçimlerine dair iletileri içeren mesajların aktarılmasıdır. Üstlerden astlara bilginin, emirlerin ve kuralların aktarılmasını içermektedir. Aşağıdan yukarıya dikey iletişim ise alt kademelerden üst kademelere ileti aktarımını göstermektedir. Astlardan üstlere bilginin, geri bildirimlerin veya sonuçların raporlar halinde aktarılmasını içermektedir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, kurum yöneticilerinin ekonomik gerçekler üzerinden rasyonel kararlar verebilmeleri için gereken bilgiyi sağlamakta, çalışanların ise kurumun yönetimine katılmasını mümkün kılmaktadır.

- Yatay İletişim: Dikey iletişim hiyerarşideki farklı kademeler arasındaki iletişim ağını ifade ederken, yatay iletişim kavramı ise kurumsal yapının aynı basamağındaki bireyler arasındaki iletişimi betimlemek üzere kullanılmaktadır. Meslektaşlar arasındaki bu iletişim, kurumun farklı departmanları arasındaki koordinasyonun sağlanması açısından önemli olmaktadır. Yatay iletişimin oluşmasını desteklediği kurum içi eşgüdümlülük, kurumu oluşturan bireylerin birlikte çalışma ve sağlanan işbirliği ile problemleri çözme pratiklerini geliştirmektedir.
- Çapraz İletişim: Kurumsal yapıdaki farklı birimler ve bölümler ile bu yapılara mensup bireyler arasında gerçekleşen bilgi alışverişi, çapraz iletişim kavramı ile ifade edilmektedir. Farklı bölümlerin astları ve üstleri arasında olabildiği gibi astlarıyla da olabilmektedir. Amaç konuya dair uzmanlığa sahip birim veya çalışan ile söz konusu bilgiye ihtiyacı olan arasında doğrudan bir iletişim ağı meydana getirerek aktarımın sağlanmasıdır. Günümüz iş dünyasındaki sürekli değişim, aşırı uzmanlaşma ve artan kurumsal performans beklentisi çapraz iletişim ağlarına duyulan ihtiyacı arttırmakta; gelişen iletişim teknolojileri ise çapraz iletişim ağlarının hızlı ve verimli bir şekilde işlemesini sağlamaktadır.

Biçimsel iletişimin etkileri üzerine yapılan çeşitli araştırmalar, kavramı verimlilik, iş tatmini, koordinasyon kaynaklı maliyetlerde düşüş, kurum içi

çatışmalarda azalma, güven ortamının pekiştirilmesi ve söylentilerin olumsuz etkilerinin azaltılmasıyla birlikte memnuniyet yaratılması gibi pozitif sonuçlarla ilişkilendirmektedir (Kandlosi, Ali ve Abdollahi, 2010: 52). Biçimsel iletişim kurumların bütünlüğünün sağlanması, sorumlulukların belirlenmesi ve görevlerin yerine getirilmesinde anahtar rol üstlenmekle beraber, kurumun bütün iletişim ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Bu durumun nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017: 63):

- ✓ Biçimsel iletişim, kuruluş çalışanları tarafından kabullenildiği ölçüde etkili olmaktadır.
- ✓ Kurum içinde olup biten her şeyin önceden kestirilmesinin mümkün olmaması sebebiyle biçimsel hale getirilerek düzenlenmesi de olanaklı değildir.
- ✓ Biçimsel iletişim, kurum üyelerinin çok çeşitli iletişim gereksinimlerinin tümünü karşılamakta yetersiz kalmaktadır.
- ✓ Biçimsel iletişim her durumda iletilmek istenen anlamı eksiksiz biçimde karşılayamamaktadır.
- ✓ Resmi iletişim genellikle yavaş işlemekte ve yeteri kadar esnek olamamaktadır.

Biçimsel iletişim ağları, günümüzün hareketli, birbiriyle bağlantılı ve sürekli değişim içindeki iş ortamının tahmin edilmesi son derece güç gereksinimlerini karşılamak üzere kurum içi iletişime atfedilen, kurumun işleyişi ve çalışanların ihtiyaçlarına yönelik çeşitli işlevleri tek başına üstlenmekte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle kurum içerisindeki biçimsel olmayan (informal) ağlara verilen önemin her geçen gün arttığından söz edilebilmektedir.

2.2.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) Kurum İçi İletişim Biçimi

Biçimsel iletişimin yanı sıra biçimsel olmayan iletişim de kurumsal yaşamda kaçınılmaz bir rol oynamaktadır (Kandlosi, Ali ve Abdollahi, 2010: 52). Biçimsel olmayan iletişim çalışanlar tarafından oluşturulmakta ve bu kişi veya gruplar arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. İnformal kurum içi iletişim, biçimsel iletişim ağlarının karşılayamadığı, kurum üyeleri arasındaki ihtiyaçlardan kaynaklanmakta ve

kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Vural ve Bat, 2015: 143). Biçimsel olmayan iletişim, kurum içi iletişim boşluklarını doldurmak suretiyle biçimsel iletişimin yanında önemli bir yer tutmaktadır (Atak, 2005: 59). İnformal iletişim kanalları; kurum içi informal gruplaşmalar, kurum dışındaki sosyal birliktelikler, informal bire bir görüşmeler, söylentilerin yayılmasına imkan veren her türlü bir araya gelme halleri, söylentileri yayan kişiler, yöneticilerin informal ziyaretleri, sosyal etkinlikler, informal sanal iletişim kanalları vb. şeklinde sıralanabilmektedir (Koçel, 2013: 528; Bektaş ve Erdem, 2015: 128).

Kurumların, sosyal birer varlık olan insanları belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getiren yapılar olmaları dolayısıyla, çalışanların kendi aralarında iletişime geçmesi kaçınılmazdır. İnformal iletişim, kurumları oluşturan bireylerin sosyal ihtiyaçları ve aralarındaki ilişkiler itibariyle, kurumsal yapıdan bağımsız bir şekilde, kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Kişilerarası etkileşimden kaynaklanmakta ve sosyal gruplaşmalar halinde kendini göstermektedir. Çalışanlar arasında kapsamlı bir paylaşım ağı meydana getiren informal iletişim, kurum içi iletişimin önemli ve ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

İnformal iletişim, kurumun iç iletişimine çeşitli açılardan katkı sunabilmektedir. Baron, informal iletişimin bağlılık oluşturduğu ve kurumun belirlediği stratejiyi, çalışanların kurum içindeki rollerine uyarlamalarına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Çalışanların kurumsal stratejiyi kendi koşullarına uyarlamalarına yönelik olarak daha çok zaman ve kaynak ayrılmasıyla, kurumların, planın nasıl uygulanacağına dair fikir sahibi ve kendini adamış işgücüne sahip olma ihtimalleri artmaktadır (2006: 100). İnformal iletişim kanalları aracılığıyla birbiriyle sosyal bağlar geliştirmiş bireylerin, birbirlerine yardım etme ve destek olma konusunda daha istekli oldukları söylenebilmektedir. Ayrıca bu kişiler, güçlükler karşısında dayanışma göstermeye yatkındır. Böylelikle, kurum içi yardımlaşmanın ve bireyler arasındaki bilgi, tecrübe ve fikir paylaşımının çoğalması, kurum çalışanlarının birbirinden öğrenmesi açısından olumlu sonuçlar doğurmakta, kurumsal sorunların aşılması için pratik uygulamaların doğuşuna olanak tanımaktadır.

Kurumların amaçlarına ulaşabilmeleri için hem yönetim ile çalışanlar, hem de kurum içi birimler (Becerikli, 2000: 77) ve kurumu oluşturan bireyler arasında uyum sağlanması gerekmektedir. Kendi içerisinde uyumu yakalamış kurumların çevredeki sürekli değişime adaptasyonunun süresinin kısalması ve başarı düzeyinin artması beklenebilmektedir. İç hedef kitleler ile kurum arasındaki uyum ise, ancak etkili kurum içi iletişim faaliyetleri ile oluşturulabilmektedir. İç paydaşlar arasındaki informal iletişimin gelişmesi, kurum içerisinde birlik ve beraberlik duygusunun yaratılması ve pekiştirilmesini sağlamaktadır.

Aziz ve Dicle, biçimsel olmayan iletişimin kurumlara sağladığı yararları şu şekilde özetlemektedir (2017: 71):

- ✓ Kurumun iletişim gereksinimini karşılamak için biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar.
- ✓ Kurum çalışanları arasında informal iletişimin varlığı morallerini olumlu yönde etkilemekte ve kurumda birlik duygusunun gelişmesini sağlamaktadır.
- ✓ İyi kullanıldığı takdirde yöneticiler açısından etkili bir yönetim aracına dönüşebilmektedir.
- ✓ Özellikle dilek ve yakınmaların üstlere iletilmesi hususunda aşağıdan yukarıya doğru iletişimin etkili bir aracı olabilmektedir.
- ✓ Kurumun çevresindeki değişikliklere duyarlı olması ve değişen koşullara uyum sağlamak üzere içyapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir şekilde yapmasını desteklemektedir.
- ✓ Kurumlarda bazı önemli kararların zamanında alınmasına yardımcı olmaktadır.
- ✓ Takım çalışmasına, görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine katkı yapmaktadır.

Biçimsel olmayan iletişim süreçlerinde, iletişimin dedikodu ve söylentiler içermesi ihtimali bulunmaktadır. Bu durumun olumsuz yanı ise mesajın içeriğinin aktarıldıkça değişikliğe uğraması ve istenmeyen anlamalara yol açması ihtimalidir. Bu olumsuzluklardan kaçınmak için biçimsel iletişim kanallarının doğru bilgilerle doldurulması gerekmektedir (Karsak, 2016: 78). Çalışanların, formal kanallardan

yeterli bilgi edinemediklerinde, informal iletişim ağlarına itibar ettikleri görülmektedir. Güvensiz, tehdit ve stres altında hissettiklerinde; belirsiz bir değişim süreci yaklaştığında; nihayetinde yönetim ile aralarındaki iletişim sınırlandığında, çalışanların informal iletişime yöneldikleri belirtilmektedir (Kandlosi, Ali ve Abdollahi, 2010: 52). Kurum içi paydaşların yeterince bilgilendirmemesi veya iletişim eksikliği, kurum içi güvensizlik ve stres yaratacağından ve bireylerin gelecekleri hakkında kaygıya kapılmalarına yol açacağından, kurumun amaçlarına zarar verebilen türden dedikodu ve söylentilere yol açabilmektedir. Bu noktada kurumun üst yönetiminin hem formal, hem de informal iletişim ağlarını kullanarak doğru ve açık mesajlar vermek suretiyle kurum içindeki sağlıklı iklimi yeniden sağlamak üzere ihtiyaç duyulan iletişimi gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Kurumlar, değişim süreçlerinde çalışanlarına hem formal hem de informal mesajlar göndermektedir. Değişim sürecindeki formal iletişim, çalışanlarına kurum ve hedefleri hakkında aktarılanları ifade etmekte ve kurum üst yöneticilerinin yaptığı konuşmalar, kurum içinde paylaşılan yazılı iletiler ve bültenler, kurumsal videolar, kurumsal değerlere, önceliklere ve hedeflere dair beyanları içermektedir. Değişim sürecindeki informal iletişim ise, kurumların söylemlerini desteklemek ve kanıtlamak üzere sergilediği davranışları belirtmektedir. Kurumların ödül ve tasvip etme programları, performans hedefleri, değerlendirme kriterleri, eğitimler, iş süreçleri, sistemler, terfiler ve liderlerin kayıt dışı ve günlük ifadeleri çalışanlara çeşitli informal mesajlar göndermektedir. Değişim iletişimini etkin kılmak üzere hem formal hem de informal mesajların birbirini destekleyici şekilde kullanılması gerekmektedir (Goman, 2006: 128).

Formal ve informal iletişim ağları ile değişime yönelik olarak tutarlı mesajlar gönderilmesi, kuruma ve değişim girişimine duyulan güven açısından kritik öneme sahiptir. Süreç boyunca kurumların ilettikleri mesaj ile eylemleri arasındaki tutarsızlığın çalışanlara yansıması halinde sürece duyulan güvenin yitirilmesi, bağlılığın ve adanmışlığın azalması, bilgi karmaşası ve buna bağlı motivasyon düşüşü ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda informal iletişim ağları aracılığıyla çalışanlar arasında aktarılan söylenti ve dedikodular, değişim sürecini zarar verecek bir yapıya bürünebilmektedir. Kurumların söylemleri ve uygulamaları arasındaki

farklılıklar, informal iletişim ağlarında paylaşılan zararlı mesajların oluşmasına sebebiyet vermektedir. Kurum içi informal ağlarda beliren bu tip zararlı mesajların değişim süreci üzerindeki olumsuz etkisini tersine çevirmek, değişimin kendine has güçlüklerine bir yenisini eklemekte; bazı durumlarda ise geri döndürülemez şekilde değişim çabasını başarısızlığa sürükleyebilmektedir.

Okay, kurum içi iletişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için formal iletişim ağlarından ziyade, informal iletişim ağlarının tercih edilerek geliştirilmesi ve desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir (2013: 159). Kurum yöneticileri, biçimsel olmayan iletişim ağlarını, kurum içi iletişime zarar veren unsurlar olarak görerek etkisiz kılmaya çalışmak yerine; bu iletişim kanallarının, insanın doğası gereği vazgeçilmez olduğu kabulüyle hareket etmeleri halinde, informal iletişimi stratejik olarak kurumun amaçları doğrultusunda kullanma avantajına sahip olabilmektedir. Biçimsel olmayan ağların, kurum içerisindeki bireyler açısından çok değerli bir paylaşım sistemi oluşturduğu düşünüldüğünde, yönetimin çalışanlarına aktarmak istediği bilgi, düşünce yapısı ve kurum kültürünü oluşturan çeşitli bileşenlerin, kurum içerisinde etkin kılınması hususundaki önemi ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde kurumların açıkladıkları değerleri ve söylemleri ile bağdaşmayan birtakım kurumsal davranışlar ortaya koyabildikleri görülmekte ve bu durum paydaşlar nezdinde tutarsızlık algısı oluşturmaktadır. Hedef kitlelerin kurumların kendilerini ifade etme biçimlerinin yanı sıra kurumsal davranışları ile ilettikleri mesajlara daha fazla değer verdikleri söylenebilmektedir. Bu bakımdan, çalışanların birbirileri ve kurum ile bağını güçlendirmek üzere informal iletişimin gelişmesinin kurum tarafından desteklemesi kadar, informal iletişim ağlarında dolaşan iletilerin içeriğinin de sergilenen kurumsal davranışlar aracılığıyla olumlu yönde etkilenmeye çalışılmasına özen gösterilmesinin son derece mühim olduğu kabul edilmektedir.

2.3. Kurum İçi İletişimin Fonksiyonları ve Kurumsal Değişim Yönetimi

Dinamik bir yapıya sahip kurumlar, çeşitli işlevlerini yerine getirebilmek üzere iletişime ihtiyaç duymaktadır. Kurum içi iletişim, kurumların verimli ve etkin bir işleyişe sahip olması, dolayısıyla kurumsal amaçlarını gerçekleştirebilmeleri açısından son derece önemli işlevler üstlenmektedir. Grunig ve diğerleri (1992), kurum içi iletişim üzerine yaptıkları literatür taraması sonucunda, kurum içi iletişimin kurumları nasıl daha efektif hale getirdiğine dair yetersiz bir teorik anlayışa sahip olunduğuna dikkat çekmektedir (aktaran Welch ve Jackson, 2007: 178). Elving, kurumsal değişimde iletişimin rolünü araştırdığı çalışmasında, kurumlarda iletişimin iki genel amacının bulunduğuna yer vermektedir. Bu amaçların ilki, çalışanları, görevleri ve kurum politikaları ve diğer ilgili konularda bilgilendirmek; diğeri ise kurum içerisinde bir topluluk hissi yaratmaktır (2005: 131). Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 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). Kurum yöneticilerinin, kurumsal iletişimin farklı fonksiyonlarının farkına varıp, bu fonksiyonları kurumsal amaçları gerçekleştirmek üzere kullanması ile kurumlarını daha verimli yapılara dönüştürebilecekleri söylenebilmektedir. Bu kapsamda, kurumsal değişimi yönetebilmek ve kurum içi iletişimin süreç içerisinde stratejik olarak kullanımını sağlayabilmek adına, kurum içi iletişimin işlevlerinin ve bu işlevlerin kurumsal değişim yönetimi açısından üstlendiği rollerin açık bir şekilde ortaya konması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

2.3.1. Kurum İçi İletişimin Bilgi Sağlama Fonksiyonu ile Kurumsal Değişim Yönetimi

Günümüz dünyası sıklıkla bilginin dünyası olarak nitelendirilmektedir. Bilgi ve bilginin paylaşımı kurumlar arası rekabette fark yaratan anahtar konulardan biri olmaktadır (Sarka, 2014: 50). Kurum içi yetki ve sorumlulukların paylaştırılması,

görevler arasındaki eşgüdümün sağlanması, planlama, karar verme ve denetim gibi yönetim görevlerinin yerine getirilmesi sürekli bir bilgi akışını gerektirmekte ve bu görevlerin başarı ile yerine getirilmesi büyük ölçüde alınan kararların dayandırıldığı bilgilerin nitelik ve niceliğine bağlı olmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017: 90). Dündar ve Özel, kurum içi iletişimde önceliğin kurum içindeki bilgi akışını temin etmek olduğuna temas etmektedir. Hiyerarşinin belirlenmesi, her bir çalışanın yetki ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmesi ve kendilerinden beklentileri kavramasının kurum içi iletişimle mümkün olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda bu bilgi akışının yalnızca tek yönlü olarak algılanmaması gerektiği ve aynı şekilde çalışanların da üst yönetime beklenti ve isteklerini iletmesinin de kurum içi iletişim ile sağlandığına dikkat çekilmektedir (2012: 106). Kurum içinde sürekli bir bilgi akışı söz konusu olduğundan, çalışanların kurum içerisinde üstlendikleri rol ve bu role istinaden yönetimin kendilerinden beklediği davranış ve performans hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların yönetime ilettikleri beklenti, şikayet, öneri ve istekler de çalışan memnuniyeti yaratılması ve kurumsal performansın yükseltilmesine olanak sağlayacak şekilde çeşitli değişimler yaratmak üzere değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, kurum içi iletişim ile bilginin kurum içinde dolaşımının ve paylaşımının sağlandığı ve gerek yönetim gerekse çalışanlar açısından belirsizliklerin azaltılmasında önemli bir işlev üstlendiği söylenebilmektedir.

King ve Lee, bilgi sağlama fonksiyonunun odak noktasının, daha doğru bilgiden yola çıkılarak hataların azaltılması için yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi ve bu suretle çalışanın işini daha verimli bir şekilde icra etme kabiliyetinin arttırılması olduğunu ifade etmektedir (2016: 2683). Yönetim kararlarının dayandığı bilginin kalitesi, çeşitliliği ve miktarı da kurum içi iletişiminin etkinliğine dayanmaktadır. Zira yönetimin, kurumun geleceğini etkileyen önemli kararlarını dayandırdığı kurum hakkındaki veri ve bilgiler çalışanlar tarafından hazırlanan raporlar, analizler ve tavsiye niteliğinde görüşlerden sentezlenmektedir. Bu nedenle etkin kurum içi iletişimin, bilginin astlardan üstlere yukarı yönlü aktarımının verimliliğini yükseltmesi itibariyle, kurumun daha isabetli yönetsel

kararlar alabilme yetkinliğini geliştirmesi bakımından kurumun başarısına etki eden faktörler arasında yer aldığı söylenebilmektedir.

Bilginin kurum içindeki dolaşımı, yalnızca çalışanlar ile yönetim arasındaki aşağı yukarı veya yukarı aşağı yönlü iletişim ile gerçekleşmemektedir. Bilgi paylaşımı, devamlı sosyal etkileşim yoluyla gerçekleşen formal ve informal paylaşımı, yani kurum içerisinde dağılmış bilginin harekete geçirilmesini ifade etmektedir (Kalla, 2005: 310). Bilginin kurumu oluşturan bireyler arasındaki paylaşımı sağlaması bakımından da kurum içi iletişimin bilgi sağlama fonksiyonunu yerine getirdiği söylenebilmektedir. Nonaka ve Takeuchi'ye göre (1995), bilgi başlangıçta kişisel ve örtük bir yapıdadır ve bu örtük bilginin kurum yararına kullanılabilmesi için kişi tarafından anlamlı hale dönüştürülmesi ve diğer çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir (aktaran Sezgin, Uçar ve Duygulu, 2015: 2). Bireyler arası bilgi, fikir, deneyim ve tecrübe paylaşımının da sağlıklı bir kurum içi iletişim ortamının temin edilmesi ile birlikte artması sonucunda, kurum içi bilgi seviyesinin ve kalitesinin yükseldiği görülmektedir.

Kalla, etkin bilgi paylaşımının, çalışanların verimliliğini artırdığı gibi, motivasyonlarını ve güvenlik hissini de kuvvetlendirdiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, verimlilik ve motivasyonun birbirinden tamamen bağımsız değerlendirilmemesi gerektiği, açık bilgi paylaşımının, genellikle daha etkili iş uygulamaları sonucunu doğurduğu ve bu durumun da kişinin motivasyon düzeyini artırabildiğine temas etmektedir (2005: 311). Kurum içindeki bilgi paylaşımı, çalışanların katılımıyla artmakta ve bu durum kurum içi öğrenme, sorunların çözümü, kurum kültürünün oluşması ve yaygınlaşması açısından kıymetli faydalar sunmaktadır. İlgili herkesin kurum içerisinde serbestçe dolaşımı sağlanan bilgiye erişiminin mümkün olması, aynı zamanda kurumsal yaratıcılığı da ortaya çıkarabilmektedir. İhtiyaç duyduğu bilgiye erişebilen ve ilgili birim, kişiler ya da hiyerarşik kademelerle bilgi paylaşımında bulunabilen çalışanlar, çeşitli prosedürlere ve iş yapış biçimlerine yönelik yenilikçi fikirler geliştirebilmekte ve bunları yönetime ileterek inovatif geliştirmeler ya da çözümler oluşturulmasına katkı yapabilmektedir. Bu noktadan hareketle, kurum içerisindeki bilgi paylaşımının, yeni ve inovatif bilgi oluşumuna da kaynaklık ettiği söylenebilmektedir.

Argenti (1995), kurum içi iletişimin, değişim ve kriz dönemlerinde kurumsal değişiklikler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi işlevine uygun bir rolü olduğuna değinmektedir (aktaran Mishra, Boynton ve Mishra, 2014: 186). Koordine edilmiş bir kurum içi iletişim programı, özellikle değişim zamanlarında organizasyona fayda sağlayacak bir iletişim kültürü geliştirmektedir. Çalışanlar, güvenilir kurum içi iletişim kanallarından hatasız, güncel ve doğru bilgiye ulaşabildikleri takdirde, değişim süreçlerinde de aynı iletişim ortamını takip etmeye devam etmektedir. Sonuç olarak kurum içi iletişim ortamı, büyük değişim girişimleri ve belirsizlik dönemleri boyunca, çalışanların hazırlık ve eğitimi açısından büyük değer kazanmaktadır (Gillis, 2006: 259). Elving de kurum tarafından değişim hakkında yapılan bilgilendirmelerin, değişimin nedenlerine ve başlangıçta çalışanların sahip olacağı endişelere hitap etmesi gerektiğini belirtmektedir (2005: 131). Değişim süreci, kurum içi paydaşların sürekli olarak bilgilendirilmelerini gerekli kılmaktadır. Değişim zamanlarında bireylerin tecrübe etmesi muhtemel tedirginlik, belirsizlik ve güvensizlik gibi hislerin üstesinden ancak dürüst, şeffaf ve açıklayıcı niteliklere sahip bilgilendirmeler yapılması suretiyle gelebilmek mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, planlanan değişimin kurumsal hayata yansıması da ancak değişimi bizzat gerçekleştiren çalışanların konu hakkında detaylı bir biçimde bilgilendirilmesi ile sağlanabilmektedir. Dolayısıyla değişim yönetiminde kurum içi iletişimin bilgilendirme fonksiyonunun, hem değişim girişimine yönelik şüpheleri ve belirsizlikleri gidermek suretiyle çalışanların süreç içerisinde yaşadıkları duygusal etkilerin kontrol altına alınması, hem de değişimi gerçekleştirmeye yönelik bilgilendirmeler ile onu hayata geçiren yeterliliklerin geliştirilmesi bakımından kullanılmasının söz konusu olduğu söylenebilmektedir.

2.3.2. Kurum İçi İletişimin Emredici, Eğitici ve Öğretici Fonksiyonu ile Kurumsal Değişim Yönetimi

Hayes ve Ninemeier (2008), bir kurumda çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapabilme yeteneklerinin, çalışanın beceri seviyesi, etkili eğitimlerin varlığı, verilen görevlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan araçlara erişimi gibi çeşitli unsurlardan etkilendiğine dikkat çekmektedir (aktaran Tanrıverdi ve Şahin, 2014: 130). Kurumsal

süreçlerde çalışanların verimliliğini arttırabilmek üzere, işin gerektirdiği becerileri kazanmaları için kurum tarafından desteklenmeleri son derece faydalı sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanlara sağlanan bu destek, amirleri veya tecrübeli çalışanlar tarafından iş başında sağlanan eğitimler ile gerçekleşebileceği gibi, kurum içinde gerçekleştirilen eğitimler aracılığıyla da ihtiyaç duyulan becerilerin kazandırılması ya da teknik bilgilerin aktarımı mümkün olabilmektedir. Aynı zamanda kurumun iş yapış biçimlerine ve çalışanın görev ve sorumluluklarını ne şekilde yerine getirmesi gerektiğine yönelik hazırlanan emir, talimat ve yönerge gibi emredici yönü yüksek kurum içi iletişim araçları, çalışanı işin doğasına ve gereklerine dair eğitmek üzere kullanılabilmektedir. Yönetimin çalışanın görev ve sorumluluklarına dair beklentilerinin sınırları çizen ve kurumsal standartları ortaya koyan bu tür iletişim materyalleri, çalışanın iş yapış biçiminin yönetimin istekleri doğrultusunda şekillenmesinde rol oynamaktadır.

Günümüz ekonomi dünyasına hakim olan sürekli değişim ortamında rekabetçi olabilmek ve yarıştan kopmamak adına her kurumun süreçler, yapılar ve sistemlerden oluşan içsel işleyişini yönetebilmesi ve aynı zamanda çevresel değişikliklere kendini uyarlamayı öğrenmesi gerekmektedir (Basım ve Şeşen, 2009: 66). Bu nedenle kurumlar çeşitli eğitim etkinliklerine ihtiyaç duymakta ve bu kapsamda hizmet öncesi eğitim, oryantasyon eğitimi, hizmet içi eğitim ve yönetici eğitimi gibi çeşitli eğitimler yürütmektedir. Kurumlardaki eğitim etkinliklerinin büyük bir bölümü, kişinin görev süresince, işin gerektirdiği performans seviyesine ulaşması için gerekli bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi olarak tanımlanan hizmet içi eğitim ile karşılanmaktadır (Karaman ve diğerleri, 2011: 20). Hizmet içi eğitim yöntemleri, işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. İş başı eğitim yöntemleri; işi yaptırarak öğretme, iş başında sistemli gözetim, görev değişikliği (rotasyon) ve ekip çalışması metotlarından oluşurken; iş dışı eğitim yöntemleri arasında ise duyarlılık eğitimi, örnek olay yöntemi ve çeşitli eğitim programları (seminer, panel ve kurslar) sayılmaktadır (Zengin, 2013: 121).

Aziz ve Dicle eğitici ve öğretici iletişimi, kurum yöneticilerinin astları ile neyi nasıl yapmaları gerektiği konularında, onları eğitmek amaçlı giriştikleri iletişim

çabası olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, kurum içi otoriter ast-üst ilişkileri ve hiyerarşik yapıya (2017: 93), diğer bir deyişle formal iletişim ağlarına vurgu yapmaktadır. Sözen ise, bilgi akışı ve taraflar arası güç mücadelelerinin somut olarak görülmeyen sosyal ağ düzenekleri, yani informal iletişim ağlarında gerçekleştiğine değinmektedir. Bu bakış açısına göre, kurumsal aktörlerin sosyal ağ ilişkilerinden gelen bilgiye ulaşmaları, öğrenmeler, tepki göstermeleri ve diğer bireylerin bu tepkiyi taklit etmeleri şeklinde ilerleyen sürecin incelenmesi aracılığıyla kurumsal öğrenme ile değişim arasındaki ilişkinin kurulması mümkün olabilmektedir (2009: 123). Bu görüşlerden hareketle kurum içi iletişimin eğitici ve öğretici fonksiyonunun hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan iletişim ağları aracılığıyla gerçekleştiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Kurum yöneticilerinin, astların iş yapma kabiliyetlilerini geliştirmesi yönündeki iletişim çabalarının yanında, çalışanlar arasında da informal bir biçimde gerçekleşen birbirinden öğrenme etkinliğinden söz edilebilmektedir.

Kurum içi eğitimler, eğitici ve öğretici iletişimin amaçlarına ulaşmasını sağlamak bakımından başvurulan en önemli araçlar arasında gösterilmektedir. Eğitim, günümüzde hem yöneticilerin öncelikli görevleri arasında yer almakta, hem de kurumsal iletişimin etkililiğini arttırmak için kurumun bütün üyelerine uygulanması zorunlu bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Aziz ve Dicle, 2017: 95). Kurum içi eğitimler, mesleki ve teknik bilgileri çalışanlara aktarmaya yönelik olarak düzenlenebildiği gibi, kişisel ve sosyal gelişim konularına da odaklanabilmektedir. Kurum içi eğitimler çalışanlara kendilerini geliştirme ve kurumun arzuladığı kalite derecesine yükselerek verimliliklerini arttırma ve buna bağlı olarak işinde daha başarılı olmanın kurumsal faydalarına (ödül, terfi, zam veya işini sürdürme vb.) kavuşma ihtimaline olumlu etki etmektedir. Kurumlar ise, kurum içi eğitimler ile günümüz zorlu rekabet koşullarında avantaj yakalamak amacıyla sahip oldukları insan kaynağının niteliğini geliştirilmenin yanında, iç paydaşları ile etkileşimde bulunabilecekleri yeni bir platform aracılığıyla kurum içi iletişim faaliyetlerinin etkinliğini arttırma fırsatı elde etmektedir.

Değişim sürecinin yönetimi kapsamında kurum içi eğitimlerin düzenlenmesi ve yönetimin emredici iletişim araçları (talimatlar, yönergeler vb.) vasıtasıyla gerçekleştirdiği iletişim faaliyetleri;

- ✓ Çalışanların kurumun işleyişinde yapılan veya yapılacak değişikliklerin ve sonuçlarının farkına varmalarını sağlar.
- ✓ Kurum üyelerinin değişime nasıl uyum sağlayacakları ve değişimin görev ve sorumluluklarını ne şekilde etkileyeceğine dair farkındalık geliştirmelerine imkan verir.
- ✓ Değişim girişiminin arkasındaki rasyonalitenin iç paydaşlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi kolaylaştırır.
- ✓ Çalışanların, kurumun geçirdiği değişime uygun bir şekilde kendi yeteneklerini geliştirme fırsatına sahip olmaları açısından önemlidir.

Değişim sürecine hazırlık ya da süreci desteklemek amacıyla düzenlenen eğitimler ile iş yapma becerilerini kurumsal ihtiyaçlara yönelik olarak geliştiren çalışanların verimlilikleri de yükselmekte ve bu durumun değişim girişiminin sonuçlarına da olumlu yansımaları olmaktadır. Ayrıca bu eğitimler, kurum yönetiminin geleceğe bakış açısının kurum genelinde yaygınlaştırılması, yönetimin kurumsal değişim sürecine rehberlik etmesi için vizyonun ve düşünce yapısının iç paydaşlara detaylı bir şekilde aktarılması ve benimsetilmesi için de elverişli bir platform sunması itibariyle değişim yönetimine katkı sağlamaktadır.

2.3.3. Kurum İçi İletişimin Etkileme ve İkna Etme Fonksiyonu ile Kurumsal Değişim Yönetimi

Her iletişim faaliyeti belli amaçların gerçekleştirilmesi için sürdürülmekte (Demirtaş, 2010: 413) ve başkalarını etkilemek ya da belirli bir konuda inandırmak iletişim eyleminin ana amacını oluşturmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017: 96). Günümüzde insanların bir amaca yönlendirilmesini konu alan birçok çalışma yapılmakta ve bu çalışmalar kapsamında insanların, kurumların amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ile belirlenen hedeflere ulaşılması sağlanmaktadır (Tuysuz, 2017: 48). Kurumlar belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan ve

işleyen yapılardır (Çetintaş, 2016: 173). Kurumu oluşturan bireylerin bu belirli kurumsal amaçları gerçekleştirmek üzere ikna edilmesi gerekmektedir. İletişimin etkileme işlevi, çalışanların kurumsal amaçlar doğrultusunda çaba harcamak üzere ikna edilmelerinin sağlanması bakımından kurum içi iletişimin bir fonksiyonunu oluşturmaktadır.

Aziz ve Dicle, etkileme ifadesini, bir kişi ya da grubun, diğer bir kişi ya da grubun değişmesini; tutum ve davranışlarında istenilen değişikliklerin ortaya çıkmasının sağlanması olarak ele almakta ve etkilemek amacıyla gerçekleştirilen iletişimin genellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü bir işleyişi olduğunu belirtmektedir. Buna göre, yöneticiler bir yandan kurumsal amaçları gerçekleştirmek üzere çalışanları, görevlerini daha etkili ve verimli bir biçimde yapmaları yönünde etkilemeye çalışırlarken; öte yandan devamlı olarak kişisel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen başkalarının da etkileme çabalarının hedefinde yer almaktadırlar (2017: 96). Yönetim ve çalışanlar arasındaki bu birbirini etkileme çabasının etkin bir kurum içi iletişim aracılığıyla gerçekleşmesi; kurumsal karar alma süreçlerinde her iki tarafın da çıkarlarına ve amaçlarına yarar sağlayacak şekilde optimum faydayı açığa çıkaran sonuçların elde edilmesi için kurumsal katılımı desteklemektedir.

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). Ancak ikna etme ve etkileme yönündeki çabaların, manipülatif bir yaklaşımla kurum yönetimi ile çalışanlar arasındaki güç ilişkisindeki denge farkı kullanılarak çalışanlar üzerinde baskı yaratılması suretiyle suiistimale açık olduğu yönünde eleştiriler de getirilebilmektedir. Welch ve Jackson (2007: 189), kurum içi iletişimin, kurumun iç paydaşları ile pozitif bir ilişki tesis etmek üzere bir yöntem olabildiği gibi, öte yandan gücü elinde bulunduranların iç paydaşları manipüle ve kontrol etmesine yönelik olarak kullanılabildiğine de dikkat çekmektedir. Bu farkın temelini iletişimin etik maksadı oluşturmaktadır.

İkna etme ve etkileme ile benimseme ve özdeşleşme kavramları arasında yakın bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Cheney (1983), insanların kendilerini spontane bir biçimde, çalıştıkları kurum gibi bir gaye ile özdeşleştirme eğilimine sahip olduğuna dikkat çekmektedir. Bireyin bu kendini özdeşleştirme arayışı, kurum tarafından ikna edici iletişim aracılığıyla teşvik edilmektedir. Özdeşleşme eğiliminde olan birey, bu tür iletişime açıktır ve kurumun değerlerini ve karar verme öncüllerini benimseme isteğine sahiptir. Kurum yönetimi, bireyin iletişime atfettiği anlamları tamamıyla kontrol edememekle birlikte, katılımcılara yönelik cezbedici ve hatırlatıcı ifade ve argümanları dikkatle seçebilmektedir (aktaran Chreim, 2002: 1120). Kurum içi iletişim aracılığı ile iç hedef kitlelere aktarılan mesajın içeriğinde belirleyici olabilen kurum yönetimi, bireyi kurumsal değer ve hedefleri benimseme ve kendisini kurum ile özdeşleştirmek üzere ikna etmeye çalışmaktadır. Kurum ile çalışan arasındaki özdeşleşmenin artmasıyla, kuruma duyulan bağlılığın, kurumsal kararlara duyulan güven ve sergilenen desteğin artması; çalışanların süreçlere daha etkin katılımı ve kurumsal amaçlara ulaşmak uğruna daha verimli performans göstermesi beklenmektedir.

Kurumsal amaçların benimsetilmesi için çalışanların davranışlarına ve tutumlarına etkide bulunmak (Çetintaş, 2016: 177) hususunda iletişimin sistematik bir biçimde kullanımı, kurum içi iletişimin değişim yönetimi perspektifinden değerlendirilmesi açısından yeni çıkarımlara kaynaklık etmektedir. Değişim yönetiminin, kurumsal amaçlar doğrultusunda mevcut durumdan arzulanan duruma geçişi sağlamak maksadıyla kurumu oluşturan bireylerin davranış ve tutumlarını değiştirmeyi hedeflediği düşünüldüğünde; kurum içi iletişimin etkileme ve ikna etme işlevinin değişim yönetimi açısından değeri ortaya çıkmaktadır. Kurumun iç paydaşlarının kurumsal değişimi gerçekleştirmesi, girişimi benimsemeleri ve ona katkı sağlamaları için ilk olarak değişime ikna edilmeleri gerekmektedir. Kotter (1995: 60-62) değişim girişiminin başlatılabilmesi için ilk etapta kurumun iç paydaşlarının değişim ihtiyacını hissetmelerine yönelik olarak etkilenmesi gerektiğine, kurum yöneticilerinin en azından %75'inin, mevcut durumun devam etmesinin değişmekten daha tehlikeli sonuçlar doğurabileceğine ikna edilmesinin gerekli olduğuna dikkat çekmektedir.

Kurum içi iletişimin ikna etme işlevinin yerine getirilmesi için kurumun iç paydaşlarına yönelik stratejik iletişim planı ile birlikte, kurumun tepe yöneticilerinin ve liderlerinin de rolü ön plana çıkmaktadır. Liderliğin öne çıkan özellikleri arasında takipçileri ile arasındaki ilişkiyi olumlu yönde şekillendirme ve onları etkileme becerisi gelmektedir. Liderliğin bu yönü, takipçilerini kurumun ortak anlayışı ve hedefleri doğrultusunda çaba harcamaya ikna etmeyi ve onları güdülemeyi içermektedir ve ancak etkin iletişim aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. McCroskey ve Teven (1999), iletişimcinin algılanan güvenilirlik ve itibarının, etkileme ve ikna etme tekniklerinin başarısını sarsabildiğine değinmektedir (aktaran Warren, Becken ve Coghlan, 2017: 937). Buradan hareketle liderin kişisel itibarının, kişisel özelliklerine ve yönetim yetkinliğine duyulan güvenin de kurum içi iletişimin ikna etme ve etkileme işlevine tesir ettiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Değişim çabalarında da yönetimin aldığı kararların inandırıcı bir şekilde çalışanlara sunulması ve onları değişim hareketine katmak amacıyla lider tarafından ortaya konan kurum içi iletişimin ikna ediciliğinin, sürece duyulan güveni doğrudan etkilemek suretiyle, kurum içerisinde değişime yönelik geliştirilen direnç üzerinde belirleyici olduğu söylenebilmektedir.

2.3.4. Kurum İçi İletişimin Birleştirme ve Eşgüdüm Fonksiyonu ile Kurumsal Değişim Yönetimi

Kurumsal yapıdan kaynaklanan dikey hiyerarşik farklılaşmadan (ast-üst ilişkileri) dolayı ortaya çıkabilen iletişim sorunlarını önlemek; birbirinden ayrı alt birimler arasında işbirliği, koordinasyon ve iletişimi arttırmak amacıyla kurumlar, çeşitli işlevlerinin entegrasyonunu sağlamak için yeni veya daha iyi yöntemler bulma arayışı içerisindedir. Birleştirme kavramı, çeşitli görev, işlev ve departmanları, birbiriyle çatışan amaçlarla değil; eşgüdümlü olarak birlikte çalışacakları şekilde koordine etme süreci olarak ifade edilmektedir (Jones, 2013: 121). 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 bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda bir araya

gelerek yakaladıkları uyum, yarattıkları işbirliği ve iletişim ortamı; hem kurumun iç koordinasyonunun sağlanması ve dolayısıyla kurumsal verimliliğin artması, hem de çalışanların sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması açısından kıymetlidir.

Günümüz iş dünyasında global ölçekte operasyonlarını yürüten kurumların sayısı giderek artmakta ve bu kurumların farklı kültürel değerleri paylaşan; ulusal köken, ırk, cinsiyet ve eğitim düzeyi anlamında çeşitlilikler gösteren yapıda iç paydaşlara sahip oldukları görülmektedir. İnsanın toplumsal yönünün bir sonucu olarak iletişim, birçok açıdan farklı bireylerin ortak anlamlar ve duygular geliştirebilmesini, ortak paydalar etrafında bir araya gelebilmesini mümkün kılmaktadır. Sarason (1974), bir topluluk üyelerinin birbirleri ve topluluğun kendisi hakkında hissettikleri duyguların, topluluğun başarı ile işlevini yerine getirmesi için önemli olduğuna dikkat çekmekte ve topluluk duygusunu, kişinin kolayca bulunabilen karşılıklı olarak destekleyici bir ilişki ağının parçası olarak hissetmesi şeklinde tanımlamaktadır (aktaran Uysal, 2016: 183). Buradan hareketle etkin kurum içi iletişimin iç paydaşlar arasında bir topluluk hissinin gelişmesinde önemli rol oynadığı ve aynı zamanda kurum üyeleri arasında gelişen topluluk hissinin de sağlıklı bir kurum içi iletişim iklimini pekiştirdiği söylenebilmektedir. Başarılı kurum içi iletişim faaliyetleri ile desteklenen topluluk hissinin kurum üyeleri arasında gelişmesi neticesinde, bireysel farklılıklar tek bir potada eritilerek, bu çeşitliliğin topluluğun dinamiklerine yansıtılması ve kendini topluluğa ait hisseden bireyler arasında karşılıklı saygı, güven, uyum, işbirliği, eşgüdüm ve paylaşımın güçlendirilmesi söz konusu olabilmektedir.

Gratton ve Erickson kurumsal yapının çeşitli noktalarından çalışanların katılımıyla oluşan karmaşık ekiplerin etkinliğini arttırmak için kurum içinde işbirliği için bir temel oluşturulması gerektiğine dikkat çekmektedir. İnsanları bir araya getiren ve birbirlerini tanımalarını sağlayan etkinlik ve faaliyetler düzenlenerek güçlü bir topluluk duygusu oluşturmanın ve çalışanların, liderler ve meslektaşlarıyla etkileşime değer vermesini pekiştirmek gayesiyle mentorluk gibi biçimsel olmayan kurum içi sosyal ilişki biçimleri yaratılmasının önemine değinilmektedir (2012: 49). Sarason'a göre (1974), paylaşılan topluluk hissi vasıtasıyla bireyin ve kurumsal

topluluğun yaratıcı potansiyeli ifadesini bulacağından, topluluk hissini paylaşan kurum üyeleri, kurumun refahının, bireylerin refahından öncelikli olduğunu kabul etmektedir (aktaran Uysal, 2016: 184). Kendilerini topluluğa dahil hisseden kurum üyelerinin bireysel özverilerindeki artışın yanında, topluluk içerisinde artan etkileşim ve yardımlaşma ortamına bağlı olarak takım halinde hareket etme yeteneklerinin gelişmesi ve iş performanslarının da buna bağlı olarak yükselmesi beklenebilmektedir.

Eroğlu iletişim doyumu, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişki ve etkileşimi teorik çerçevede ele almaktadır. Kurum içi iletişimin etkinlik, verimlilik ve kalitesinin kurum üyelerinin iletişim doyumunu etkilediğine ve iletişim doyumunun da iş doyumu ve yaşam doyumu ile ilişkilendirilebildiğine değinmektedir (2011: 145-147). Kurum içi iletişimin, bireyleri, kurumsal amaçlar etrafında bir araya getirme ve kurum ekseninde bir topluluk hissi oluşturma işlevlerini yerine getirmesi itibariyle, birer sosyal varlık olan insanın zamanının çoğunu geçirdiği işyeri ortamındaki iletişim ihtiyacının tatmini, bireyin psikolojik durumu üzerinde de olumlu yansımalar yaratmaktadır. Kurum içerisinde oluşan uyum, yaratılan sağlıklı iletişim ortamı ve bir topluluğa ait olma hissinin, bireyin özgüvenini ve işine dair motivasyonunu yükselttiği de söylenebilmektedir.

Kurum içi iletişimin birleştirme işlevinin aynı zamanda değer, inanç ve tutum farklılıklarından kaynaklanan kurum içi çatışmaların çözümlenmesi ve farklı fikirlerin ortaya atılabildiği üretken ve yaratıcı bir ortamın oluşmasını destekleyici bir niteliği olduğu öne sürülebilmektedir. Rahim, çatışma kavramını birey, grup ve organizasyon gibi sosyal oluşumlar içinde veya arasındaki uyuşmazlık, anlaşmazlık ya da uyumsuzluk şeklinde ortaya çıkan etkileşimli bir süreç olarak ele almaktadır (2002: 207). Kurum içi iletişim uygulamaları sayesinde kurum üyeleri arasında sağlanan uyum ve topluluk hissi ile kurum içi çatışmanın olumsuz yönleri giderilebileceği gibi, farklı fikirlerin takdir edildiği serbest bir tartışma ortamının da yaratılması ve kurumsal yaratıcılığın bu ortamdan beslenebilmesi de mümkün olabilmektedir.

Birleştirme işlevi kurumsal yapının çeşitli kısımlarında yer alan bireylerin özgürce iletişim kurabileceği bir ortamın oluşmasına zemin hazırlaması itibariyle değişim sürecine dair fikir ve görüşlerin karşılıklı aktarımını mümkün kılmaktadır. Böylece bireylere, değişim sürecine dair birbirlerinin bakış açısını tanıma imkanı vermektedir. Süreç boyunca kurum içerisindeki bu karşılıklı etkileşim hali, herkesin değişimin bir parçası olarak hissetmesi, değişim hareketine katılım göstermesi ve girişimi sahiplenmesi bakımından uygun bir sosyal ortam oluşturmaktadır. Kurum içi paydaşlar arasındaki eşgüdümün ve yardımlaşmanın artması, kurumsal davranış ve prosedürlerde topluluk tarafından süreç içerisinde geliştirilen yöntemlerin yaygınlaştırılması ve tecrübelerin paylaşımı ile standardizasyonun sağlanması; aynı zamanda değişim yönetiminin değişimi hayata geçirme ve değişimi pekiştirerek kalıcı olmasının sağlanması aşamalarını da desteklemektedir. Bununla birlikte, kurum üyeleri tarafından paylaşılan topluluk hissinin, üyeler arasında kurumun işleyişine yönelik fikir paylaşımının çoğalması neticesinde değişime ilişkin iç talebin oluşması, değişim sürecinin aksayan yönlerine dair tespit ve önerilerin paylaşımı neticesinde çeşitli çözümler geliştirilmesi ve kurumsal karar verme süreçlerinde çok sesliliğin artması gibi değişim çabasının başarısını destekleyen yönde sonuçlar doğurması beklenebilmektedir.

2.4. Kurumsal Değişim Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişimin Rolü

Kurum içi iletişimin fonksiyonları aracılığıyla iletişimin, değişim sürecinde çeşitli roller üstlenebilmesi mümkün olmaktadır. Ford ve Ford, değişim literatüründe iletişime atfedilen rollere yönelik olarak, çok sayıda yazarın farklı bakımlardan değişim süreçlerinde iletişimin öneminin üzerinde durduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda iletişimin, değişimi duyurmak ve açıklamak, insanları değişimin pozitif ve negatif etkilerine hazırlamak, diğerlerinin değişim anlayışını ve ona bağlılıklarını arttırmak üzere bir araç olarak değerlendirildiğine dikkat çekilmektedir. Ayrıca iletişimin, insanlara değişim için ilham vermek maksadıyla mevcut duruma dair memnuniyetsizliklerin yayılması amacıyla kullanılan bir araç; değişimi sürekli kılmak amaçlı bir mekanizma ve değişimin insanlar için ne anlama geldiği ve onları

nasıl etkilediği hakkında geribildirimler edinmek için bir yöntem olarak görüldüğüne de değinilmektedir. İletişimin, insanların düşünce ve davranışlarını değiştirmelerine ve değişimi sahiplenmelerine olanak sağlayan kritik bir element olarak görüldüğü ifade edilmektedir (1995: 542-543). Bu bakımdan kurumların değişim sürecinin, kurumu oluşturan ve değişimi yaratan, uygulayan ve değişimden etkilenen iç paydaşlar ile kurum arasındaki bağı tesis eden kurum içi iletişimden ayrı olarak düşünülemediği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Quirke, iletişimin yarının organizasyonları için rekabet avantajını yaratacak unsur olduğuna dikkat çekmekte ve birçok kurumun üyeleri ile iyi bir iletişime ihtiyaç duyduklarını kabul ettiklerine temas etmektedir. İletişimin önemine dair genel bir kabulün bulunduğunu; ancak bu mevcut uzlaşının, iletişimin neden önemli olduğuna, rolünün ne olduğuna ve kurumun başarısına nasıl katkıda bulunduğuna dair farklı bakış açılarını maskelediğini belirtmektedir (1995: 71-72). Lewis ve diğerleri, iletişime atfedilen önem üzerinden, kurumsal değişimi gerçekleştirmeye ilişkin uygulayıcılara tavsiye niteliğinde yazılan popüler kitapların sunduğu öneriler ve bilimsel değişim yönetimi literatüründeki çıkarımlar arasında kıyaslamaya gitmektedir. Araştırma sonucunda, iki yazın arasındaki prensip olarak benzerlik taşıyan kesişim noktaları, değişim iletişimine geniş katılımın sağlanması; paydaşlardan bilgi saklama ve onları aldatmaya çalışmaktan kaçınmak suretiyle açık bilgi paylaşımı; sıklıkla karşılıklı etkileşimde bulunulan genel anlamda açık bir iletişim ortamının yaratılması ile vizyon ve amaçların kurum içinde paylaşımı olarak ortaya konulmaktadır (2006: 129-131; Lewis, 2011: 55). Değişim yönetimi hakkında gerek uygulama gerekse bilimsel amaçlara yönelik oluşturulan literatürün, değişim olgusunun merkezinde insan unsurunun yer alması sebebiyle, kurumsal değişimin yönetilebilmesi bakımından iç paydaşlarla iletişimin değerine temas ettikleri görülmektedir. Bu nedenle kurumsal değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişimin üstlendiği rollerin açık bir biçimde ortaya konulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

2.4.1. Kurumsal Değişime Yönelik Kurum İçinden Gelen Taleplerin Öğrenilmesi

Cutlip, Center ve Broom, çalışanlara yönelik iletişim çabalarının amacının, başarı ile başarısızlık arasındaki farkı belirleyen kurum ve çalışanlar arasındaki karşılıklı yarar üzerine kurulu ilişkilerin tanımlanması, kurulması ve sürdürülmesi olduğunu ileri sürmektedir (1985: 315). Kurum ile iç paydaşlar arasında kurumu başarıya taşıyacak karşılıklı faydaya dayalı ilişkilerin kurulması için hem kurumun hem de çalışanların önceliklerinin birbirleri tarafından doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde iki tarafın uzlaşabildiği ortak noktalar belirlenebilmekte, kurumu gerçek potansiyeline ulaştıran kurum-çalışan ilişkisi geliştirilebilmektedir.

Cutlip, Center ve Broom, kurum ile çalışanlar arasındaki iletişimde en yaygın hatanın, yönetimin sahip olduğu anlayışın, kurumsal yapıda yukarıdan aşağıya doğru paylaşımı hususuna yoğun ölçüde odaklanılması sebebiyle, aşağıdan yukarıya yönelik iletişimin ihmal edilmesi olduğuna işaret etmektedir (1985: 329). Kurum ile çalışanlar arasındaki karşılıklı faydayı yaratan türden olumlu ilişkilerin kurulabilmesi için kurumların, iç hedef kitlelerini yakından tanıma çabası içerisinde olması gerekmektedir. Yöneticilerin, iç hedef kitlelerin tutumlarını yüz-yüze görüşme, grup halinde toplantı ve şikayet, istek ve önerilerin derlenmesine imkan veren elektronik bilgi toplama sistemleri ya da anket uygulamaları gibi yöntemlerle analiz etmesi; çalışanların kurum hakkındaki fikir ve isteklerini edinmeyi önemsemesi gerekmektedir.

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. Bu tespitler çerçevesinde, kurumsal amaçlara ulaşmak üzere optimum faydayı sağlayan değişim girişimini tasarlamak mümkün olmaktadır. İç paydaşların talep ve tespitlerinin kurumun geleceğine ilişkin plan ve kararlara yansıtılması, değişim girişiminin ilk

gününden itibaren değişimin başarıya ulaşması için ihtiyaç duyulan kurum içi desteğin oluşmasında da etkili olmaktadır.

Çalışanların değişim taleplerinin öğrenilebilmesi için, kurum ve iç hedef kitleler arasında açık ve simetrik bir iletişimin tahsis edilmesi gerekmektedir. Grunig (1992), kurum içi iletişim sistemlerinin çoğunun asimetrik olduğunu ancak bu durumun kurum içi moral ve kurumsal verimliliği arttırmadığını dile getirmektedir. Simetrik iletişim sistemi, çalışanlara birbirleri ve üstleri ile diyalog kurma mekanizmalar sunan bir kurum içi iletişim ortamı olarak ifade edilmektedir (aktaran Zaumane, 2016: 25). Simetrik kurum içi iletişim ile çalışanların kurumsal işleyiş ve kurumun geleceği hakkındaki görüşlerini samimi şekilde ifade etmeleri sağlanabilmektedir. Bu verimli iletişim ortamı, çalışanların görüş, tespit, istek ve şikayetlerinin dikkate alındığını hissetmeleri ile desteklenmelidir. Kendilerini formal ve/veya informal kurum içi iletişim biçimleri vasıtasıyla ifade etmek suretiyle, fikirlerini kurumsal yapının en tepesine kadar iletebildiklerinin farkına varan çalışanların, görüşlerini belirtmekte daha istekli davrandıkları söylenebilmektedir. Bu durum çalışanların verimlilik ve motivasyonlarını olumlu anlamda etkilediği gibi, çalışanların kurumsal hedefleri ve değişimi benimseme ihtimalini de arttırmaktadır.

İş gücünün kurumun işleyişine ilişkin iç görüsünün elde edilmesinden ve tüm kurum üyelerinin bu veriye erişimi sağlandıktan sonra, değişim girişimi için gereken itici güç hali hazırda oluşabilmektedir. Çalışanların bakış açısının anlaşılması, mevcut işbirliğinde nereye eklemeler yapılabileceğinin ve boşlukların nasıl giderilebileceğinin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır (Goman, 2006: 124). Dolayısıyla, çalışanların değişim taleplerinin elde edilmesi, hedefe yönelik değişim girişimlerinin planlanması açısından anahtar öneme sahiptir. Kurumun çalışanlarının talep ve tespitleri doğrultusunda kurumsal amaçlara ulaşmak üzere hazırlanan değişim girişiminin desteklenmesi ve sahiplenilmesi için iç paydaşların ikna edilmesi de kolaylaşmaktadır. Çalışanlar ile kurumun faydalarının örtüştüğü düzenlemeler ve değişim girişimleri, kurumsal performansı arttıran çözümler oluşturmaktadır.

2.4.2. Değişim Programının İç Hedef Kitlelere Tanıtımı

Günümüzde, kurumların kendilerini geleceğe taşıyabilmeleri için süreklilik gösteren değişime hızlı ve etkili şekilde uyum sağlayabilmeleri gerektiği aşikar bir gerçek halini almıştır. Değişime adapte olabilen kurumların geliştirilmesi, konuşma metni yazımından, kurum içi iletişim ağlarında yer alan içeriklerin geliştirilmesine, e-posta mesajlarından, yeni ürün veya hizmetlerin hedef kitlelere sunumuna ve arda kalan mevcut geleneksel yaklaşımların stratejik açıdan yeniden ele alınmasına kadar genişleyen bir değişim iletişimini gerektirmektedir. Bu değişim liderlik davranışı, ödüllendirme sistemi, kurumsal hedeflerin belirlenmesi, tasvip edilen kurumsal davranışlar, iş süreçleri, çalışma ortamının dizaynı ve gerek informal gerekse formal ilişkiler ağında gerçekleşen kurumsal konuşmaları kapsamalıdır (Goman, 2006: 122). Dolayısıyla kurumsal değişimin yönetilebilmesi, kurumun iç paydaşları ile karşılıklı iletişim gerektiren, stratejik etkileşime dayalı ve kapsamlı bir kurumsal değişim programını gerekli kılmaktadır. 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.

Quirke, bir kurumun gerçek potansiyeline erişmesinin, kurumu oluşturan bireylerin her birinin enerjisinin aynı istikamete yöneltilmesi ve çatışma içinde olmaması ile mümkün olduğunu dile getirmektedir. Çalışanların kurumun yönü ve amaçlarını açık bir şekilde anlamaları; bu doğrultuda kurum içerisindeki konumları ve kurumun amaçlarına nasıl hizmet edeceklerine dair net bir görüşe sahip olmaları gerektiğinin altını çizmektedir (1995: 75). Bu bakımdan kurumun geleceğe dair hedefleri ve vizyonunun çalışanlarla paylaşılmasının yanında, yönetim tarafından ilan edilen stratejinin gerçekleştirilebilmesi için kurumun geçirmesi gereken dönüşümün, önerilen değişim programı ile somutlaştırılarak hedef kitlenin dikkate aldığı ve güvendiğinin tespit edildiği kurum içi iletişim kanalları vasıtasıyla iç paydaşlara sunulması önem kazanmaktadır.

Goman, kurum üyelerinin tümünün, günümüz iş dünyasında değişimi ve dönüşümü gerekli kılan faktörler üzerinde ortak bir anlayışa sahip olması gerektiğine dikkat çekmektedir. İnsanları sürekli değişen piyasa gerçekliğine hazırlamanın, proaktif ve hatta agresif düzeyde finansal, iş stratejisi, riskler ve başarısızlıklar ile başarılara yönelik, benzersiz bir açıklık ve şeffaflık içeren şekilde paylaşımı gerektirdiğini ifade etmektedir (2006: 124). Kurumda değişimi yaratacak iç paydaşların süreci desteklemeye ve ona katkı sağlamaya ikna edilmesi için, kurum adına değişimi gerekli ve/veya faydalı kılan nedenlerin anlatılması suretiyle sürecin rasyonelleştirilmesi gerekmektedir. Kurumun geleceğe yönelik programının iç hedef kitlelere sunulması aşamasında, değişim girişiminin hazırlık sürecinde çalışanlardan yansıyan taleplerin dikkate alındığı ve planlama evresinde çalışan perspektifinin temsil edildiği vurgusunun yapılması; ilerleyen süreçte de değişim hareketine katılımın teşvik edilmesi için kurgulanan kurum içi iletişim yapısının tanıtılmasının, değişim çabasının başarısı için ihtiyaç duyulan kurum içi destek ve motivasyonun yaratılması bakımından fayda sağladığı söylenebilmektedir.

Çalışanlar kavramı, işçiler, yöneticiler, yönetim kurulu gibi kurumun üretim, yönetim ve hizmetler şeklindeki çeşitli fonksiyonları içerisinde rol alan, homojenlikten uzak bir iç paydaş grubunu ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Theaker, 2004: 165). İç paydaşların heterojen yapısı, beraberinde farklı öncelikler ve endişeleri de getirmektedir. Bu nedenle genel geçer bir en iyi değişim iletişimi tekniği, belirli tek bir kaynak ya da stratejide yatmamaktadır. Kurumların kendi iç hedef kitlelerini tanımaya odaklanması, farklılaşan perspektifler ışığında beklenti, arzu ve ihtiyaçlarını tahlil etmesi sonucunda; kurumun yapısına ve hedeflenen değişimi gerçekleştirmeye en uygun iletişimin içeriği ve hangi kanallar ve araçlar ile bu içeriğin ne zaman ve ne şekillerde hedef kitlelere sunulacağı belirlenmelidir. Bu noktada değişim yönetimi ile kurum içi iletişim stratejisinin ortak bir noktada buluşturulması söz konusu olmaktadır.

Değişimin iletişiminin yapılması amacıyla kurum içi iletişim stratejisinin oluşturulması aşamasında dikkate alınması gereken bir diğer unsur, yönetim ve iç paydaşların öncelikleri arasındaki farklılıktır. Baron, günümüzde liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarının aksine bir iletişim gerçekleştirdiklerini ve büyük resmi

sunmakla iletişimi başlattıklarını ancak çalışanların ilk etapta kendi önceliklerine ilişkin cevaplar aradıklarına değinmektedir. Değişimin kendileri açısından anlamını kavradıktan sonra, kendilerinin bu yeni strateji içerisindeki rollerini sorgulamaya başladıklarını, ancak bu aşamadan sonra aktarılmak istenen büyük resme ilgi gösterdiklerini savunmaktadır (2006: 94). Bu nedenle değişim programının tanıtımına yönelik iletişim stratejisi oluşturulurken, çalışanların önceliklerinin ve bilgiyi ne şekilde edinmek istediklerine dair tercihlerinin göz önünde bulundurulması, hedef kitlelerin aktarılan mesajların ne kadarını çözümledikleri ve değişime karşı nasıl bir tutum belirledikleri açısından belirleyici olabilmektedir.

Quirke, değişim bağlamının kurum içi hedef kitlelerce anlaşılmamasının değişimin uygulanmasının önünde bir bariyer teşkil ettiğini belirtmekte ve çalışanların değişimin nedenini kavrayamadıklarında, değişimi hayata geçirmek konusunda daha az istekli olduklarına değinmektedir (2008: 141). Kurumun operasyonel süreçlerine dair ana değişim planının her bir parçasının yeni kurumsal işleyiş içerisindeki rolü; bir araya gelerek değişimi nasıl yarattığı ve kurumun iş stratejisine ne açıdan hizmet ettiği gibi hususlar, değişimi gerçekleştirecek bireylerin endişeleri ve soruları göz önünde bulundurularak açıklığa kavuşturulmalıdır. Bu mesajlar sadece değişim programının tanıtım aşamasında değil; çalışanlarla gerçekleştirilen diğer toplantılar, eğitimler ve programın uygulamaya geçirilmesi sürecinde de kurum içi iletişim kanalları ile yinelenmeli ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi yönünde yoğun bir biçimde çaba harcanmalıdır.

Değişime dair kurum içi formal ve informal konuşmalar, kurum içerisinde değişime dair çeşitli isteklerin yönetim tarafından öğrenilmesi ve/veya uyandırılması kadar, aynı zamanda kurum çalışanlarının tanıtımı yapılan değişim programına hazırlıksız yakalanmasının da önüne geçmekte ve iç paydaşların değişimi rasyonelleştirebilmesi açısından fayda sağlamaktadır. Ancak değişim girişiminin iç paydaşlara yönelik tanıtımı kapsamında, değişime dair açıklama ve bilgilendirmeleri takip eden süreçte, çalışanların değişim programı içerisinde kendi rollerini ve sorumluluklarını; değişimin onlar açısından anlamını ve potansiyel faydalarını anlamalarına yönelik iletişim çalışmaları ile yeniliklere ilişkin hissedebilecekleri belirsizlik ve tedirginlik duygusuyla başa çıkmaları için desteklenmeleri gereği

ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde değişim girişimine zarar veren sağlıksız dedikoduların informal iletişim ağları üzerinden kurum içinde yayılması ve yeni kurumsal düzendeki konumu ve rolü hakkında endişeler taşıyan çalışanların, değişim önerisine yönelik olumsuz bir tutum geliştirmesi söz konusu olabilmektedir.

Değişim programının iç paydaşlara tanıtımının yapılması yalnızca kurum içi bir duyuru olarak görülmemeli, birbirini takip eden kurum içi iletişim faaliyetleri ile desteklenmelidir. Kurum içi iletişim uzmanlarının koordinatörlüğü ya da uygulayıcılığında, çalışanlara yönelik olarak değişim programına dair bilgi akışının sürdürülmesi, iki yönlü iletişimin etkin kılınması ile kurumsal yapının her basamağında katılımın önemsenmesi ve çalışanların sürece dair geribildirimlerinin takip edilmesi, kurumun hedeflediği değişimi gerçekleştirebilmesi açısından belirleyici olmaktadır.

2.4.3. Kurumsal Değişim Yönetimi Sürecinde Çalışan Katkısını Teşvik Etmek

Değişim girişimlerinin başarısı, çoğu kez iç hedef kitlelerin desteğinin kazanılması ile ilişkilendirilebilmektedir. 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. Bu yaklaşımın amacı, kurum içinde bir uzlaşı ortamının yaratılması ve değişim girişimi için destek oluşturmak kadar, ondan etkilenen iç hedef kitlelerin değişimin başarıyla hayata geçirilebilmesi için gerekli gördükleri geliştirmeleri yapmalarına olanak sağlamaktır. Bu doğrultuda, iç hedef kitleler, üst yönetimin önerdiği değişimi sadece işitmek yerine; değişim programının şekillendirilmesi, inşa edilmesi ve uygulanması aşamalarına aktif olarak katılım göstermeye davet edilmektedir (Russ, 2008: 204). Lines, katılım unsurunun stratejik değişim girişimlerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, 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, simetrik kurum içi iletişim ile değişim yönetimi sürecinin başından sonuna değin iç paydaşların sürece dahil olmasının ve katkı vermesinin teşvik edilmesi ve mümkün kılınması esasına dayanmaktadır. Çalışanların sürece katkı vermeye davet edilmesi, kurumun gelecek planları hakkında seslerini yönetime duyurabilecekleri iletişim platformlarının oluşturulması ile anlam kazanmaktadır.

Paydaşların değişim sürecine katkıda bulunmaları; katılım, karar verme süreçlerine katılım, yetkilendirme, pozitif kurumsal iklim, geri bildirim, aşağıdan yukarıya iletişim ve düşüncelerin kurum içinde dile getirilebilmesi gibi birçok farklı şekilde ifade edilmektedir. Değişim uzmanları tarafından düşüncelerin belirtilmesi, reaksiyon gösterme ve geri bildirimde bulunma gibi sürece katılım biçimleri teşvik edilmektedir. Böylece değişim uygulayıcılarının paydaşları aktif bir şekilde sürece dahil etmesi, onları yetkilendirmesi, değişime dair duygu ve endişelerini yönetmesi mümkün olabilmektedir. Konu üzerinde yapılan araştırmaların sonuçları, paydaşların değişim sürecine katkıda bulunmasının, özellikle de değişim hakkında karar verme süreçlerine katılımın sağlanması bağlamında teşvik edilmesinin, direnç düzeyinin azaltılması; katılımcıların memnuniyetinin arttırılması ve paydaşların süreç üzerindeki kontrol duygusunun pekiştirilmesi şeklinde uygulayıcılar tarafından arzu edilen faydalar sunabildiğini ortaya koymaktadır (Lewis, 2011: 66-67). Kurum içi paydaşların değişim sürecinde aktif rol almak üzere, sürecin en başından itibaren değişim hareketine dahil edilmeleri, kurum içi paylaşım ve öğrenmenin öne çıktığı, kurumsal değişimin sürekliliğinin sağlanabildiği yenilikçi bir kurum kültürünün yaratılması açısından önemlidir. Değişim sürecine katılım ancak başarılı kurum içi iletişim faaliyetlerine bağlı olarak gelişen sağlıklı kurumsal paylaşım ortamının oluşturulması ile sağlanabilmektedir. Güçlü bir kurum içi iletişim sistemi geliştiren kurumların, daha başarılı kurumsal değişim programları geliştirebildikleri; bu girişimlerin iç paydaşlar tarafından da desteklenmesi ve sahiplenilmesi; sürekli olarak yeni paylaşımlar ışığında revize edilerek süreç içerisinde ortaya çıkan sorunlara yönelik çözümler üretilmesi suretiyle güçlendirilmesi söz konusu olmaktadır.

Kurumsal işleyişe ilişkin iyileştirmeler için iç paydaşların katkısının talep edilmesi, onları değişim hareketine katılmaya teşvik etmektedir (Theaker, 2004:

166). Kurum içi iletişim kanallarının değişime katılıma imkan sağlayacak şekilde işlemesinin sağlanması, paydaşların katılımına önem veren bir vizyonun yaratılması ve iletişiminin yapılması için çaba harcanması; çalışanların fikirlerini özgürce beyan edebilmelerinin ödüllendirildiği sürekli iletişim ve paylaşım temelli bir kurum kültürünün varlığı gün geçtikçe daha değerli hale gelmektedir. Bununla birlikte ancak kurumların, çalışanlarının sağladıkları geribildirimleri değişim girişimi uygulamalarına yansıtmak ve kurumsal karar alma süreçlerinde çalışan perspektifinin temsil edilmesini sağlamak suretiyle, çalışanların değişim çabası ile bütünleşmesini destekledikleri takdirde, gerçek bir katılımdan söz edilebilmektedir. Baron, çalışanların önerdikleri değişikliklerin, uygulama aşamasında dikkate alınıp alınmadığını gözlemek suretiyle yönetimin kendilerini dinleme ve dikkate alma yeteneğini değerlendirdiklerini belirtmektedir (2006: 103-104). Kurumların anket, öneri planları ve aşağıdan yukarıya iletişimin uyarılması gibi yöntemlerle çalışanların endişelerine gerçek anlamda ilgi göstermeleri gerekmektedir. Yukarı yönlü bu bilgi akışına bir tepki verilmesi suretiyle, çalışanların, yaptıkları önerilerin dikkate alındığını hissetmesi sağlanmalıdır. Aksi halde, çalışanlar arasında eskisinden de yüksek düzeyde bir memnuniyetsizlik oluşabilmektedir (Theaker, 2004: 166). Dolayısıyla, gerek formal gerekse informal kurum içi iletişim ağları aracılığıyla derlenen geribildirimlerin, değişim sürecini geliştirmeye yönelik olarak değerlendirilmesi suretiyle çalışanların dikkate alındığının hissettirilmesi, çalışanların değişim girişimine katılımlarının sürekliliğini sağlamaktadır.

Husain, kurumların karar verme süreçlerine katılım sağlayan çalışanların daha yüksek memnuniyet ve bağlılık gösterdiklerini belirtmekte ve çalışan katılımının değişim yönetimi uygulamaları ve verimlilik üzerindeki olumlu etkisine ilişkin yapılmakta olan araştırmalar neticesinde gelişmekte olan bilimsel yazına dikkat çekmektedir (2013: 47). Lewis ve diğerleri ise, değişim sürecine çalışan katkısını, paydaşların katılım ve etkileşimlerini arttırmak amacıyla literatürde değinilen uygulamaya yönelik bazı yöntem ve faaliyetleri derlemiştir. Bu kapsamda, katılımı arttırmak ve çok sayıda bireyin bir araya gelerek oluşturduğu büyük gruplardan geniş kapsamlı veri toplamak amacıyla kullanılan karşılıklı etkileşime dayalı metotlara; üstler ile astlar arasındaki informal yüz yüze iletişime; herkesin fikirlerini rahatça

açıklamasının ve iyi dinleyici olmanın önemine; iç hedef kitlelere sıklıkla değişime ilişkin sorular yöneltme ve eleştirel olsa dahi her perspektifin yansıtılmasını teşvik etmeye dair öneriler yer almaktadır (2006: 123). Çalışan katılımının kurum içi iletişim stratejisi ile buluşturulması ve bu yöntemlere değişim süresince iç paydaşlara yönelik olarak uygulanan iletişim faaliyetleri kapsamında yer verilmesi, değişim girişimine çalışan katkısını arttırmaktadır. Bu durumun kurum içi işbirliği, çalışan memnuniyeti ve motivasyonu gibi hususlarda olumlu etkiler doğurduğu söylenebilmektedir.

Müşteri ile düzenli bir biçimde doğrudan etkileşim içerisinde bulunan çalışanlar, sorunlar, zorluklar ve başarımları ilk elden gözlemleyebilmektedir. Bilgi teknolojileri departmanı çalışanları, teknolojik ilerlemelerin sağlayabileceği faydaları kurumun geri kalanında daha önce öngörebilmektedir. Kurum içerisinde çeşitli görev alan profesyoneller çeşitli toplantılara katılmakta ve alanlarında uzman olan kişilere erişim sağlayabilmektedir (Goman, 2006: 123). Dolayısıyla çeşitli departmanlarda farklı görevlerde bulunan çalışanların, perspektiflerinin kurumun geleceğinin şekillendirilmesine yönelik karar alma mekanizmaları içerisinde temsil edilmesi halinde kurumsal yaratıcılıkla beslenen sürekli yenilikçi stratejilerin oluşturulması söz konusu olabilmektedir. Lines, katılımın, strateji üzerinde bir takım olumlu etkileri olduğu şeklindeki yaygın uzlaşıya temas etmekte ve stratejideki bir değişimden etkilenen bireylerin katılımının direnci azaltacağı ve çalışanlar arasında önerilen değişikliklere karşı daha yüksek bir psikolojik bağlılık yaratacağı varsayımını dile getirmektedir (2004: 193). Dolayısıyla katılımcı yaklaşımı benimseyen kurumların, rakiplerine nazaran bir rekabet avantajına sahip oldukları söylenebilmektedir.

2.4.4. Kurumsal Değişime Yönelik Geliştirilen Direncin Değerlendirilmesi

Direnç kavramı, değişime yönelik olumsuz tutumları tanımlamak üzere kullanılsa da stratejik olarak değerlendirildiği takdirde değişim programının kurumun ihtiyaçları ve hedef kitlelerin taleplerine doğrultusunda yeniden düzenlenmesi açısından zengin bir geribildirim kaynağına dönüştürülebilmektedir. Direniş

kavramının üstesinden gelinmesi gereken bir şey olarak değerlendirilmesi, bugün hala popülerliğini koruyan bir varsayım olmayı sürdürmektedir. Direnişin, değişimin önünde problematik bir engelleyici olarak görülmesinin, hem teori hem de uygulama alanında dominant bir bakış açısı olduğuna değinilmektedir (Thomas ve Hardy, 2011: 323). Değişime karşı direncin negatif algısına yönelik bakış açısının izleri, Lewin'in direnişe, değişimi engelleyen sınırlayıcı güçler arasında yer verdiği güç-alan teorisine kadar takip edilebilmektedir (Piderit, 2000: 784). Onun direniş kavramına ilişkin olumsuz yaklaşımı, direncin farklı kullanım alanlarını kısıtlayıcı bakış açısının çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Ford ve Ford (2010: 24), değişime yönelik daha bütünsel ve dengeli bir bakış açısının, değişim yönetimi alanına daha fazla esneklik sağlayabilmesi ihtimalini ele almaktadır. Buna göre, yöneticilerin değişime karşı direnci suçlamaya son vermesi halinde, değişimi gerçekleştirebilmek üzere değerli bir kaynak haline gelebileceği öne sürülmektedir. Direnişi, değişimi engelleyen bir unsur olarak gören yöneticilerin, direnç gösterenleri yabancılaştırmak suretiyle, değişimin potansiyel ortaklarını yitirdiği belirtilmektedir. Bu tutum, taraflar arasındaki iyi niyet ve kıymetli ilişkinin yanında, değişim uygulamalarını geliştirmenin yolunu öğrenme fırsatına da mal olmaktadır. Bu durum da en nihayetinde kurumun değişim sürecine zarar vermektedir.

Değişen koşullara başarılı kurumsal adaptasyonun sağlanabilmesi, yalnızca direnişin üstesinden gelmekten ziyade, önerilen değişiklikler için çalışan desteği ve coşkusu yaratmaya giderek daha fazla bağımlı olmaktadır (Piderit, 2000: 783). Direniş ve kurum içi çatışma, mevcut sorunlara dikkat çekmeye yönelik bir enerji veya motivasyondan kaynaklanmaktadır (Waddell ve Sohal, 1998: 545). Direncin olduğu yerde bir kabullenmeyiş duygusundan ve yeni sistemin ya da önerilen değişim programının yeniden düzenlenmesine yönelik bir beklentiden söz edilebilmektedir. Bu da kurumun işleyişine dair hedef kitlelerin sahip olduğu ilgi ve kaygıların varlığını sürdürdüğüne; hedef kitlelerin kurumun işleyişine ve geleceğine dair ilgilerini kaybetmedikler ve kayıtsızlık duygusuna kapılmadıklarına işaret etmektedir. Bu bakımdan önerilen değişime direniş, özünde daha farklı bir değişim talebi olarak algılanmalıdır. Dolayısıyla direnişin varlığı, aynı zamanda yönetim ile

iç hedef kitleler arasında, kurumun geleceğine ilişkin uzlaşmaya yönelik karşılıklı bir iletişimin başlangıç noktasını oluşturabilen bir çağrı şeklinde görülebilmektedir. Çalışanların önerilen kurumsal değişim programına dair tepkilerinin stratejik olarak ele alınması; kurumun hitap ettiği iç hedef kitleleri daha iyi tanıması, istek ve talepleri doğrultusunda bir değişim girişimi ve iletişimi oluşturması açısından bir olanak şeklinde değerlendirilebilmektedir. Direnişi göz ardı etmenin veya direnişin altında yatan sebepleri araştırmayarak onu yalnızca bir engel olarak algılayıp üstesinden gelmeye yönelik yöntemlere odaklanmanın, değişim programının eksik veya iç hedef kitlelere uygun olmayan yönlerini tespit etme fırsatını kaçırmak kadar, kurumun kendi çalışanlarını daha yakından tanıması şansına da mal olduğu söylenebilmektedir.

Piderit, çalışanların önerilen kurumsal değişim girişimlerine karşı gelmelerinin çeşitli nedenleri olabileceğini, değişime karşı direnç literatürüne tam olarak entegre edilmemiş diğer alanlardaki araştırmalara atıf yaparak ortaya koymaktadır. Buna göre, direnç, çalışanların kendi etik prensiplerine uygun olarak hareket etmek istemelerinden ileri gelebilmektedir. Bazı durumlarda çalışanların yalnızca kendi çıkarlarına dayanan sebeplerle direnç göstermediklerine değinilmektedir. Çalışanların direniş nedeni, kurumun yüksek performansını sürdürebilmesi için ele alınması gerektiğini düşündükleri konulara yönelik üst yönetimin dikkatini çekmek de olabilmektedir (2000: 784). Direnç, değişimin uygunsuz, yeterince iyi düşünülmemiş veya belki de tamamen yanlış bir yönüne dikkat çekmekte mühim bir rol üstlenebilmektedir (Waddell ve Sohal, 1998: 545). Bu bakımdan, kurum yöneticileri açısından önemli bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilmesi halinde değişimin aksayan yönlerinin teşhis edilmesi kadar, sorunların tedavisinde ne tür bir yol izlenmesi gerektiğine dair ipuçlarını da içinde barındırdığı söylenebilmektedir.

Hultman (1979), değişime direnç olmaksızın, gerçek değişimin gerçekleştiğine şüphe ile yaklaşmaktadır. Gerçek sorgulama, şüphecilik ve hatta düpedüz direniş olmaksızın kurumun, yeni yapıyı nasıl etkili ve kullanışlı yapacağını tespit edeceği verimli öğrenme evresine geçmesine ihtimal vermemektedir (aktaran Mento, Jones ve Drindorfer, 2002: 53). Direnç unsuruna yönelik bu bakış açısı,

kurumların değişime yönelik direnişin nedenlerinin ortaya konulmasına ve elde edilen bilgi doğrultusunda değişim programında revizyon gerçekleştirmek üzere, direnç gösteren kişi ve gruplara da sürece katılım fırsatları yaratılmasına ilişkin girişilen sistematik bir çabanın kuruma sağlayacağı potansiyel faydaların altını çizmektedir. Kurumlar, değişime direnen kişi veya grupların itirazlarını dile getirebildikleri iletişim ortamları yaratarak, değişim programlarının kusurlarını ortaya çıkaran geri bildirim kaynağı edinmektedir. Ayrıca ilk etapta değişime direnen hedef kitlelerin, süreç içerisinde şikayet ve taleplerini kurumsal yapının üst kademelerine iletebildiklerini ve önerilerinin dikkate alındığını hissetmeleri ile birlikte, değişim hareketine katılım isteklerinin artması ve buna bağlı olarak değişim çabasını sahiplenmeleri sağlanabilmektedir.

Değişime yönelik olumsuz tutum ve davranışların, değişim programının başarısına hizmet edecek şekilde değerlendirilebilmesi için kurum içi iletişim faaliyetlerinin çalışanların şikayetleri ve eleştirilerinin yönetime iletmesine imkan verecek şekilde kurgulanması esastır. Direnç gösteren birey ve paydaş gruplarının, değişim girişimi hakkındaki fikirlerinin ve tutumlarının düzenli olarak ölçülmesi, onların değişime karşı geliştirdikleri direncin nedenlerinin tespit edilmesine yönelik düzenlenen, üstlerle yapılan bire bir görüşme, toplantı, öneri sistemi, eğitim ve atölye çalışmaları gibi kurum içi iletişim etkinlikleri ile iç paydaşların değişim sürecine dahil edilmesi, direncin önemli bir bilgi kaynağına dönüştürülmesinin önünü açmaktadır. Direnç gösteren iç paydaşların değişime dair bakış açılarının anlaşılması ve bu grupların değişim programı hakkında bilgilendirilmeleri, sürece dahil olmaları ve motive edilebilmelerine yönelik özel kurum içi iletişim yaklaşımlarının geliştirilmesi, sürekli gelişme ve yeniliğe yönelik talepleri besleyen eleştirel bakış açısı yitirilmeden önerilen değişim programlarının çalışan katkısı ile desteklenmesini sağlayabilmektedir.

2.5. Kurumsal Değişimin Kurum İçi İletişimle Yönetilmesi

Kurumsal değişimin yönetilmesi sürecinde, kurum içi iletişimin; değişim stratejisinin oluşturulması, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında çeşitli kullanım alanlarından söz edilebilmektedir. Bu bölüm, kurum içi iletişimin

değişim yönetimi süreçlerindeki farklı kullanım yöntemlerine ilişkin öne çıkan uygulama alanlarını ve çeşitli önermeleri içermektedir.

2.5.1. Yenilikçi Kurum Kültürünün Oluşturulması

Günümüzün aşırı rekabetçilik ve hızlı değişim ile karakterize edilen iktisadi dünyasında, yenilikçi ve öğrenmeye dayalı bir kurum kültürü oluşturabilmek, kurumların değişimin öncüsü olabilme ve/veya değişime hızlı bir şekilde adapte olabilme kabiliyetini geliştirerek sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması bakımından büyük bir değer taşımaktadır. Sürekli yeniliği ve değişimi teşvik eden bir kurum kültürünün yaratılması için kurum içinde güven duygusu, topluluk hissi, etkin paylaşım, kurumsal hedeflerle özdeşleşme ve işbirliği ortamının tesis edilmesi gerekmektedir. Bu arka planın oluşturulmasında kurum içi iletişimin fonksiyonlarına önemli görevler düşmektedir. Kurumun iç hedef kitlelerinin, hem birbirleri hem de kurum ile yapıcı ilişkiler geliştirmesini destekleyen etkin kurum içi iletişim faaliyetleri, inovasyon ve kurumsal yaratıcılığın açığa çıkmasını öncelik haline getiren, sürekli değişim ve gelişim arayışına değer veren bir kurum kültürünün oluşmasında belirleyici olmaktadır.

Kurum kültürü, yenilikle ilgili olanlar da dahil olmak üzere çeşitli davranış ve kararları teşvik edebilmekte ya da bastırabilmektedir (Barbosa, 2014: 39). Kurum kültürü ve yenilik bağlantısıyla ilgili olarak İspanyol firmalarında yapılan bir araştırmanın sonuçları, örgüt kültürünün inovasyon için önemli bir belirleyici olduğunu ve aslında bunu teşvik edebileceğini, ancak aynı zamanda inovasyona karşı bir engel olarak da hareket edebileceğini göstermektedir (Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2016 : 38). Kurumlar ve liderler, teknolojik ve diğer değişimler tarafından kuşatılmış bir ortamda, yaratıcılık ve yeniliğin temel kültürel normlar olarak kabul edildiği bir kurumsal çerçeve yaratmaya çalışmaktadır (Martins ve Terblanche, 2003: 64). Kowalski (2000) kültürün iletişimsel bir oluşum olarak görülebileceğini ve iletişimin kültürün oluşması, yönetilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahip olduğunu öne sürmektedir (aktaran Gizir, 2007: 254). Kurum kültürü, çalışanların kendi arasındaki ve üst yönetim ile etkileşim ve iletişimleri aracılığıyla oluşmakta, değişmekte ve yaygınlaştırılmaktadır. Bu nedenle kurum içi

iletişim ile kurum kültürü arasında yakın bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.

Kanter (1983), yeniliğin desteklendiği bir ortamın yaratılması ve korunması için bireylerin yalnızca yenilik yapmayı istemelerini sağlamanın yeterli olmadığına; aynı zamanda yenilikleri hayata geçirebilecekleri fırsatların da sunulması gerektiğine temas etmektedir (aktaran Eren ve Kılıç, 2013: 224-225). Linke ve Zerfass, yenilikçi kurum kültürü ile kurum içi iletişim ilişkisini ele aldıkları çalışmalarında, yenilikçi kurumların aktif ve motive çalışanlara ihtiyaç duyduğuna; kurum üyelerinin yenilikçi fikirler geliştirmek için zaman ve çaba harcamaya istekli olmalarının gerekmesi nedeniyle kurum içi iletişimin inovatif ve yaratıcı şirketlerde merkezi bir rol oynadığı şeklinde tespitlere yer vermektedir (2011: 333). Dolayısıyla kurum üyelerinin öncelikle kurum ile özdeşleşmelerinin sağlanmasına yönelik çabaların önem kazandığı söylenebilmektedir. Bu doğrultuda iç hedef kitlelere kurumsal değerler, vizyon ve amaçların benimsetilmesine yönelik bilgilendirici, ikna edici, eğitici ve bir araya getirici kurum içi iletişim faaliyetleri tertiplenmelidir. İç paydaşlarda kuruma yönelik bir aidiyet hissinin oluşturulması ve kurum ile birey arasındaki bağların güçlendirilmesi, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşmak üzere motive olması ve kolektif anlamda çaba göstermesinin önünü açmaktadır. Bu şekilde çalışanlarda, kurumsal amaçları gerçekleştirmek gayesiyle kurumsal performansı arttırma yönünde girişimlerde bulunma isteği uyandırılabilmektedir. Çalışanların birbirleri ile kurumsal konuları özgürce tartışabilecekleri iletişim ortamlarının yaratılması ve gerek formal gerekse informal iletişim ağları ile fikirlerin, kurumun en alt basamağından en üst basamağına kadar paylaşımının sağlanması, kurumsal yaratıcılığın kurumsal değişimi beslediği fırsatlar yaratmaktadır.

Günümüzde yeniliğe dair bakış açısı, laboratuvarda yaratılan veya bir liderin öncülük ettiği bir girişim olmaktan çıkmış; çeşitli paydaşların, fikir üretiminden uygulamaya kadar sistematik yenilik sürecine dahil olduğu bir harekete dönüşmüştür (Linke ve Zerfass, 2011: 334). 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). İnovasyon yaratılması ve değişim sürecinin giderek daha fazla tüm kurum üyelerinin katılımını, işbirliği içerisinde hareket etmelerini ve çalışanların uzmanlıkları, fikir ve tecrübelerine dayanan katkılar sunmalarını gerektiren bir takım çalışması halini aldığı görülmektedir. Her alanda hızlı değişimleri deneyimleyen kurumlar açısından, sürekli daha iyiyi hedefleyen; öğrenmeyi, gelişmeyi ve değişmeyi kurumsal öncelikler haline getiren bir kurum kültürünün oluşmasını sağlamak, değişim yönetimi stratejilerinin hedefleri arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda kurum içi iletişimin işlevlerinden faydalanmaları her geçen gün kurumlar açısından daha zaruri hale gelmektedir.

2.5.2. Kurum İçi Eğitimlerin Düzenlenmesi

Yenilikçi ve öğrenen örgütler, 21. yüzyılın değişim hızına ayak uydurabilen ve aynı zamanda kurumsal amaçlarını gerçekleştirmek ve pazarda rekabet avantajı yaratmak üzere giriştikleri inovatif çabalar aracılığıyla değişime yön verebilen kurumlar olmaktadır. Karaman ve diğerleri, kurumların değişim ihtiyacına cevap verebilmeleri için teknolojik anlamda yenilenmeleri ve sahip oldukları insan kaynağını geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, insan kaynağına yönelik olarak değişime uyum sağlamak üzere eğitime ve gelişmeye yatırım yapmanın önemine temas etmektedir (2011: 20). Sung ve Choi, farklı sektörlerden 260 kurumdan 2 yıl boyunca veri toplayarak gerçekleştirdikleri çalışmada, kurumların yaptığı eğitim ve gelişime yönelik yatırımlar ile inovasyon arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar, kurum içi eğitimler için yapılan harcamaların, kişiler arası ve kurumsal öğrenme süreçlerine bağlı olarak kurumsal yeniliği arttırdığını ortaya koymaktadır (2014: 407-408). Dolayısıyla kurumun entelektüel kaynağı olan bireyin kendini geliştirmesine yönelik bir anlayışın, kurumu geleceğe taşımak üzere, sürekli değişim olgusu ile kurum arasında potansiyel avantajlar barındıran verimli bir ilişki geliştirmek için gerekli temel şartlar arasında yer aldığı söylenebilmektedir.

Barutçugil, kurumlardaki eğitim faaliyetlerini, kurum üyelerinin işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve tutumların sunulması olarak ifade etmektedir (2004: 298). Kurum içi eğitimler kapsamında çeşitli kişisel gelişim

seminerleri, mesleki ve teknik yeterlilikleri geliştirmeye yönelik eğitimler, oryantasyon ve işbaşı eğitim programları, kurumsal bilgilendirme toplantıları vb. kurum içi iletişim etkinlikleri sayılabilmektedir. İletişim teknolojilerindeki sanal devrim, kurumların diğer kurum içi iletişim faaliyetlerinde olduğu gibi çalışanlarına yönelik sağladığı eğitim fırsatlarında da değişiklikler yaratmıştır. E-learning; öğretim, öğrenim işlemlerinin ve iletişimin, modern teknoloji ürünü elektronik araçlar vasıtasıyla sanal ortamda gerçekleşmesi olarak tanımlanan; son yıllarda artan bilgi ihtiyacı doğrultusunda, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde zaman ve yer kavramlarının soyutlaşması nedeniyle kurumsal bir çözüm olarak öne çıkan bir eğitim modelidir (Yılmaz, 2014: 45). Bu metot ile iç paydaşlara, zaman ve mekandan bağımsız olarak erişim sağlayabilecekleri bir ortamda; farklı hedef kitlelerin çeşitlilik gösteren ihtiyaçlarına yönelik, zamansal ve finansal bakımdan kurum için daha düşük maliyetli; interaktif katılım dolayısıyla beklenti, istek ve ihtiyaçların ölçülmesindeki elverişlilik sebebiyle geri bildirimler doğrultusunda sürekli olarak geliştirilebilen bir eğitim ortamı sunulmaktadır.

Kurumların değişimi gerçekleştirebilmesi, iç paydaşların değişime ikna edilmesi ve değişimi uygulayacak yeterliliklere sahip olması ile doğrudan ilişkilendirilebilmektedir. Kurum içi iletişim faaliyetleri kapsamında düzenlenen kurum içi eğitimler, e-learning ve atölye çalışmaları (workshops), değişim programı çerçevesinde neyin, ne şekilde değişeceğine dair detaylı bilgilendirmeler yapılması ve bu değişiklikleri rasyonelleştiren iş süreçlerine dair veriler, yeni teknolojiler, piyasa gerçekleri, kurumsal düşünce yapısı, gelecek vizyonu ve somut hedeflerin aktarımı yolu ile çalışanların sürece adaptasyonu için bilişsel, mesleki ve teknik yeterliliklerin geliştirilmesine olanak vermektedir. Düzenlenen kurum içi eğitimler, değişim girişiminin arka planına dair detayların ve değişimi uygulamak üzere gereken mesleki ve teknik yeterliliklerin çalışanlarla paylaşımı için elverişli bir platform sağlamaktadır. Bu eğitimler aracılığıyla kurum çalışanlarının değişim girişimini anlaması, kabul etmesi, hayata geçirmesi, katkılarıyla beslemesi, gelecek değişim önerilerinde de öğrenme, gelişme ve diğerlerini geliştirmeye yönelik girişken bir tutum sergilemesi için gerekli zihniyetin aktarımı amaçlanmaktadır. Bu bakımdan, kurum içi eğitimlerin, çalışanları, günümüz hızla değişen iktisadi düzenin

talep ettiği doğrultuda, hem teknik hem de psikolojik açıdan değişime açık bireyler haline getirmek üzere kurgulandığı söylenebilmektedir.

2.5.3. Değişim Öncülerinin Oluşturulması

Değişim, farklı seviyelerde enerji ve bağlılık ile birlikte gerilim ve çatışmayı da beraberinde getirmektedir. Bireylerin değişime verdiği tepkiler genellikte dört farklı karakter kategorisine ayrılabilmektedir Değişim yönetimi stratejisinin, bu kategorilerin her biri ile ilgilenmek üzere uygun bir yöntem içermesi gerekmektedir (Edmonds, 2011: 351):

I. Engelleyiciler: Değişimin gerçekleşmesini engel olmaya çalışan bireyleri tanımlamaktadır. Güçleri ve enerjileri azaltılmalıdır.
II. Uyuyanlar: Değişimi umursamayan veya farkında olmayanları içermektedir. Sürece katılmak üzere harekete geçirilmelidirler.
III. Vaizler: Bu terim, genellikle güç sahibi bir konumda bulunan, fikirlerine diğerleri tarafından değer verilen, fakat değişimi öncelik olarak görmeyen kimseleri ifade etmektedir. Bu kişiler, değişime yönelik negatif tutumlarına rağmen sürece ilişkin düzenli olarak bilgilendirilmeli ve üzerine odaklanılmalıdır.
IV. Şampiyonlar: Değişimin savunucuları ve aktif uygulayıcılarını betimlemektedir. Sayılarından bağımsız olarak, sürece katılımlarını devamlı kılmak, değişim girişiminin ivmesini korumak açısından önem taşımaktadır.

Sanchez, kurum içindeki farklı seviyeler ve departmanlardan iç paydaşlara uygulanan anket ve benzeri ölçümlerin sonuçlarının değerlendirilmesinin, özellikle değişim şampiyonlarını ve değişimin önünde engel oluşturabilecek grupları ve alanları belirlemek üzere kurum içindeki alt kültürleri tanımlamaya yardımcı olması bakımından önemine değinmektedir. Bu alt grupların değişimin sürecinin erken evrelerinde tespit edilmesi, ilgi ve kaynakların bu alanlara uygulanması ile daha sorunsuz bir değişim sürecine olanak sağlanabilmektedir (2006: 40). Yukarıda değinilen, değişime yönelik sergiledikleri tepkiler neticesinde farklı karakter kategorilerine ayrılan grupların her biri, değişim yönetimi ve kurum içi iletişim stratejisi açısından göz önünde bulundurulmalıdır.

Ahmed, son derece yenilikçi şirketleri diğerlerinden ayıran özellikleri sıralarken, yeniliğin savunucuları ve şampiyonları aracılığıyla inovasyonu teşvik ettiklerine yer vermektedir (1998: 39). Değişim öncülerinin oluşturulması, değişim ve yeniliğin onlar aracılığıyla teşvik edilmesinin sağlanması hususunda, özellikle kurum içinde kanaat ve fikirlerine saygı gösterilen bireyler ile değişim şampiyonları kategorisinde değerlendirilen çalışanlar ile yürütülen iletişimin öne çıktığı söylenebilmektedir. Bu kişilerin değişim sürecinin bir parçası olarak hissettirilmesi, çift yönlü kurum içi iletişim ile yönetim kademeleri ile aralarında düzenli bir bilgi ve fikir alışverişinin gerçekleştirilmesi faydalı olmaktadır. Değişim öncüleri yaratmak üzere, değişim programında öngörülen şekilde tutum ve davranışlar sergileyen ve bu yönde çevresindekileri de destekleyen; sürece katılım sağlamaya istekli olmak suretiyle değişim yanlısı kurum kültürünü güçlendiren; diğer çalışanların değişim sürecini benimsemelerine ilişkin örnek teşkil eden bireylerin çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi ve yönetim tarafından tasvip edildiğinin ilan edilmesi önemli bir motivasyon kaynağı yaratabilmektedir.

2.5.4. Değişimi Desteklemede Hikaye Anlatımının Kullanımı

Kocabaş, gerçekler ve hikayelerin tema olarak kurumun geleceğe yönelik gelişimine ve grup çabasının güçlenmesine yardım ettiğini ifade etmektedir (2005: 250). Goman ise, gerçeklerin değerini kabul etmekle birlikte insanları etkilemek konusundaki yetersizliğine temas etmektedir. İnsanların, gerçeklerin onlar için ifade ettikleri üzerinden karar verdiklerini, gerçeklerin kişiye bir anlam ifade etmediği takdirde etkileyici olamadıklarını ve hikayelerin gerçeklere anlam kazandırdıklarını öne sürmektedir (2006: 132). Garrett ise hikaye anlatımının antik bir bilgi aktarımı yöntemi olduğuna ve modern bilgi yönetimi uygulayıcıları tarafından da bir deneyimi yansıtmak, çıkarılan dersler sağlamlaştırılana kadar tekrar etmek, kurum kültürü oluşturmak ve kurumsal hafızaya katkı yapmak için en verimli yollardan biri olarak değerinin takdir edildiğini belirtmektedir (2006: 466). Dolayısıyla gerçeklerin hikaye anlatımı yöntemleriyle kurum içi hedef kitlelere sunulması ile gösterdikleri etkinin; hikayeleştirilen deneyimlerin paylaşımı ile öğrenim çıktılarına ilişkin akılda

kalıcılığın; sorunlar ve olası çözümlerine ilişkin kurum içi farkındalığın arttırılabildiği söylenebilmektedir.

Bergeron (2003), hikaye anlatımını, açık bir şekilde ifade etmesi zor olabilen veriler, bağlamsal kurallar ve davranış inceliklerini ilettiği için son derece verimli bir bilgi paylaşım biçimi olarak ifade etmektedir (aktaran Sarka, 2014: 51). Barker ve Gower ise, dinleyicilerin anlatılanları kolayca anlayabilmeleri ve diğer dinleyiciler ile aralarında ortak noktalar bulabilmeleri nedeniyle hikaye anlatımının topluluk duygusu oluşturması açısından faydalarına değinmektedir (2010: 305-306). Değişim sürecinin başarıyla yönetilmesi açısından, değişim liderlerinin, kurum çalışanlarının hem rasyonel hem de duygusal ve psikolojik yönlerine hitap etmek suretiyle onları değişimi gerçekleştirmeye yönelik olarak bir araya getirme, ikna etme, ilham verme, motive etme ve en nihayetinde harekete geçmeleri için elverişli kurum içi iklimin oluşumunu sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle değişim yönetimi açısından iç hedef kitlelerle gerçekleştirilen iletişim çabalarında hikaye anlatımı tekniklerinin kullanılması; değişime hazırlık evresinden, değişimin uygulanması ve değişen anlayış ya da davranışların pekiştirilmesi gibi sürecin her aşamasında faydalı olabilmektedir.

Kurumsal sınırların daha geçirgen hale gelmesi ve kurumsal yapının giderek daha yatay bir hal alması, daha fazla ilişki yönetimi ve iletişim becerileri gerektirdiğinden, hikaye anlatımı, hızlı değişim ile başa çıkmaya çalışan yöneticiler için yararlı bir araç olabilmektedir (Boje, 1991: 124-125). Hikaye anlatımı yöntemiyle iletişimin, iç paydaşların çeşitlilik düzeyinden bağımsız olarak tüm katılımcılar arasında güncel ve birlikte var olan bir kavramsal ve duygusal anlayışı teşvik ettiği görünmektedir (Barker ve Gower, 2010: 306). Hikaye anlatımı ile kurumun iç paydaşlarının, kurumsal amaçlar doğrultusunda ortak bir ussal ve bilişsel anlamlar bütününü paylaşmasının sağlanması ile çalışanlar arasındaki bağların güçlendiği, işbirliği ve motivasyonun yükseldiği söylenebilmektedir.

Çalışanların ortak geçmişlerine ilişkin anlayışlarını güçlendirmek ve kurum için önemli olan amaç ve değerleri hatırlatmak üzere kurumun geçmişteki başarılarına vurgu yapılması, hikaye anlatımı kullanımına tipik bir örnek

oluşturmaktadır (Maier ve Anderson, 2017: 39). Kurumun geçirmekte olduğu değişim sürecinin bir başarı öyküsü niteliğinde hikayeleştirilerek aktarılması ile iç hedef kitlelere yönelik olarak sürekli değişim olgusu kurum kültürünün bir parçası haline getirilmektedir. Bu şekilde sürekli değişimin, kurumun kendini iç ve dış hedef kitleler karşısında ifade ediş şeklinin merkezine oturtulması ile sürekli yenilik ve değişim kavramları çevresinde itibar oluşturulması sağlanabilmektedir. Bu yönde bir hikayeleştirme, kurumun iç hedef kitlelerinin, önerilen değişim programlarının başarısına yönelik güven duygusunu arttırmakta ve değişime katkı sunarak hayranlık uyandıran bir kurumsal geçmişin yeni hikayelerinin bir parçası olma isteği şeklinde bir motivasyon yaratabilmektedir.

2.5.5. Değişim Sürecinde Motivasyonun Sağlanması

Adair, motivasyonu, insanları harekete geçiren tüm etkenlerin bir özeti olarak tanımlamakta ve öte yandan diğerlerini harekete geçirmek anlamını da kapsadığına işaret etmektedir (2006: 19). Motivasyon, kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Motivasyonun nasıl ve hangi yöntemler aracılığı ile sağlanacağı, motive edilmek istenen bireylerin psikolojik ve sosyal özellikleri ile eğitim ve refah seviyeleri ile de yakından ilişkilidir ve ne şekilde sağlandığından bağımsız olarak kurumun başarısı üzerinde belirleyici olmaktadır (Ataman, 2009: 521-522). Bir diğer tanım, motivasyonun, insanları belirli bir amaca yönelten, bu amacı gerçekleştirmek için harekete geçiren ve bu eylemin sürekliliğini sağlayan, kişinin içsel dünyasından ve çevresinden kaynaklanan enerjilerin bir seti olduğunu belirtmektedir (Timuroğlu ve Balkaya, 2016: 91). Miner (1992), kurumsal perspektiften bakıldığında motivasyonun, çalışanları kurumun amaçlarına yaklaştıran, onları bu amaçlara inandıran ve özendiren eylemler olarak tanımlanabildiklerini öne sürmektedir (aktaran Tuysuz, 2017: 49). Bu tanımlardan hareketle, motivasyonun, kurumların amaçlarına ulaşmak üzere çalışanlarını teşvik etmek ve harekete geçirmek; iş odaklılıklarını, adanmışlıklarını ve verimliliklerini yükseltmek üzere bir işlev üstlendiği ve ancak kurumsal çıkarlar ile bireysel çıkarların uzlaştırılması ile istenen etkinin ortaya çıkarılabildiği söylenebilmektedir.

Schreiber, motivasyonun, enerji ve aktivite düzeyini arttırabildiğine; bireyleri belli bir hedefe yönlendirebildiğine; yaptıkları seçimler üzerinde etki gösterebildiğine ve neleri pekiştirici olarak gördüklerini belirleyebildiğine temas etmektedir. Ayrıca, motivasyon, bir etkinliğe katılma kararını ve ne kadar süre katılımın sürdürülebildiğini veya devamlılık sağlandığını da etkileyebilmektedir (2016: 3). Hartmann ise, bireylerin yeni fikirler üretmek ve uygulamak için ihtiyaç duyduğu ana güç olarak motivasyona işaret etmekte ve motivasyona dair geliştirilen çeşitli teorilerin ortak bir yaklaşımda uzlaşamamalarına rağmen benzer motivasyonel bakış açılarına yer verdiklerini belirtmektedir. Bu bakış açıları; bireylerin belirli bir şekilde davranmasını sağlayan etkenler; kişinin davranışının yönü ve odak noktasının ne olduğu ve davranışı muhafaza eden, güçlendiren ve yönlendiren nedenlerin neler olduğudur (2006: 159-160). Motivasyona yönelik bu bakış açılarının incelenmesi, kurumların iç hedef kitlelerini motive etmeleri için gereken iletişim ve yönetim uygulamalarını geliştirmeleri için önemli veriler sağlamaktadır.

Tozlu ve Kurtipek, işlevsel olmayan insan kaynakları politikaları; personel hataları; işin gerekleri açısından yetersiz eğitim ve nitelik; esnek olmayan yönetim perspektifi, bölüm sorunları gibi yapısal sorunlar; fonksiyonel bir ödüllendirme mekanizmasının eksikliği ve aşırı iş yükü veya bölümler arası dengesiz iş dağılımının bireysel ve/veya kurumsal performans düşüşünün en önemli nedenleri arasında saymaktadır. Kurumsal gerçeklere ve özellikle de çalışanların taleplerine paralel olarak belirlenen finansal veya finansal olmayan teşvik ediciler, uygulamalar ve düzenlemeler ile çalışanların motivasyonları sağlanmalıdır (2015: 280). Carlisle ve Murphy, diğerlerini motive etmenin; verimli iletişim kurulması, çalışanların sorunlarına hitap edilmesi, yaratıcı fikirler ortaya konulması, fikirlere öncelik verilmesi, çalışan uygulamaların yönlendirilmesi, çalışanların hareketlerinin planlanması, harekete geçirilmeleri ve motivasyonel sorunların aşılması için gerekli takibin yapılması gibi uygulamalar ile motive edici bir ortamı organize edebilen ve sağlayabilen yetenekli yöneticiler gerektirdiğini ileri sürmektedir (aktaran Gilley, Gilley ve McMillan, 2009: 81). Dolayısıyla, kurumsal performans düşüklüğünün nedenleri ve performansı arttırmak üzere çalışanların motive edilmesine yönelik öneriler göz önünde bulundurulduğunda, sorunların çözümü ve motivasyonun

sağlanması için etkili değişim yönetimi ve kurum içi iletişim uygulamalarına gerek duyulduğu söylenebilmektedir. Kurumların, değişimin planlanması aşamasından itibaren kurumsal performans düşüklüğünün nedenlerini, çalışanların geribildirimleri yardımıyla tespit ederek, kurumun gerçeklerine ve çalışanların tercihlerine uygun değişim programları oluşturmaları ve hem kurum hem de çalışanların ortak çıkarlarını yansıtan söz konusu değişim önerilerini hayata geçirmek üzere gerekli motivasyonu yaratmaları için etkin kurum içi iletişim uygulamalarından faydalanmaları gerekmektedir.

Literatürde yer alan değişim yönetimi ve değişim iletişimi modellerinin birçoğu, çalışanları değişim için motive edilmeleri gerektiğini ve özellikle de üst yönetim ekibi tarafından yürütülen iletişimin çalışanların motive edilmesinde önemli bir rol üstlendiğini kabul etmektedir (Kingston, 2008: 23). Değişim yönetiminin, kurumsal davranış, tutum ve bakış açılarını kurumun amaçları doğrultusunda dönüştürmeyi hedeflediği göz önünde bulundurulduğunda, kurumları oluşturan bireylerin değişimi yaratmak üzere motive edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. 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.

2.5.6. Değişim Sürecinde Geri Bildirimlerin Takibinin Yapılması

Kingston, değişim yönetimi ve değişim iletişimi literatüründe yer alan modellerin birçoğunun, ayrıca geribildirim için fırsatların yaratılmasına yönelik bir istek içerdiğine de temas etmektedir (2008: 23). 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. Günümüzde, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, iç paydaşlarla yeni iletişim ortamları geliştirmek üzere

kurumlara önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu noktada, kurumlar internet ortamının fırsatlarından yararlanarak, iç paydaşlarının geribildirimleri takip edebildikleri çift yönlü simetrik iletişim ağları geliştirmek suretiyle, kurumsal verimliliği arttırmak üzere hangi alanlarda ne şekilde değişikliklere gidilmesi gerektiğine dair kurumsal bilgi ve yaratıcılığı çoğaltmaktadır. Kurum ile iç paydaşları arasında, zaman ve mekan ortaklığı gözetilmeksizin karşılıklı etkileşim, paylaşım ve sorunlar üzerine tartışma ortamları sunan online kurum içi iletişim sistemlerinin, özellikle büyük ölçekli kurumların çok sayıda çalışanından geribildirim elde etmesi ve bu geri bildirimlerin takibini sağlaması açısından giderek daha değerli hale geldiği söylenebilmektedir.

Kurum yönetiminin çalışanlarından geri bildirim edinmesi kadar, çalışanlarına geri bildirim sağlaması da iç paydaşlar ile geliştirilmek istenen olumlu ilişkiler sayesinde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılması ve yönetim ile paylaşılması açısından teşvik edilmesi gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Hartmann, yönetici ile çalışan arasında düzenli olarak gerçekleştirilen ikili görüşmelerin, önceki çabaları değerlendirerek ve takdir ederek, yenilikçi olmanın önemini ve etkisini aktarmak için özellikle yararlı olabildiğini belirtmektedir. Bu görüşmeler aynı zamanda, çalışanların değer verdiği ödüller ve teşviklere dair yöneticilere daha kapsamlı göstergeler de sağlayabilmektedir (2006: 170). Yöneticilerin çalışanlara sağladığı geribildirim, çalışanların yönetim tarafından arzu edilen davranış ve düşünce biçimini ölçmesi ve kendilerini kurum tarafından takdir edilen yönde geliştirmek suretiyle performanslarını geliştirebilmeleri ve buna bağlı olarak kariyerlerini ilerletebilmeleri açısından değer taşımaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanlara sağladıkları geribildirimler, çalışanların mevcut iş yapış biçimlerinin, kurumun gerçekleştirmek istediği değişimin gereklerine uygunluğunu değerlendirme fırsatı sunmaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasında, kurumda gerçekleştirilmek istenen değişimin en uygun şekilde uygulamaya geçirilebilmesine ilişkin, karşılıklı yapıcı bir iletişim ortamı oluşturulmasıyla, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması sağlanabilmektedir.

2.6. Değişimin Kurum Dışı Hedef Kitlelere Sunumu

Kurumsal değişim, özünde iç hedef kitlelerin gerçekleştirdiği bir süreç olarak değerlendirilmekle birlikte değişim girişimlerinin önemli bir çoğunluğunun sonuçlarının, farklı düzeylerde dış hedef kitlelerin kuruma dair değerlendirmeleri üzerinde etki doğurduğu unutulmamalıdır. Bu çalışma, kapsamı gereği kurumsal değişim süreçlerinde, kurumun iç hedef kitleleri ile olan iletişimini incelemekle birlikte, kurum içerisinde gerçekleşen değişimin yansımalarının kurumun dış hedef kitleleriyle de paylaşımının gerekliliğine işaret etmektedir. Değişim yönetimi, kurumların kendilerini çevrelerine ifade etme ve anlatma biçimi olarak tanımlanabilen kurum kimliği yapısında çeşitli değişimler meydana getirmekte ve bu nedenle süreç içerisinde yeniden ele alınması gereği ortaya çıkan kurum kimlik yapısının dış hedef kitlelere sunumu da kurumların değişimi yönetebilmesinde rol oynamaktadır. Değişim yönetimi çabalarının sonucunda hedef kitlelerin kurumlara ilişkin imaj algılarını geliştirmelerinde etkili olan kurum kimliğinin dış hedef kitlelere sunumu, kurum içi iletişimle yönetilen değişimin dış hedef kitlelerle buluşturulması açısından önem taşımaktadır.

Kurum kimliği, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kurumun çeşitli işaretler vasıtası ile aktardıkları iken; kurum imajı ise hedef kitlelerin bunu nasıl algıladığıdır (Wood, 2004: 96). Çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimi, felsefesi ve görsel unsurları kurum kimliğini oluşturmakta ve imaj ise kurum kimliği faaliyetleri neticesinde ortaya çıkmaktadır (Okay, 2013: 25-26). Bu doğrultuda, çevrelerinden ayrı düşünülemeyen sosyal sistemler olarak değerlendirilen kurumların, değişime yönelik çabalarının ve geçirdikleri değişimlerin, dış hedef kitleler ile de çeşitli kurumsal iletişim faaliyetleri aracılığı ile paylaşılmasının, hedef kitleler nezdindeki imajı ve tercih edilebilirliği açısından kuruma çeşitli rekabet fırsatları sağladığı söylenebilmektedir.

Günümüzde karmaşık kurumsal yapılar ve sistemler arasındaki karşılıklı etkileşimler sebebiyle kurumun iç ve dış iletişimi arasındaki sınırlar giderek belirginliğini yitirmektedir. Bu noktada Cheney ve Christensen, hatları belirsizleşen kurumsal sınırlar eğiliminden ötürü kurumun iç ve dış iletişiminin artık ayrı iki alan

olarak var olmadıkları görüşünü öne sürmektedir (2001: 231-232). Nitekim Whitworth, kurum çalışanlarının, kurum içi iletişim dışında kurumun diğer iletişim faaliyetleri ile iletilen mesajlara da çeşitli şekillerde maruz kaldığını işaret etmektedir. İletişim anlamında belirsizleşen kurumsal sınırlar nedeniyle, kurum içi iletişim kapsamında iletilen bir mesajın kurum dışına çıkmasının da neredeyse kaçınılmaz hale geldiğine ve iletişimcilerin her kurum içi iletişim içeriğini bu durumun bilincinde olmak kaydı ile hazırlamaları gerektiğine dikkat çekmektedir (2006: 213). Kurumların hem iç hem de dış hedef kitlelerin zihinlerinde sürekli değişim ve gelişime yönelik olumlu bir imaj edinebilmeleri açısından, kurumun iç ve dış iletişim uygulamaları ile aktardığı mesajların tutarlılık göstermesi önem taşımaktadır. Aksi halde, ortaya çıkan tutarsızlıklar kurumun imajını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Kocabaş, yoğun değişimin yaşandığı günümüzde, başarının sırrını, bütün iletişim aktivitelerinin entegre edilmesi ile amaçlanan etkili iletişimin sağlanabilmesi için kurumların, her yönde ve aynı anda iletişim kurmaları ve sürdürmelerine bağlı olduğuna dikkat çekmektedir (2005: 252). İmaj kavramının hedef kitlelerin zihninde oluşan değerlendirme ve izlenimleri ifade ettiği düşünüldüğünde, hedef kitlelerde değişime yönelik imaj algısının tesis edilmesinin ön koşulunun kurum tarafından değişimin hedef kitlelere aktarılması gerekliliğini karşımıza çıkardığından bahsedilebilmektedir. Değişim yönetimi stratejisi çerçevesinde, kurumun kendini çevresine ifade etme biçimi olarak açıklanabilen kurum kimliği yapısında meydana gelen değişimleri hedef kitlelere aktarması, kurum içi iletişimle yönetilen değişim sürecinin dış hedef kitlelere başarılı biçimde sunulmasını mümkün hale getirebilmekte ve böylelikle kurum dışı hedef kitlelerin de kurumun geçirdiği değişim sürecine ilişkin bilgilendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Kurumsal değişimin tüm yönleriyle dış hedef kitlelere sunulması, kurumun dış hedef kitleleri nezdinde de yenilikleri takip eden ve/veya yaratan bir kurum şeklinde algılanmasını sağlayarak, olumlu imajın tesisi ve sürdürülmesi için önemli fırsatlar sunabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARININ DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın 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 rolü tanımlamaktır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilecek araştırma ile açık sistemler olmaları ve içinde bulundukları 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 iletişim uygulamalarına başvurma durumlarının ortaya konması amaçlanmaktadır.

Kurumsal değişim yönetimi ve kurum içi iletişim arasındaki bağlantının tesis edilmeye çalışıldığı literatür kısmında görülebileceği üzere, kurumsal değişim yönetimi süreçlerinde iç paydaşlar ile yürütülen iletişimin stratejik bir bakış açısı ile ele alınması ve kurum içi iletişimin etkin kılınmasının, değişim yönetimi uygulamalarının başarısı ve sürekliliği açısından önem taşıdığı dikkat çekmektedir. Bu bilgilerden hareketle, çalışma kapsamında gerçekleştirilecek araştırma ile Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarının ve bu kurumlara iletişim danışmanlığı hizmeti sunan ajansların, değişim yönetimini ve değişim yönetimi ile kurum içi iletişim arasındaki bağlantıyı ne şekilde değerlendirdiklerine; değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişim uygulamalarına nasıl bir rol atfettiklerine ilişkin bulgulara ulaşılması hedeflenmektedir.

Kurumsal değişim yönetimi ve kurum içi iletişimin değişim sürecinde üstlendiği rolün anlaşılması durumunda, kurumların çalışanlarının desteği ile değişim sürecini başarılı bir şekilde yönetebileceği düşünülmekte; değişime hızlı ve başarılı

bir şekilde uyum sağlayan, gelişime açık kurumsal yapıların oluşturulması sağlanabilmektedir. Kurumsal değişim yönetimi ile kurum içi iletişim arasındaki ilişkiyi tesis etmeyi amaçlayan bu çalışma kapsamında 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 itibari ile ne gibi rollerde değerlendirmektedir?
- Türkiye'deki özel sektör kuruluşları, değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin sağlayabileceği fonksiyonel ve stratejik olanakları ne düzeyde değerlendirmektedir?
- Kurumlara değişim yönetimi ve kurum içi iletişim alanlarında danışmanlık hizmeti veren iletişim ajanslarının, değişim yönetimi ve kurum içi iletişim arasındaki bağlantıyı ne şekilde ele almaktadır?

3.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde değişim olgusu, kurumsal yaşamın değişmez bir parçası olarak kabul edilmekte ve her alandaki değişim, çeşitli yönleriyle kurumların da ilgi alanına girmektedir. Kurumlar, ekonomik, toplumsal ve teknolojik değişimlerin etkisi altında kendilerini dönüştürmek durumunda kalmakta, değişen koşullara adapte olmakta zorluk yaşayan kurumlar ise günümüz çetin rekabet koşulları itibariyle yarışta geri planda kalmaktadır. Kurumların değişimi başarılı bir biçimde yönetmesi, kurumsal iletişimin en temel amaçlarından olan kurum ile hedef kitleler arasında olumlu ilişkilerin geliştirilmesi ve hedef kitlelerde kuruma yönelik olumlu algıların oluşturulmasına da katkı sunması nedeniyle rekabet üstünlüğü elde etmek anlamını da taşıyabilmektedir.

Kurumlar açısından sürdürülebilir rekabet avantajının yaratılması ve gelecekteki hedeflere ulaşılması, gün geçtikçe daha çok sürekli değişime uyum sağlayarak yenilikleri benimsemek ve değişime öncülük etmek ile ilişkilendirilmektedir. İç ve dış baskılar neticesinde dönüşme ihtiyacı hisseden kurumlar, değişimi stratejik bir bakış açısı ile yönetme yolunu seçmekte ve kurumsal değişim yönetimi kavramına duyulan ilgi son yıllarda giderek artmaktadır. Buna rağmen, kurumsal değişim programlarının çoğunluğunun arzulanan başarıyı elde edemediğine dair bir kabulden söz edilebilmektedir.

Bu çalışma kapsamında, kurumsal değişim yönetimi kavramının merkezinde insan faktörünün yer aldığı, kurumlarda değişimi yaratan ve ondan birinci derecede etkilenen unsurun iç hedef kitleler olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, kurumsal değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi hedef kitlelerle sağlanan etkin iletişimin önemine vurgu yapılarak, kurum içi iletişim ve kurumsal değişim yönetimi kavramları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

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 görülebilmektedir. Araştırmadan elde edilecek bulguların kurumsal değişim süreçlerinde kurum içi iletişimin rolünü açıklama noktasında veriler sağlama yönüyle alana önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. 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 dinamiklerin anlaşılması açısından önem arz ettiği öne sürülmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Kurumları etkileyen değişimlerin çok hızlı bir biçimde etki gösterdiği ve çetin rekabet koşulları dolayısıyla değişime uyum sağlamak üzere aksiyonlar geliştirmenin 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 Ağustos 2017 sayısında yayınladığı Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi Listesi araştırma 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 örneklemi olarak seçilmiştir. Örneklem seçiminin gerekçeleri arasında, bu ölçekteki kurumların gelişmiş kurumsal iletişim departmanlarının bulunması, çok sayıda ve çeşitlilikte paydaşı içeren büyük kurumsal yapılar olmaları ve bulundukları rekabet koşulları ve sürdürülerbilirlik gerekleri dolayısıyla sürekli olarak değişim yönetimi uygulamaları gerçekleştirmek durumun kalmaları öne çıkmaktadır.

Ayrıca Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarının kurumsal değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişime atfettikleri rol ve verdikleri önemin ortaya konması amacına sahip bu çalışma kapsamında daha geniş ölçekte veri toplanabilmesi adına, özel sektör kuruluşlarına iletişim danışmanlığı hizmeti sunan iletişim danışmanlığı ajanslarından da çeşitli veriler elde edilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği üyesi ajanslar da örneklem dahilinde yer almıştır.

Araştırmanın en temel sınırlılığı, araştırmanın örneklem havuzunun, Türkiye'de özel sektörün önde gelen 25 kuruluşunu kapsayan şekilde belirlenmesidir. Araştırmaya, belirtilen listede yer alan diğer kurumların da dahil edilmesi halinde örneklemin temsil gücünün arttırılacağı kabul edilmekle birlikte, araştırmacının zaman ve maliyet kısıtlılıkları sebebiyle, Türkiye'nin en büyük 25 özel sektör kuruluşu olarak sıralanan kurumlar ile araştırmanın sınırlandırılması söz konusu olmuştur. Araştırmanın bir diğer kısıtlılığını ise, örneklemi oluşturan kurumların ve danışmanlık şirketlerinin 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 itibariyle nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya katılan kurumların ve görüşme gerçekleştirilen kurum yetkililerinin adları, kurumlardan gelen talep doğrultusunda gizli tutulmuştur. Araştırmaya katılmayı kabul eden yedi kurum, katılım sıralarına uygun olarak; Kurum 1, Kurum 2, Kurum 3, Kurum 4, Kurum 5, Kurum 6 ve Kurum 7 şeklinde kodlanarak elde edilen bulguların sunumu gerçekleştirilmiştir.

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 iletilmiştir. Yapılan araştırmaya katılım davetinde, konu hakkında yüz yüze görüşme gerçekleştirmek üzere kurum yetkililerinden randevu talebinde bulunulmuştur. Ayrıca görüşmenin içeriğini oluşturacak sorular form halinde düzenlenerek e-posta ekinde kendilerine iletilmiş ve tercih ettikleri takdirde formu doldurarak araştırmaya katılabilecekleri belirtilmiştir. 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 şeklinde 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. Araştırma verilerinin toplanmasına yönelik uygulamalar 20.04.2018 ile 08.05.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. İletişime geçilen kurum yetkililerinden, araştırmanın amacı ve çalışmanın ilk iki bölümünde aktarılanlar ekseninde oluşturulan, aşağıda belirtilen soruları yanıtlamaları istenmiştir.

1. Günümüzde değişim ve değişimin stratejik bakış açısıyla yönetilmesi, kurumlar açısından neden önem taşımaktadır?

2. Kurumsal değişim yönetimi ve kurum içi iletişim kavramlarını nasıl tanımlıyorsunuz? Aralarında nasıl bir bağlantı olduğunu düşünüyorsunuz?
3. Kurumsal değişimin yönetilmesinde öne çıkan unsur ya da unsurların neler olduğunu düşünüyorsunuz?
4. Kurumsal değişim süreçlerinin yönetiminde size göre kurum içi iletişimin üstlenebileceğiroller nelerdir?
5. Kurum içi iletişimin bilgilendirme (kurum içindeki bilgi akışının sağlanması), etkileme ve ikna etme, birleştirme ve eş güdüm yaratma, emretme, eğitme ve öğretme gibi fonksiyonlarının, değişimin yönetimi bakımından değeri hakkında düşünceleriniz nelerdir?
6. Başarılı kurum içi iletişim stratejisi ve uygulamalarının kurum açısından sağladığı faydalar nelerdir? Bu faydaların değişimin yönetilmesi suretiyle kurumların geleceğe hazırlanmasında ne gibi katkılar sunabileceğini düşünüyorsunuz?
7. Çalıştığınız kurumun değişim yönetimi yaklaşımına ve uygulamalarına bakış açısı nedir? Değişimi yönetebilme ve yeniliğe uyum sağlama konusunda kurumunuzun çalışanlarına yönelik stratejisi ve uygulamaları nelerdir?
8. Kurumsal değişim yönetimi strateji ve uygulamalarının kurumunuzun faaliyette bulunduğu sektörde hizmet veren kurumlar tarafından yeterince anlaşıldığını düşünüyor musunuz? Bu konuda sektörel açıdan değerlendirmeleriniz nelerdir?
9. Kurumsal değişim süreçlerinde kurumların ne tür zorluklarla karşılaşabileceğini ve kurum içi iletişimin söz konusu zorlukların aşılması hususunda ne tür katkılar sunabileceğini düşünüyorsunuz?
10. Kurumsal değişim yönetimi sürecinde doğrudan değişimden etkilenen ve değişimi gerçekleştiren kurum içi hedef kitlelere yönelik kurum içi iletişim uygulamaları dışında, kurum dışı hedef kitlelere kurumun geçirmiş olduğu değişim sürecinin sunulması açısından kurumsal iletişim nasıl bir fonksiyon üstlenmektedir?

Ek olarak, Türkiye'nin önde gelen özel sektör kuruluşlarına iletişim danışmanlığı hizmeti veren ajansların araştırmaya katılımını sağlamak üzere, İletişim

Danışmanlığı Şirketleri Derneği üyesi ajanslar yönelik olarak, yukarıda belirtilen sorular doğrultusunda bir elektronik form hazırlanmıştır. Bu formun, dernek yetkilileri tarafından, üye ajansların başkan ve başkan yardımcısı pozisyonlarında görev yapan yetkilileri ile e-posta aracılığıyla paylaşılması sağlanmıştır. Tekrarlanan araştırmaya katılım davetlerine rağmen, dernek üyesi ajansların araştırmaya katılım sağlamamaları neticesinde, iletişim danışmanlığı şirketlerinin konuya yaklaşımını ölçmek üzere sektörün bakış açısını temsilen, 06.04.2018 tarihinde Dernek Başkanı Ergun Gümrah ile yüz yüze yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, dernek üyesi iletişim ajanslarının internet sitelerinde yayınladıkları bilgiler ışığında, kaçının değişim yönetimi ve kurum içi iletişim konularında müşterisi olan kurumlara danışmanlık desteği sundukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, dernek üyelerinin resmi internet sitelerinin, 05.05.2018 ve 07.05.2018 tarihleri arasında, nitel araştırma yöntemleri kapsamında yer alan içerik analiz tekniği kullanılarak incelenmiştir.

3.5. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

3.5.1. Özel Sektör Kuruluşlarından Elde Edilen Bulgular

Katılımcılara ilk olarak kurumsal değişimin stratejik bakış açısıyla yönetilmesinin önemi hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. 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 yenilemeleri gerektiğine 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, proaktif bir biçimde sürecin en başından itibaren stratejik bir bakış açısı olmaksızın atılan adımlar ile başarılı sonuçlar elde edilemeyeceğini belirtmiştir. 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 değişimeye 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 değerlendirmesinde bulunmuştur. Kurum 7 ise, kurumsal değişimin şirketlerin farklı evrelerinde farklı stratejiler gerektirdiğine temas etmiştir. Kurumların insan kaynakları ve onların sahip olduğu bilgi temelli yapılara; bu dönüşüme bağlı olarak çalışanların da bilgi profesyonellerine dönüştüğü bir ortamda, kurumların rekabet güçlerinin de geleceğe ilişkin stratejik güçlerine göre belirlendiği kaydedilmiştir.

Kurumların verdiği cevaplar, açık sistem özelliği göstermeleri itibariyle 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 görüşü, uygulayıcılardan toplanan 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.

Kurum temsilcilerine yöneltilen ikinci soruda, katılımcıların kurumsal değişim yönetimi ve kurum içi iletişim kavramları ve aralarındaki bağlantı hakkındaki düşünceleri öğrenilmek istenmiştir. Araştırmaya katılan kurumların tamamının, iki kavramı 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 ulaşılabileceği 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 arttırılmasının, 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 itibariyle 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.

Katılımcılara yöneltilen bir diğer soruda, kurumsal değişimin yöneltilmesinde hangi unsur ya da unsurları öne çıkardıkları araştırılmıştır. 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 yönetişim, çalışan katılımı ve inovatif bir vizyonun değerinin altını çizmiştir. Kurum 6 ise, kurumsal iletişim yönetiminin iç iletişime dair stratejik planlarının, öncelikle değişime direncin arkasındaki nedenleri çözmek üzerine kurulu olduğu yönünde bir katkı yapmıştır. Kurum 7'nin cevabı ise değişim liderliği ekseninde oluşmuştur. Değişim liderliği, yöneticilerin karşılaştığı en zorlu görev olarak tanımlanmış ve değişim sırasında liderliğin konsantre ve sistemli bir çaba gerektirdiği belirtilmiştir.

Verilen cevaplarda öne çıktığı gözlenen, çalışanlarda değişim ihtiyacına yönelik farkındalık yaratılmasının Kotter'in 8 Adımlı Modeli'nin ilk adımında değinilen, kurum içerisinde bir ivedilik hissi yaratma prensibiyle uyum içerisinde olduğu görülmektedir. Şeffaf iletişimin gerekliliğine yönelik cevapların ise, değişim yönetimi kapsamında iç hedef kitlelerin duygusal durumlarının da yönetilmesi gereğini ortaya koyduğu söylenebilmektedir. Değişim sürecinde sergilenen şeffaflığın, kurum yönetimi ile çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirdiği, yeni uygulamalar hakkındaki endişeleri azalttığı ve buna bağlı olarak değişim kararına ilişkin kurum içi desteğin arttığına yönelik aktarılan görüşler, uygulayıcıların cevapları ile örtüşmektedir. Ayrıca Kurum 7'den elde edilen veriler, bu çalışma kapsamında, kurumsal değişim yönetiminde liderlik konusunda aktarılan dönüşümcü liderlik özelliklerini yansıtmaktadır. Kurumu geleceğe taşıyacak liderlik tipi olarak öne çıkarılmaktadır.

Kurumsal değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin üstlenebileceği roller sorulduğunda, katılımcıların her birinin özellikle değindiği ortak noktanın, değişime niçin ihtiyaç duyulduğunun çalışanlar tarafından da anlaşılması olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında Kurum 1, çalışan katılımının arttırılması 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 alışverişi gerçekleştirilmesi, bu fikirlerin değerlendirilerek uygulanması ve nihayetinde direncin pozitif sonuçlar doğurabilmesinin mümkün hale gelmesi üzerinde durmuştur.

Ayrıca Kurum 3 ve Kurum 4, değişim programının tanıtılması ve içeriğinin aktarılması noktasında kurum içi iletişim önemli bir rol üstlendiğini eklemiş ve 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 yönetimine en büyük desteğin verilebileceğinin altını çizmiştir. Kurum 7 ise cevabında, düzenlenen eğitimler aracılığıyla çalışanları değişime hazırlama konusuna yönelik eklemeler yapmıştır. Değişimin uygulama aşamalarında ise, çalışanların değişimin olumlu ve olumsuz yönleriyle ilgili görüşlerini getirebilecekleri iletişim ortamları yaratmak, yapıcı tartışmaları teşvik etmek ve geri bildirim almanın, değişim süreçlerini daha sağlıklı hale getirdiği açıklanmıştır.

Çalışanların değişimin nedenlerini özümsemesinin, değişim önerisinin rasyonelleştirilmesi ve desteklenmesi noktasında faydalı olacağı yönünde yazında yer verilen önermelerin, uygulayıcılar tarafından da desteklendiği görülmektedir. Edinilen bulgular, uygun iç iletişim kanalları aracılığıyla değişim süreçlerine çalışan katılımı ve katkısının pekişitirilmesine yönelik olarak kurum içi iletişimin sunduğu fırsatların uygulayıcılar tarafından da tanındığını yansıtmaktadır.

Katılımcılardan bu çalışmanın literatür kısmında da ortaya konulduğu şekliyle kurum içi iletişimin bilgilendirme, etkileme ve ikna etme, birleştirme ve eşgüdüm yaratma, emredici, eğitici ve öğretici fonksiyonlarının değişim yönetimi açısından değerlendirilmeleri de istenmiştir. Bu noktada 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, arzulanan değişimi yaratmak için gerekli teknik ve bilişsel niteliklerin geliştirilmesi ile birlikte iç paydaşlara değer katan bir platform oluşturduğunu aktarmıştır.

Kurum 6, kurum çalışanlarının aynı değerler ve ortak 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 aşılanmasının üzerinde durmuştur. Ancak Kurum 1, kurumsal iletişimin bu fonksiyonlarının, günümüzde kurumsal değişimin yönetilmesinin gerekleri karşısında güncelliğini yitirdiğini, çalışan farkındalığını tetiklemenin daha önemli olduğunu belirtmiştir.

Kurumlardan edinilen veriler, değişim yönetimi süreçlerinde kritik önem atfedilen çalışanlar arasında bilgi akışının sağlanması hususunda etkin kurum içi iletişimin faydalarına odaklanmaktadır. Bununla birlikte, kurum içi iletişimin çalışanların ortak hedefler etrafında buluşturulması ve müşterek kurumsal değerler yaratılması amacıyla kullanımı da uygulayıcılar tarafından değişim yönetimi uygulamaları ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Ortak değerler etrafında oluşturulan topluluk hissinin, çalışan tatmini, sadakati ve katkısını arttırdığı ve bu faktörlerin, değişim yönetiminin başarısını olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir.

Katılımcılara, kurum içi iletişim uygulamalarının sağladığı faydaların, kurumsal değişim süreçlerine katkıları sorulmuştur. Kurum 1, birimler arası işbirliği ortamının oluşturulması ve ortak payda yaratılması hususlarının, kurumların geleceğe hazırlanmalarını olumlu yönde etkilediğine dikkat çekmiştir. Kurum 2, başarılı bir değişim yönetiminin ancak etkin bir kurum içi iletişim mekanizması ile gerçekleştirilebildiği perspektifini aktarmıştır. Kurum 3 ise, çalışan motivasyonunun kaynağı olarak kişisel gelişim ve sosyal birlikteliği öne çıkararak, çalışanların kendilerine değer kattıkları bir kurum içi ortam yaratılmasının, çalışan memnuniyeti ve bağlılık hissi üzerine etkisine dikkat çekmiştir.

Kurum 4, ortak değer yaratma ve ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmenin, değişim yönetimi süreçlerinin bir parçası olduğuna temas etmiştir. Kurum 5, çalışanlar arasında birliğin sağlanmasının, çalışan katkısı ve sürdürülebilirlik nezdinde artılarına değinmiştir. Kurum 6, bir şirketin müşterilerine yansıtmak istediği mesajın öncelikle çalışanların kabulünden geçtiğini, çalışanların bir parçası olmaktan gurur duydukları bir kurum kültürü oluşturmanın değerini vurgulamıştır. Kurum 7, belirli bir kalite hedefine ulaşmayı arzu eden kurumlarda çalışanların çabalarının koordine edilmesi, bilgi akışının sağlanması ve her tür kurumsal faaliyete işlerlik kazandırılmasının ancak kurum içi iletişim ile mümkün olduğunu belirtmiştir. Kurum içi iletişime etkinlik kazandırılmasının, kurumun çıktıları olan ürün ve hizmetin kalitesini de doğrudan etkilediği aktarılmıştır.

Katılımcıların cevapları doğrultusunda, kurumların başarılı iç iletişim uygulamaları kullanarak elde ettikleri kazanımların, değişim süreçlerine de çeşitli olumlu yansımaları olduğu fikrini benimsedikleri gözlemlenmektedir. Söz konusu kapsamlı faydaların, iç hedef kitleleriyle olumlu ilişkiler geliştirmeleri için kurumlara yeni bir gerekçe oluşturduğu öne sürülebilmektedir.

Araştırmaya katılan kurum temsilcilerine, çalıştıkları kurumun değişim yönetimi yaklaşımlarına yönelik olarak sorular yöneltilmiştir. Her bir katılımcı, çalıştıkları kurumların değişimlere duyarlı olduğunu, artan müşteri beklentileri ve hızla değişen teknolojinin kurumları tarafından yakından izlendiğini aktarmıştır. Kurum 1, kurumun faaliyet gösterdiği sektör ve yönetim kadrolarındaki sirkülasyon

itibariyle hızlı değişimler geçirdiğini, ancak değişimin yönetilmesi noktasında kapsamlı bir stratejinin geliştirilemediğini belirtmektedir. Kurum 2, değişim yönetimi yaklaşımının; mevcut durumun değerlendirilmesi, girişimcilik ruhunun teşvik edilmesi ve yeniliklere açık olma ekseninde gerçekleştirildiğini açıklamıştır.

Kurum 3, özellikle kurumu son tüketicilere karşı temsil eden iç paydaşların değişim sürecine dahil edilmesinin, sürekli karşılıklı diyalog ve değişimin müşteriler üzerindeki yarattığı etkilerin yönetim kademelerine geri bildiriminden beslenen bütünsel bir stratejik anlayışı aktarmıştır. Kurum 4 ve Kurum 5, sektörlerinde öncü olmak ve standartları belirlemek noktasındaki stratejileri doğrultusunda, inovatif çözümlerle değişime hızlı ve başarılı bir şekilde uyum sağlama ve değişimi yaratma yönünde yapılan yatırımları dile getirmiştir. Kurum 4 teknolojik gelişimlere yönelik yapılan araştırma geliştirme yatırımlarını paylaşırken; Kurum 5 ise, dijital dönüşüm merkezli çalışmalarını aktarmıştır. Kurum 6'nın yanıtı, Türkiye'nin en yenilikçi firmasında değişimin, kurum içi iletişim ve eğitim üzerinden yönetildiği olmuştur. Kurum 7 ise, temelinde dijital dönüşüm ilkelerinin temelini oluşturduğu çok aşamalı ve birey odaklı bir değişim yönetimi yaklaşımı betimlemiştir.

Elde edilen veriler, araştırmaya katılan kurumların değişimlere açık bir profil sergilediği ve hedeflerine ulaşmak üzere sürekli olarak değişimi yönetmek yönünde girişimler yürüttüklerini ortaya koymaktadır. Teknolojik gelişmelere uyum sağlama hedefiyle ve müşteri beklentileri ekseninde şekillendirilen değişim projelerinin, rekabet açısından yarattığı avantajlar öne çıkarılmaktadır.

Katılımcılardan kurumsal değişim yönetimi stratejileri ve uygulamalarının kurumlarının faaliyet gösterdiği sektörde yer alan diğer firmalar tarafından ne düzeyde anlaşıldığı yönünde sektörel bir değerlendirmede bulunmaları istenmiştir. Bunun üzerine bütün katılımcılar, değişime uyum sağlamanın ve yenilikçiliğin faydalarının, aynı sektörde faaliyet gösteren rakipleri tarafından da anlaşıldığını düşündükleri yönünde görüş belirtmiştir. Ancak Kurum 1, sektörel açıdan değişim yönetimi strateji ve uygulamalarının yeterince anlaşılmasına rağmen, başarıyla hayata geçirilemediği yönünde kanaatini bildirmiştir.

Kurum 3, sektördeki her aktörün inovatif değişimler yaratarak rekabette öne geçme isteği taşıdığından, yenilikçiliğin önemi hususunda sektörel bir uzlaşıyı aktarmıştır. Sektörün genelinde, müşterilerin artan ve çeşitlenen beklentilerindeki değişimlere uygun biçimde, sunulan ürün ve hizmetlerdeki ayrıntılarda yenilik geliştirerek pazarda fark yaratabilmenin mümkün olduğuna yönelik bir bilinçten bahsetmiştir. Kurum 4 ise, sektördeki konumları itibariyle değişimlere öncülük ettiklerini ve çeşitli uygulamalarının rakipleri tarafından taklit edilmeye çalışıldığını, bununla birlikte kendilerinin de rakiplerinin yaptığı bazı yenilikler karşısında rekabetçi olabilmek adına değişim yaratmak durumunda kalabildiğini aktarmıştır. Kurum 7 de değişim algısı yüksek bir sektör tanımı yaparak, değişimi yönetemeyenlerin yarışta kalamayarak yok olma tehdidi ile yüzleşecekleri yüksek bir rekabetin varlığından söz etmiştir.

Kurumların faaliyette bulundukları sektördeki diğer aktörlerin değişime bakış açısına dair bilgi sahibi oldukları ve rakiplerini etkilediği veya rakiplerinden etkilendiği anlaşılmaktadır. Bu durum, açık birer sistem olarak işlev gösteren kurumların, birbirlerinin yarattığı değişimlerden de etkilendiği ve kurumların rekabet koşulları altında değişimi yönetmek ihtiyacı hissetleri, aksi takdirde yarışta geride kalabileceklerinin bilincinde oldukları görülmektedir.

Katılımcılara değişim yönetimi süreçlerinde kurumların ne tür zorluklarla karşılaşabilecekleri ve kurum içi iletişimin söz konusu zorlukların aşılmasında ne tür katkılar sunabileceği üzerine düşünceleri sorulmuştur. Araştırmaya katılım sağlayan kurum temsilcilerinin, değişim yönetimi süreçlerinde kurumların karşılaşabileceği zorluklar arasında değişime direnç faktörüne yer verdikleri ve bu hususta kurum içi iletişimin sunabileceği faydalara yönelik bilinç geliştirdikleri gözlemlenebilmektedir. Kurum 1, personelin değişim girişimine gösterebileceği dirence ek olarak, kurumların karşılaşabileceği 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 maksadıyla yapılan iletişimin önemine vurgu yapmıştır. Ayrıca değişime başlamadan önce yapılacak pilot çalışma ve süreç içerisinde geri bildirimlerin ölçülmesinin de girişimin başarısındaki rolü anlatılmıştır.

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, en mühim görevinin bu olduğuna 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 arttırılması gerektiğine temas edilmiştir.

Katılımcıların cevapları incelendiğinde, kurumların direncin sebeplerine yönelik geri bildirimin sağlanması açısından kurum içi iletişimin rolünün farkında olduğu ve uygulamaya aktardıkları anlaşılmaktadır. Bulguların büyük çoğunluğunda, iç hedef kitleler ile çift yönlü iletişim 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 ile başa çıkmak üzere kurum içi iletişime biçtiği rolün, bu çalışma kapsamında aktarılan değişime yönelik direncin değerlendirilmesi hususunda aktarılan yaklaşım ile örtüştüğü görülebilmektedir.

Katılımcılara, kurumların içte yaşadıkları değişimin dış hedef kitlelere aktarılmasını hakkındaki değerlendirmeleri sorulmuş ve tüm katılımcıların, kurumların gerçekleştirdikleri değişimleri dış hedef kitlelere aktarmasının gerekliliği yönünde görüş bildirdiği kaydedilmiştir. Kurum 1, müşterileri ve paydaşlarının nazarındaki algısının, kurumun karnesi olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, dış hedef kitlelere yönelik iletişimin doğru içerik ve sıklıkla gerçekleştirilmesinin, o kurumun yaşadığı değişime dair algıya etki edeceğinin altı çizilmiştir. İçeride gerçekleştirilen samimi iletişimin, dış hedef kitlelere de olumlu olarak yansıyacağı ifade edilmiştir. Kurum 2, hedefleri doğrultusunda kurumların gerçekleştirdiği aktivitelerin iletişiminin yapılmasının itibarı sürdürmek ve yükseltmek üzerindeki etkisine değinmiştir.

Kurum 3, kurumların içte gerçekleştirdikleri değişimlerin dış hedef kitlelere sunumu noktasında kuruma dışardan bakabilen iletişim danışmanlarından destek alınmasının faydalarına ilişkin açıklamalarda bulunmuştur. Bu noktada farklı mecralarda, farklı uzmanlıkları olan iletişim ajanslarının desteği ile dış hedef kitlelere sunulan ve kurumun geçirdiği değişime dair yansıtılmak istenen tüm mesajların bütünlüğünün ve tutarlılığının kurum yönetimi tarafından gözetilmesi gerektiğinin altı çizilmiştir. Kurum 4, geçirilen değişimin dış hedef kitlelere yansıtılması ile kurum imajına olumlu anlamda etki edilebileceğini belirtirken, Kurum 5; değişime dair yanlış anlama, farklı algılama ve verilmek istenen mesajın hedef kitlelere ulaşmaması gibi negatif sonuçların oluşmasının engellenmesi için dış hedef kitlelerle iletişimin gerekliliğine temas etmiştir. Kurum 6, kurumun iletişim faaliyetlerinin tümünde olduğu gibi kurumların geçirdikleri değişime dair başarı hikayelerini dış hedef kitlelere aktarmalarının da itibar ve algı yönetimiyle bağlantılı olarak değerlendirmiştir. Kurum 7 de, gerçekleştirilen değişimin dış hedef kitlelerle aşamalı olarak titizlikle paylaşılması gerektiğine değinmiştir.

Katılımcılar, kurum bünyesinde gerçekleştirilen değişimin dış hedef kitlelere aktarımının imaj ve itibari açıdan değerine temas etmektedir. Elde edilen veriler, değişimin başarı ile yönetilmesinin kurum itibarı üzerindeki olumlu etkisini ve buna bağlı olarak rekabet avantajı yaratılmasına ilişkin önermeleri destekler niteliktedir. Hedef kitleler nezdinde yenilikçi ve müşteri beklentilerine cevap vermeyi önemseyen kurumlar şeklinde algılanmanın itibari değeri, kurumların değişim yönetimi uygulamalarına yönelik ilgisini de arttırmaktadır.

Araştırmanın özel sektör kuruluşlarının temsilcileri ile gerçekleştirilen kısmında elde edilen bulguların tümü incelendiğinde, Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarının gelişmiş değişim yönetimi anlayışlarına sahip oldukları ve değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimi etkin bir şekilde kullandıkları tespit edilebilmektedir. Bu çalışmada kurumsal değişim yönetimine yönelik yaklaşımların ele alındığı bölümde detaylı olarak aktarılan, değişime yönelik "yumuşak" ve "sert" yaklaşımların izlerine, kurumların güçlü özellikleri ve ihtiyaçları ile orantılı olarak farklılaşan stratejileri kapsamında rastlanmaktadır. Türkiye'nin en başarılı şirketleri olarak addedilen bu kurumların, değişimin yönetilmesine ilişkin olarak genel geçerlik iddiasındaki değişim programlarına yönelmedikleri gözlemlenmektedir. Bu noktada, değişim yönetimi stratejilerinin kurumsal bilgi ve çevresel etmenler dikkate alınarak sürekli olarak değişen kurum ihtiyaçları ve hedefleri doğrultusunda güncellenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Etkin kurum içi iletişim ile sağlanan çift taraflı bilgi akışı ve çalışan katılımı, kurumların her türden değişime yönelik öznel bir proaktif duruş geliştirmesi için elverişli bir ortam oluşturmaktadır.

3.5.2. Meslek Kuruluşu ve Danışmanlık Şirketlerinden Elde Edilen Bulgular

İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği Başkanı Ergun Gümrah ile gerçekleştirilen görüşmede, kendisine ilk olarak değişim ve değişimin stratejik bakış açısıyla yönetilmesinin günümüz kurumları açısından neden önem taşıdığı sorusu yöneltilmiştir. Bunun üzerine değişim yönetiminin kurumlar açısından büyük önem taşıdığı, değişimi yönetememenin ise büyük tehlike oluşturduğunun yönünde bir yanıt elde edilmiştir. 21. yüzyıl itibariyle her alandaki değişimlerin büyük bir ivme

kazanması itibariyle gerek teknolojik gerekse sosyal değişimlerin akıl almaz boyutlara eriştiği aktarılmıştır. Bu denli köklü değişiklikleri yönetmenin, kurumlar açısından hayatın bizatihi kendisi olduğu vurgulanmıştır. Küresel ısınma tehdidi altındaki dünyada, kurumların, içinde bulundukları doğal çevre ve toplumların menfaatlerini dikkate alarak, sürdürülebilirlik doğrultusunda mevcut üretim biçimlerini değiştirmesinin şart olduğu ve bu duruma yönelik olarak bugünden başlayarak adımlar atmanın bir zorunluluk halini aldığından bahsedilmiştir.

Ayrıca insanın da değiştiği ve günümüzde farklı kuşakların aynı anda iş yaptığı bir kurumsal demografik yapının oluştuğuna dikkat çekilmiştir. Son otuz yıla bakıldığında kurumlarda meydana gelen en önemli iki yapısal değişimin, muhasebe departmanlarının finans departmanlarına dönüşmesi ve idari işler departmanlarının ise insan kaynakları departmanları halini alması olduğu belirtilmiştir. Özellikle yabancı sermayeli şirketlerin Türkiye pazarına girişiyle birlikte, bu dönüşümlerin hızlandığının görüldüğü ve Türk sermayeli kurumların da söz konusu değişime adapte olmaya çalıştığı aktarılmıştır. Özellikle de çalıştıkları kuruma sadakati çok düşük olan Z kuşağının kurumsal demografik yapıda daha egemen bir konuma geçmesiyle, kurumların insan faktöründeki bu değişime yönelik uygulamalar geliştirmesinin öneminin artacağı yönünde görüş belirtilmiştir.

Yapılan değerlendirmelerin, tezin genel kapsamında açıklanan bakış açısı ve kurum temsilcilerinden elde edilen veriler ile aynı doğrultuda olduğu dikkat çekmektedir. Günümüzde, değişim yönetimi yaklaşımının kurumların günlük işleyişlerinin bir parçası olarak görülmesi yönünde bir anlayıştan söz edilebilmektedir. Artan müşteri beklentileri kadar, değişen çalışan beklentileri de kurumları değişimi yönetmeye sevk etmektedir.

Kurumsal değişim yönetimi ve kurum içi iletişim kavramları arasındaki bağlantı sorulduğunda, katılımcının her iki kavramı birbirlerine çok yakın olarak tanımladığı gözlenmiştir. Bir kurumun dönüştürülmesi istendiğinde, özellikle iç iletişimin çok iyi bir biçimde yönetilmek zorunda olduğu açıklanmıştır. Büyük ölçekli kurumların çalışanlarının demografik özelliklerindeki farklılıklar itibariyle tek bir hedef kitleye hitap edilmediğinin unutulmaması gerektiği vurgulanmıştır. Bu

doğrultuda farklı segmantasyonlar gerçekleştirilerek, değişimin hedef kitlelere uygun şekilde aktarılması ve onlarını da dönüşüm girişiminin bir paydaşı haline getirmenin, katkı sağlamalarını teşvik etmenin önemine değinilmiştir. Bu süreçte demokratik uygulamaların anahtar bir rol üstlendiği belirtilmiştir. Özel sektör kuruluşlarından elde edilen verilerle paralellik gösteren şekilde, çalışan katkısının öneminin altı çizilmektedir. Ayrıca, kurumun iç hedef kitlelerinin demografik farklılıkları gözetilerek yapılan segmantasyona uygun olarak, değişim sürecinde yapılacak bir iç iletişim planlaması analiz, uzmanlık ve proaktif bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu bağlantı üzerinden, değişim yönetiminin geniş bir koalisyon ekibi ile yönetilmesi ve bu ekipte iletişim profesyonellerine de yer verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal değişimin yönetilmesinde öne çıkan unsurların neler olduğuna dair görüşleri sorulduğunda, genel geçer anlamda tek bir unsurun öne çıkarılmasının doğru olmayacağını, bu konuya ilişkin bir yargıya varmadan evvel dönüşüm geçirecek söz konusu şirketin yapısını incelemek gerektiğine yönelik bir bakış açısı aktarılmıştır. Kurumun nereden nereye gitmek istediğine ilişkin uygun bir vizyon ortaya konulması ile birlikte, bu vizyonla bağlantılı olarak stratejiler geliştirmenin yerinde olacağı ifade edilmiştir. Her kurumun bütün ölçeklerinin, zaaflarının ve güçlü yönlerinin farklılık gösterdiği ve değişim stratejisinin de bu etkenler ışığında, kuruma özel olarak kurgulanması gerektiği anlatılmıştır. Ancak değişen iç hedef kitlelerin demokratik ilkeleri temel alan kurum kültürüne yönelik talebinin, kurumların değişim yönetimi anlayışlarının merkezine oturtulmasının, çalışanların sürece katılımları üzerinde doğrudan etki doğuracağına değinilmiştir. Bu açıklama, her kurumun farklı özellikler göstermesi bakımından değişimin yönetilmesi için her durumda geçerli bir değişim formülü arayışında olmak yerine, kurumların güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak gerçekleştirilecek değişim programları oluşturmaya odaklanmayı öneren yazındaki görüşler ile tutarlılık göstermektedir. Dolayısıyla, kurumu en iyi tanıyan bilgi kaynağı olan iç paydaşların, söz konusu değişim girişiminin başından itibaren süreçlere dahil edilmesinin önemi artmaktadır.

Kurumsal değişim süreçlerinin yönetiminde kurum içi iletişimin hangi rolleri üstlenebileceği hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Bunun üzerine, kurumsal değişim süreçlerinin tamamen kurumsal iletişim ekseninde yönetilebileceği ifade

edilmiştir. Kurumların artık çalışanların sesine daha çok kulak vermesi gerektiği belirtilmiştir. Değişime direnç gösteren paydaşların süreçten dışlanmaması, değişim önerisine yönelik olarak kendi bakış açılarını ifade edebilecekleri demokratik iletişim bağlamlarının yaratılması ile kurumların, hem bu hedef kitleleri sürece dahil etmesinin hem de onların dile getirdikleri hususlar ekseninde yeniden düzenlemelerin planlanmasının mümkün olduğu açıklanmıştır. Elde edilen veriler, bu çalışmanın kapsamında önemli bir yer tutan, çalışan katılımı için uygun iletişim bağlamları yaratılması ve iç paydaşların geri bildirim ve önerilerinin, değişim programının oluşturulmasında dikkate alınması gerektiği gibi önermeleri destekler niteliktedir.

Katılımcıya, değişim yönetimi süreçlerinde kurumların hangi kurum içi iletişim uygulamalarına yönelmeleri gerektiği hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Cevap olarak, kurumun büyüklüğü, fiziki açıdan iç hedef kitlelerine ne şekillerde ulaşabileceği gibi unsurların, kurumun değişim dönemlerindeki iç iletişim stratejisi üzerinde büyük rol oynadığına değinilmiştir. Küçük bir şirkette bunun yönetilebilmesi daha kolay olabilecekken, kurumun ölçeği büyüdükçe kurumsal iletişimin yeteneğinin ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Büyük ölçekli kurumlarda, iletişim departmanlarının daha sık tekrarlanan, daha yaratıcı, daha insani ve proaktif bir strateji doğrultusunda iç iletişimi yönetmesi gerektiği vurgulanmıştır. Kurum içi iletişimin artık tepeden dayatılan bir yapıda olmaması gerektiği, geri bildirimlerin ve iki yönlü sıcak bir iletişimin söz konusu olması gerektiği yönünde açıklamalar yapılmıştır. Kurumların ölçekleri büyüdükçe iç iletişime yönelik yatırımlarının da arttırılmasının, değişimi yönetebilmek açısından uygun altyapının oluşturulması açısından anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, iç hedef kitlelerle çift yönlü simetrik bir iletişim tahsis etme amacıyla bilinçli bir çaba ve yeterli kaynak gerektiren kurum içi iletişim uygulamalarına yönelinmelidir.

Kurum içi iletişimin fonksiyonlarının, değişim yönetimi açısından değerine ilişkin düşünceleri sorulduğunda, değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin bütün fonksiyonlarının çeşitli rollerde değerlendirilmesi gerektiği şeklinde bir yanıt alınmıştır. Bununla birlikte iç hedef kitleleri bilgilendirip motive etmenin önemi vurgulanmıştır. Söz konusu değişime hangi hedefler doğrultusunda neden ihtiyaç duyulduğunun açık ve şeffaf bir şekilde anlatılmasının ve bu yönde çalışanları

isteklendirmenin faydaları üzerinde durulmuştur. Bu çalışmanın temel açılımlarından birini oluşturan, değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişim tüm fonksiyonlarının çeşitli şekillerde kurumun dönüşümünde anahtar roller üstlendiği yönündeki görüş desteklenmektedir.

Katılımcıdan, bir iletişimci olarak başarılı kurum içi iletişim uygulamalarının kurum açısından sağladığı faydalar üzerinden kurumsal değişim yönetimi çerçevesinde bir değerlendirme yapması istenmiştir. Katılımcı, kurum içi iletişimi doğrudan çalışan verimliliği ile ilişkilendirmiştir. Bir şirketin ancak çalışanları kadar güçlü olduğuna, çalışanların mutluluğunun ve bağlılıklarının şirketin ürettiği katma değer üzerindeki olumlu etkisine vurgu yapılmıştır. Ayrıca kurumların en dikkate değer temsilcilerinin çalışanları olduğu görüşü açıklanmıştır. Kurum çalışanlarının çevrelerine verdikleri mesajların, diğer potansiyel çalışanları da etkilediğine ve kurumun yetenekli iş gücü için bir cazibe merkezi hale gelmesinin kuruma güç kattığına değinilmiştir. Yetenekli insan kaynağına sahip kurumların, değişimlere daha başarılı ve çabuk bir şekilde uyum sağlayacak, gerektiğinde değişime öncülük edebilecek iç paydaşlara sahip olduğu ifade edilmiştir. Çalışanların kurumlarına duydukları güvenin, değişim kararlarına desteği arttıracağı ve direnci azaltacağından bahsedilmiştir. Bu cevapla bağlantılı olarak, bu çalışma kapsamında aktarılan, kurumlarına karşı sadakat ve bağlılık hisseden çalışanların, kurumsal değişim kararlarına destek verme eğilimi gösterdiği ve uygun iletişim fırsatları yaratıldığı takdirde, değişim yönetimi süreçlerine aktif katılım sağlayarak girişimi sahiplenebilecekleri yönündeki bakış açısının, uygulama tarafında da karşılık bulduğu söylenebilmektedir.

Katılımcının başkanlık görevini üstlendiği, İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği üyelerinin, müşterileri olan özel sektör kuruluşlarına, değişim yönetimine ilişkin danışmanlık hizmetleri sunup sunmadıkları ve kurumların bu yöndeki talepleri sorulmuştur. Bu soruya istinaden, kurumların rekabet koşulları gereği değişimin yönetilmesi ilişkin taleplerde bulundukları ve dernek üyesi iletişim ajanslarının da giderek artan bir şekilde bu talepler doğrultusunda müşterilerinin beklentilerini karşılamak üzere uzmanlıklarını geliştirdikleri yanıtı alınmıştır. Kurumların genellikle yeni bir işin kurulması aşamasında ya da verimliliğin düştüğü durumlarda

değişim talepleri oluşturdukları, ancak geleceğe yönelik olarak değişimin yönetilmesi hususunu sürekli olarak gündeminde bulunduran kurumların rekabette fark yaratabildikleri ifade edilmiştir. Bu görüş, kurumların değişime yönelik dönemsel programlar geliştirmek yerine sürekli olarak proaktif bir biçimde değişimin yönetilmesine ilişkin olarak iç paydaşlarını hazırlaması yaklaşımını gündeme getirmektedir. Ortaya çıkan değişim yaklaşımında da vurgulandığı şekilde, değişimler karşısında çalışan esnekliği ve yapısal adaptasyonu geliştirmek üzere öğrenen kurum kültürü oluşturmak için çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Son olarak katılımcıya, kurumların içlerinde yaşadıkları değişimi dış hedef kitlelere aktarması açısından kurumsal iletişimin önemi hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Bunun üzerine, şirketlerin değişiminin her zaman için bir iletişim konusu olduğu cevabı alınmıştır. Kurumun geçirdiği değişimlerin müşteriler açısından haber değeri taşıdığı ve değişim yolculuğunun dış hedef kitlelerle paylaşımının gerekli olduğu ifade edilmiştir. Değişimin içte başlatılarak belli bir aşama kaydedildikten sonra, dışa doğru genişleyen halkalar halinde süreç içerisinde diğer paydaşlarla da paylaşılması önerilmiştir. Ancak bu iletişimin bir strateji, plan ve bütçe doğrultusunda, doğru iletişim kanalları kullanılarak yapılmasının uygun olacağı açıklanmıştır. Bu noktada iletişim danışmanlığının kurumlara sağlayacağı desteğin önemine temas edilmiştir.

Araştırmanın özel sektör kuruluşları ile yürütülen kısmında Kurum 3 ile yapılan görüşmede elde edilen bulgularda da kurumların geçirdikleri değişimin dış hedef kitlelere duyurulması aşamasında iletişim danışmanlarının uzmanlığına duyulan ihtiyaca değinilmiştir. Bu noktada iletişim danışmanlığı şirketlerinin sunabilecekleri uzmanlık ile kurumların ihtiyaçları arasındaki bir ilişki göze çarpmaktadır.

Araştırma kapsamında, Türkiye'de kurumlara danışmanlık hizmeti veren halkla ilişkiler ajanslarının değişim yönetimi ve kurum içi iletişim uzmanlıklarına ilişkin destek sunma durumunun tespit edilmesi için İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği üyesi olan ajanslar üzerine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Derneğin

05.05.2018 tarihi itibariyle resmi internet sitesinin üyeler kısmında yer verilen 30 ajansın web siteleri nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi ile incelenmiştir.

Söz konusu halkla ilişkiler ajanslarının müşterilerine sunduklarını açıkladıkları danışmanlık hizmetlerine ve uzmanlıklarına odaklanılarak gerçekleştirilen içerik analizinden edinilen bulgular aracılığıyla, dernek üyesi iletişim danışmanlığı şirketlerinden kaçının, müşterilerine kurum içi iletişim ve/veya değişim yönetimi hizmeti sundukları saptanabilmiştir.

İncelemenin gerçekleştirildiği 05.05.2018 – 07.05.2018 tarih aralığında, derneğin üyesi olduğu görülen 30 iletişim ajansının 19 tanesinin, resmi internet siteleri üzerinden müşterilerine kurum içi iletişim hizmeti sundukları tespit edilmiştir. Bu kurumlardan dört tanesinin, müşterileri olan kurumlara verdikleri iletişim danışmanlığı hizmetlerini belirtirken değişim yönetimi ve kurum içi iletişim kavramlarını ilişkilendirerek birlikte sundukları; bir ajansın ise, sağladığı hizmetler arasında her iki kavrama da ayrı ayrı yer verdiği saptanmıştır. Dernek üyesi hiçbir iletişim danışmanlığı şirketinin, sunduğu hizmetler arasında yalnızca değişim yönetimi kavramına yer vermediği, kurum içi iletişim uzmanlığını da değişim yönetimine ek olarak sunduğu hizmetler kapsamında değerlendirdiği görülmüştür.

İçerik analizi sonuçları, kurumsal değişim yönetimi ve kurum içi iletişim kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisine yönelik tespitleri destekler nitelikte yorumlanabilmektedir. Nitekim, uzmanlıkları arasında değişim yönetimine yer veren danışmanlık şirketlerinin büyük çoğunluğunun, değişim yönetimi danışmanlığı hizmetini kurum içi iletişim ile ilişkilendirerek birlikte sundukları tespit edilmiştir. Ayrıca, kurumlara iç iletişim desteği veren ajans sayısı ve hem kurum içi iletişim hem de değişim yönetimi alanlarında uzmanlıklarını beyan eden danışmanlık şirketlerinin sayısı arasında azımsanmayacak bir fark göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda kurumlara danışmanlık hizmeti sunan iletişim ajanslarının değişim yönetimi ve kurum içi iletişim uzmanlıklarına ve aralarındaki ilişkiye daha fazla önem vermesi gerekliliği gündeme gelmektedir.

Araştırmanın hem özel sektör kuruluşlarından hem de meslek örgütü ve danışmanlık şirketlerinden elde edilen bulgularının işaret ettiği gibi, çalışmanın

özünü oluşturan değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişim rolünün yeni açılımlar ve araştırmalar ile ortaya konulmasının, iletişim literatürü açısından önemi ortaya çıkmaktadır. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin iletişim perspektifinden açıklanmasının, geleceğin iletişim profesyonellerinin kurumsal değişime ilişkin bilinç düzeyini ve uzmanlıklarını geliştireceği düşünülmektedir.

SONUÇ

Bugünün dünyasını tanımlarken sıklıkla başvurulan kavramlar arasında yer alan değişim özel bir yere sahiptir. Günümüzde her alanda değişimin büyük bir hız ve sürekliliğe ulaştığı bir gerçeklik söz konusudur. Birbirini tetikleyen teknolojik, toplumsal ve ekonomik gelişmeler, kurumların en önemli gündem maddesi olarak değişim olgusunu karşımıza çıkarmaktadır. Bilgi, sermaye ve üretimin akışkanlık kazanmasıyla küresel ölçekte rekabet ile karşı karşıya kalan kurumlar, yarışta geride kalmamak adına teknolojik gelişmeleri değerlendirmek suretiyle hedef kitlelerin beklentileri ekseninde değişime adapte olarak kendilerini dönüştürmek durumunda kalmakta, değişimin getireceği avantajları elde etmek isterken, tehlikelerinden sakınmanın yollarını aramaktadır.

Çevreleri ve alt sistemleri ile karşılıklı bir etkileşim içerisinde olmaları itibariyle içsel ve dışsal değişim baskılarının odak noktasında yer alan kurumlar, değişim olgusunu stratejik bir şekilde ele alarak, kurumsal değişimi, gelecek hedefleri doğrultusunda başarı ile yönetmek durumundadır. Kurumları oluşturan insan faktörü, aynı zamanda kurumsal değişimi yaratan ve tecrübe eden hedef kitle olarak karşımıza çıkmakta, değişim yönetimi kavramının merkezinde yer almaktadır.

Kurumsal değişimin ancak iç hedef kitleler ile etkin iletişim ekseninde yönetilebileceği bakış açısı, bu çalışmanın temel dayanağını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin üstlendiği rolün ve iki kavram arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla, Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarına ve bu kuruluşlara iletişim danışmanlığı hizmeti sunan İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği üyesi ajanslara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında, Capital Dergisi'nin 2017 yılında yayınladığı, Türkiye'nin En Büyük 500 Şirketi listesinde ilk 25 sırada yer alan yedi kurumun, kurumsal iletişimden sorumlu müdür ya da direktör pozisyonunda görev yapan temsilcilerinin katılımıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak veriler elde edilmiş ve bulgular, tezin ilk iki bölümünde aktarılan kavramsal çerçeve bağlamında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca, Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarının değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin rolüne ilişkin yaklaşımlarının daha kapsamlı bir şekilde ele alınabilmesi maksadıyla, bu kuruluşlara iletişim danışmanlık hizmeti sağlayan şirketler de araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bu doğrultuda, iletişim danışmanlığı şirketlerinin konuya dair yaklaşımlarını ölçmek için sektörel bir bakış açısı elde edebilmek üzere, İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği Başkanı Ergun Gümrah ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yüz yüze bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Ek olarak, içerik analizi yöntemi kullanılarak dernek üyesi iletişim ajanslarının resmi internet sitelerinde ilan ettikleri uzmanlıklar ve müşterilerine sundukları hizmetler incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, kurumsal değişim yönetimi ve kurum içi iletişim kavramları arasındaki ilişkinin, Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarına iletişim danışmanlığı desteği sunan ajanslar tarafından ne şekilde ele alındığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçları, 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. Teknolojik gelişmeler ve artan hedef kitle beklentileri doğrultusunda sürekli değişime uyum sağlamanın ve yenilikçi olmanın getirdiği sürdürülebilir rekabet avantajlarının, kurumların değişimi yönetme motivasyonlarını oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Kurumlar, değişen koşullara uyum sağlamak üzere değişmenin gerekliliğini kabul etmekte ve kurumsal değişimin iç paydaşlar tarafından gerçekleştirildiği bilincini taşımaktadır. Bu nedenle, değişimin yönetilmesinde merkezi bir konumda yer alan iç hedef kitleler ile sağlanan etkin iletişimin önemi kurumlar tarafından önemli görülmektedir. Böylece, bu çalışmanın kurumsal değişimin yönetilmesi süreçlerinde kurum içi iletişimin değerine yönelik ortaya koyduğu perspektifin geçerliliği, toplanan veriler ile desteklenmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda değişim yönetimi süreçlerinde öne çıkarılan unsurların tamamının, çalışma kapsamında başarılı kurumsal değişimin gerçekleştirilebilmesi açısından sağladığı avantajlar ve kurum içi iletişim ile

bağlantısını ortaya konan unsurlar oldukları gözlemlenmektedir. Bu sonucun, başarılı değişim yönetimi uygulamalarının arka planında etkin kurum içi iletişimin yattığı yönündeki, bu çalışmanın bütününde ayrıntılı bir biçimde açıklanmaya çalışılan yaklaşımı yansıttığı değerlendirilmektedir. Araştırmaya katılan kurumların Türkiye'de özel sektörün en büyük kurumları olduğu, değişimi yönetme baskısı ve ağır rekabet koşulları altında bu başarıyı yakaladıkları düşünüldüğünde, çalışma kapsamında önerilen iletişim temelli kurumsal değişim yönetimi yaklaşımının başarılı uygulamalar ile ilişkilendirilmesi mümkün hale gelmektedir.

Araştırma sonuçları, yazında açıklandığı şekliyle kurum içi iletişimin fonksiyonlarının değişim yönetimi yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesine yönelik olarak, kurumların özellikle bilgilendirme ve birleştirme fonksiyonlarının süreç açısından faydalarını öne çıkardıklarını göstermektedir. Kurum içerisinde bilginin serbestçe dolaşımının sağlandığı çift taraflı iletişim ortamları yaratılmasının, çalışanların değişimi gerçekleştirmeye yönelik bilgi ihtiyacının giderilmesi yanında, değişim süreçlerine çalışan katılımının arttırılması ve kurumsal yaratıcılığın ortaya çıkarılarak inovatif çözümler geliştirilmesi bağlamında da değerlendirilmesi gerekliliği gözlemlenmektedir.

Kurumların değişim süreçlerinde kurum içi iletişime atfettiği roller arasında, değişim girişimlerinin iç hedef kitlelere tanıtımının başarılı bir şekilde yapılması ile çalışanların değişimin gerekliliğini kabul etmeleri ve buna bağlı olarak değişime destek ve katılım sağlamaya ikna edilmeleri olduğu gözlenmektedir. Bu çalışma kapsamında önerildiği şekilde, başarılı kurum içi iletişim faaliyetlerinin, değişime yönelik kurum içi desteği arttırarak katılımı teşvik edeceği ve değişime direnci engellemek adına değerli kazanımlar sağlayacağı, kurumlar tarafından da dile getirilen potansiyel faydalar arasında yer almaktadır. Ayrıca, değişimin uygulama aşamalarında kurum çalışanlarından geri bildirim elde edilmesi bakımından iç iletişimin önemi kabul edilmekte, bu yönde uygulamalar gerçekleştirildiği tespit edilmektedir. Bununla birlikte, iç hedef kitlelerden gelen değişim taleplerini öğrenmeye yönelik olarak aşağıdan yukarıya doğru iletişimin yeteri kadar aktif bir biçimde kullanıldığına dair yeterli bulgulara ulaşılamamıştır. Değişim programlarının üst yönetim tarafından, kurumun hedefleri doğrultusuda hazırlandığı ve değişim

yönetimi süreçlerinin planlanmasında çalışan perspektifinin ideal oranda temsil edilmediği söylenebilmektedir. Bu çalışmada, kurumların iç paydaşlarının değişim taleplerine gereken önemi göstermelerinin, çalışan memnuniyetini ve buna bağlı olarak kurumsal verimliliği arttıracağı görüşü aktarılmakta ve faydalarının altı çizilmektedir. Değişim taleplerinin dikkate alındığını tespit eden iç hedef kitlelerin, kurumsal değişim süreçlerine katkısının artması beklenmektedir.

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'nin en büyük şirketleri arasında yer aldığı, gelişmiş kurumsal yapılara, geniş insani ve finansal kaynaklara sahip olmaları bakımından, başarılı değişim yönetimi uygulamalarına imza atmaları şaşırtıcı olmamaktadır. Söz konusu kurumların bugün sektörlerinde lider konumda bulunmaları, geçmişte değişimi kendi çıkarları doğrultusunda yönetebilmeyi başardıklarının teminatını oluşturmaktadır. Dolayısıyla gerçekleştirilen araştırma neticesinde elde edilen bu sonuç, çalışma kapsamında açıklanan, kurumsal değişim süreçlerinin iç iletişimi merkezine alan stratejik bir yaklaşım ekseninde yönetilmesine ilişkin kuramsal çerçevenin, başarılı uygulamalar ile ilişkilendirildiği şeklinde değerlendirilmektedir. Bu bakımdan, uygulayıcılar ve akademik çevreler açısından, değişim yönetimi ve kurum içi iletişim kavramları arasındaki ilişkinin dikkate değer fırsatlar sunduğu öne sürülebilmektedir. Değişim yönetimi süreçlerinde kurum içi iletişimin üstlendiği rol hakkındaki yaklaşımın geliştirilmesi amacıyla yürütülen çalışmaların, daha başarılı ve sürdürülebilir kurumsal yapılar oluşturulmasına destek olacağı 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. Bu öngörü ile bağlantılı olarak, kurum ile iç hedef kitleleri arasında karşılıklı etkin iletişimin ve aktif katılımın öne çıkarıldığı; kurumların öznel durumlarına uygun ve süreklilik gösteren değişim yönetimi stratejilerinin kurum içi iletişim uygulamaları aracılığı ile hayata geçirildiği bir yapı önerilmektedir. Bu

yaklaşım doğrultusunda geleceğini yönetme niyeti sergileyen kurumların, 21. yüzyılın her açıdan hızla değişen koşullarına hızlı ve başarılı bir biçimde adapte olabilecekleri yapısal esnekliği gösterebilecekleri savunulmaktadır.

Değişimin başarı ile yönetilmesi için değişime katılım ve çalışan katkısının öneminin her geçen gün artması, kurum içi iletişimin değişim yönetimi süreci içerisindeki rolünün araştırmacı ve uygulayıcılar açısından önemli bir inceleme konusu öne çıkmasını da beraberinde getirmektedir. Değişime adapte olmanın tüm iç paydaşların ortak ilgi alanı haline getirilmesi, değişim sürecinde kurum içi iletişimin fonksiyonlarının etkin kullanımını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle değişim yönetiminin işletme bilimi literatürünün başat bir araştırma konusu olmasının yanısıra, kurumsal değişimin çalışan boyutuna uygun olarak iletişim bilimi literatürü açısından irdelenmesini zorunlu hale getirmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular ışığında, kurum içi iletişimin fonksiyonlarının ve uygulamalarının, değişim yönetimi açısından faydalarının ortaya koyularak uygulayıcılarda konuya ilişkin farkındalık yaratılması 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 çalışmaların gerçekleştirilmesinin literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adair, John: **Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?**, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2006

Ahmed, Pervaiz K.: "Culture and Climate for Innovation", **European Journal of Innovation Management**, Vol.I, Issue 1, 1998, 30-43

Akat, İtler

Budak, Gönül

Budak, Gülay: **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 1998

Akgeyik, Tekin: "Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı", **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, Sayı 40, 2001, 103-122

Al, Hazma: **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Ankara, Bilim Adamı Yayınları, 2002

Aladwani, Adel M.: "Change Management Strategies for Successful ERP Implementation", **Business Process Management Journal**, Vol.VII, Issue 3, 2001, 266-275

Anderson, Marc H.

Sun, Peter Y.T.: "The Downside of Transformational Leadership when Encouraging Followers to Network", **The Leadership Quarterly**, Vol.XXVI, Issue 5, 2015, 790-801

Appelbaum, Steven H.
Habashy, Sally,
Malo, Jean-Luc,
Shafiq, Hisham: "Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model", **Journel of Development**, Vol.XXXI, Issue 8, 764-782

Armenakis, Achilles A.
Harris, Stanley G.
Cole, Michael
Fillmer, J. Lawrence
Self, Dennis R.: "A Top Management Team's Reactions to Organizational Transformation: The Diagnostic Benefits of Five Key Change Sentiments", **Journal of Change Management**, Vol.VII, Issue 3-4, 2007, 273-290

Armenakis, Achilles A.
Harris, Stanley G.: "Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice", **Journal of Change Management**, Vol.IX, Issue 2, 2009, 127-142

Armstrong, Michael: **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 10. Basım, Londra, Kogan Page, 2006

Atak, Metin: "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, C.II, Sayı 2, 59-67

Ataman, Göksel: **İşleme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar**, 3. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2009

Axelrod, Richard H.: "Why Change Managements Need Changing", **Reflections,** Vol.II, Issue 3, 2001, 46-57

Aziz, Aysel

Dicle, Ülkü: **Örgütsel İletişim**, İstanbul, Hiperyayın, 2017

Bakari, Haroon

Hunjra, Ahmet I.

Niazi, Ghulam K.: "How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model", **Journal of Change Management,** Vol.XVII, Issue 2, 2017, 155-187

Bal, Yasemin: "Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C.X, Sayı 20, 2010, 267-278

Bamford, David R.

Forrester, Paul L.: "Managing Planned and Emergent Change within an Operations Management Environment", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.XXIII, Issue 5, 546-564

Barbosa, Elsa: "Organizational Culture Oriented for Innovation: Influencing Variables", **The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection**, Vol.XXV, Issue 2, 2014, 37-45

Barker, Randolph T.

Gower, Kim: "Strategic Application of Storytelling in Organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World", **The Journal of Business Communication**, Vol.XLVII, Issue 3, 2010, 295-312

Baron, Ayelet: "Aligning Internal Employee Communication with Business Strategy", **The IABC Handbook of Organizational Communication**, Ed. Tamara L. Gillis, San Francisco, Jossey-Bass, 2006, 93-107

Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004

Basım, H. Nejat

Şeşen, Harun: "Öğrenme ve Öğrenen Örgütler", **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme,** Ed. Kadir Varoğlu, Nejat Basım, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2009, 45-75

Basım, Nejat

Çetin, Fatih,

Şeşen, Harun: "Değişim ve Örgütler", **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme,** Ed. Kadir Varoğlu, Nejat Basım, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2009, 13-45

Becerikli, Sema Yıldırım: "Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü: Beğendik A.Ş. Örneği", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, C.I, Sayı 2, 2000, 73-89

Beer, Michael

Eisenstat, Russell A.

Spector, Bert: "Why Change Programmes Don't Produce Change", **Harvard Business Review**, November-December 1993, 158-166

Beer, Michael

Nohria, Nithin: "Cracking the Code of Change", **Harvard Business Review,** May-June 2000, 133-141

Bektaş, Meral

Erdem, Ramazan: "Örgütlerde İnformal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve", **AKÜ İİBF Dergisi**, C.XVII, Sayı 1, 2015, 125-139

Boje, David M.: "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", **Administrative Science Quarterly**, Mart 1991, 106-126

Boswell, Charles Alan: "Book Review of Path of Least Resistance: Preparing Employees for Change", **Personnel Psychology**, Vol.XXXIII, Issue 2, Summer 1980, 464-466

Brinson-Banks, Claire V.: "Managing Change and Transition: a Comparison of Different Models and Their Commonalities", **Library Management**, Vol.XXXI, Issue 4/5, 241-252

Burnes, Bernard: "No Such Thing as … a 'One Best Way' to Manage Organizational Change", **Management Decision,** Vol.XXXIV, Issue 10, 1996, 11-18

Burnes, Bernard: "Managing Change and Changing Managers From ABC to XYZ", **Journal of Management Development**, Vol.XXII, Issue 7, 2003, 627-642

Burnes, Bernard: "Emergent Change and Planned Change – Competitors or Allies? The case of XYZ construction", **International Journal of Operations & Production Management,** Vol. XXIV, Issue 9, 2004a, 886-902

Burnes, Bernard: "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal", **Journal of Management Studies**, Vol.XLI, Issue 6, 2004b, 977-1002

Burnes, Bernard

By, Rune Todnem: "Leadership and Change: The Case of Greater Ethical Clarity", **Journel of Business Ethics**, Vol.CVIII, Issue 2, 2012, 239-252

Burnes, Bernard

Cooke, Bill: "The Past, Present and Future of Organizational Development: Taking the Long View", **Human Relations**, Vol.LXV, Issue 11, 2012, 1395-1426

Burnes, Bernard: "Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French", **Journal of Change Management**, Vol. XV, Issue 2, 2015, 92-116

Burnes, Bernard

Bargal, David: "Kurt Lewin: 70 Years on", **Journal of Change Management**, Vol.XVII, Issue 12, 2017, 91-100

By, Rune Todnem: "Organizational Change Management: A Critical Review", **Journal of Change Management**, Vol.V, Issue 4, 2005, 369-380

Calegari, Mary F.

Sibley, Robert E.

Turner, Marlene E.: "A Roadmap for Using Kotter's Organizational Change Model to Build Faculty Engagement in Accreditation", **Academy of Educational Leadership Journal**, Vol.XIX, Issue 3, 2015, 31-43

Cameron, Esther

Green, Mike: "**Making Sense of Change Management,** 2. Basım, Londra, Kogan Page, 2009

Canöz, Kadir

Öndoğan, Ayşe G.: "Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, C.III, Sayı 1, Mart 2015, 36-61.

Cheney, George

Christensen, Lars T.: "Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication", **The New Handbook of Organizational Communication: Advances Theory, Research and Methods**, Ed. Fredric M. Jablin & Linda L. Putnam, London, Sage Publications, 2001

Chreim, Samia: "Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-Based Perspective", **Human Relations**, Vol.LV, Issue 9, 2002, 1117-1137

Cornelissen, Joep: **Corporate Communications Theory and Practice**, Londra, Sage Publications, 2004

Cutlip, Scott M.

Center, Allen H.

Broom, Glen M.: **Effective Public Relations**, 6. Basım, New Jersey, Prentice-Hall, 1985

Çağlar, İrfan: **Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde: Değişim ve Değişim Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2015

Çetintaş, Buluthan H.: **Kurumsal İletişim Stratejisi ve Kurumsal Bloglar**, Konya, Eğitim Kitabevi, 2014

Çoroğlu, Çağlar: **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama,** İstanbul, Alfa Yayınları, 2002

De Ridder, Jan A.: "Organizational Communication and Supportive Employees", **Human Resource Management Journal**, Vol.XIV, No:3, 2004, 20-30

Demirtaş, Mine: "Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XXVIII, Sayı 1, 2010, 411-444

Dent, Eric B.

Goldberg, Susan G.: "Challenging 'Resistance to Change,'" **The Journal of Applied Behavioral Science,** Vol.XXXV, Issue 1, Mart 1999, 25-41

D'Ortenzio, Carl: **Understanding Change and Change Management Processes: A Case Study,** Doctoral Dissertation, University of Canberra, Canberra – Australia, 2012

Drucker, Peter: **21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları**, Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gordon, 2. Basım, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2000

Duck, Jeanie Daniel: "Managing Change: The Art of Balancing", **Harvard Business Review**, Issue 71, November-December 1993, 109-118

Dunphy, Dexter

Stace, Doug: "The Strategic Management of Corporate Change", **Human Relations**, Vol.XLVI, Issue 8, 1993, 905-920

Dündar, Pelin

Özel, Elif Koralp: "Kurum İçi İletişimin Kaliteye Olan Etkisi: Yeni İletişim Teknolojilerinin Kurum İçi İletişimin Kalitesine Olan Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", **ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, C.III, Sayı 6, 2012, 104-129

Edmonds, John: "Managing Successful Change", **Industrial and Commercial Training**, Vol.XLIII, Issue 6, 2011, 349-353

Eisenbach, Regina

Watson, Kathleen

Pillai, Rajnandini: "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.XII, Issue 2, 1999, 80-89

Elving, Wim J.L.: "The Role of Communication in Organisational Change", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.X, Issue 2, 2005, 129-138

Eren, Hakan

Kılıç, Ali: "Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı: Özellikli Bir Sektör Olarak Savunma Sanayiinde Durum", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.XXVII, Sayı 3, 2013, 221-244

Eroğlu, Erhan: "Örgütlerde iletişim kalitesini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 26, 2011, 137-149

Erwin, Dennis G.

Garman, Andrew N.: "Resistance to Organizational Change: Linking Research and Practice", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.XXXI, Issue 1, 2010, 39-56

Eser, Gül: "Değişim Yönetimi Uygulamalarında Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulamaya Yönelik Bir Model Önerisi", **Business and Economics Research Journal**, C.VIII, Sayı 4, 2017, 815-834

Folger, Robert

Skarlicki, Daniel P.: "Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment", **Journal of Organizational Change**, Vol.XII, Issue 1, 1999, 35-50

Ford, Jeffrey D.

Ford, Laurie W.: "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations", **Academy of Management Review**, Vol. XX, Issue 3, 1995, 541-570

Ford, Jeffrey D.

Ford, Laurie W.: "Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It", **Organizational Dynamics**, Vol.XXXIX, Issue 1, 2010, 24-36

Garrett, Kellie: "Navigating the Infinite Nature of Knowledge", **The IABC Handbook of Organizational Communication**, Ed. Tamara L. Gillis, San Francisco, Jossey-Bass, 2006, 462-470

Geçikli, Fatma

Serçeoğlu, Neslihan

Üst, Çağla: "Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı 33, Güz 2011, 163-184

Giddens, Anthony: **Elimizden Kaçıp Giden Dünya**, Çev. Osman Akınhay, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000

Gill, Robert: "Change Management—or Change Leadership?", Journal of Change Management, Vol. III, Issue 4, 2002, 307-318

Gilley, Ann

Gilley, Jerry W.

McMillan, Heather: "Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness", **Performance Improvement Quarterly**, Vol.XXI, Issue 4, 2009, 75-94

Gillis, Tamara L.: "Internal Communication Media", **The IABC Handbook of Organizational Communication**, Ed. Tamara L. Gillis, San Francisco, Jossey-Bass, 2006, 257-267

Gizir, Sıdıka: "Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı 50, Bahar 2007, 247-268

Goleman, Daniel: "What Makes a Leader?" **Harvard Business Review**, November-December 1998, 93-102

Goman, Carol Kinsey: "Change Communication: Twelve Questions to Ask Before Communicating Change", **The IABC Handbook of Organizational Communication**, Ed. Tamara L. Gillis, San Francisco, Jossey-Bass, 2006

Gratton, Lynda

Erickson, Tamara J.: "İşbirlikçi Ekipler Oluşturmanın Sekiz Yolu", Çev. İlker Gürfidan, **Harvard Business Review - Etkin İşbirliği**, İstanbul, MESS Yayınları, 2012, 47-71

Güçdemir, Yeşim: **Sanal Ortamda İletişim Bir Halkla İlişkiler Perspektifi,** 3. Basım, İstanbul, Derin Yayınları, 2015

Güçlü, Nezahat

Şehitoğlu, Ekrem T.: "Örgütsel Değişim Yönetimi", **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 13, 2006, 240-254

Güllüoğlu, Özlem: **Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık**, Konya, Eğitim Kitabevi, 2011

Güven, Yasemin

İleri, Hüseyin: "Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Vol.VI, Sayı 1, 2003, 87-106

Hartmann, Andreas: "The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms", **Construction Innovation**, Vol.VI, Issue 3, 2006, 159-172

Held, David

McGrew, Anthony

Goldblatt, David

Perraton, Jonathan: **Global Transformations: Politics, Economics and Culture,** Stanford, Stanford University Press, 1999

Herand, Deniz

Çalışır, Tuğçe: "Kurum İçi İletişim Geliştirmede Software (Yazılım) Kullanımının Rolü", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.V, Sayı 8, 2014, 67-78

Hiatt, Jeff

Creasey, Timothy J : **Change Management: The People Side of Change,** USA, Prosci Research, 2003

Hiatt, Jeff: **ADKAR: A Model For Change in Business, Government and Our Community,** USA, Prosci Research, 2006

Hoag, Bruce G.

Ritschard, Hans V.

Cooper, Cary, L.: "Obstacles to Effective Organizational Change: the Underlying Reasons", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.XXIII, Issue 2, 2002, 6-15

Husain, Zareen: "Effective Communication Brings Successful Organizational Change", **The Business & Management Review**, Vol.III, Issue 2, 2013, 43-50

İnce, Mehmet: "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 14, 2005, 319-339

İslamoğlu, Güler

Birsel, Melek

Börü, Deniz: **Kurum İçinde Güven Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**, İstanbul, İnkılâp Kitabevi, 2007

Jones, Gareth R.: **Organizational Theory, Design, and Change**, 7. Basım, Essex, Pearson Education, 2013

Jorgensen, Hans H.

Owen, Lawrance

Neus, Andreas: "Stop Improvising Change Management", **Strategy & Leadership**, Vol.XXXVII, Issue 2, 2009, 38-44

Kalla, Hanna K.: "Integrated Internal Communications: a Multidisciplinary Perspective", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.X, Issue :4, 2005, 302-314

Kandlousi, Nader Sheykh Al Eslami

Ali, Anees Janee

Abdollahi, Anahita: "Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication", **International Journal of Business and Management**, Vol. V, Issue 10, 2010, 51-61

Karaman, Selçuk

Yıldırım, Serkan

Telli, Esra

Kaya, Şenay: "Kurumlardaki Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Yönetim Yaklaşımları ile Birlikte İncelenmesi", **Sosyal Bilimler EKEV Akademi Dergisi**, C.XV, Sayı 47, Bahar 2011, 19-28

Karsak, Banu: **Kurumsal İletişim**, İstanbul, Beta, 2016

Kıray, Mübeccel B.: **Toplumsal Yapı Toplumsal Değişme,** 2. Basım, İstanbul, Bağlam, 2006

Kıvılcım, Fulya: "Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Ülke Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,** C.V, Sayı 1, 2013, 219-229

King, Ceridwyn

Lee, Hyemi: "Enhancing Internal Communication to Build Social Capital amongst Hospitality Employees – The Role of Social Media", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.XXVIII, Sayı 12, 2016, 2675-2695

Kingston, Tamsin: **Organizational Communication in a Strategic Change Project**, Unpublished Degree of Master Thesis, University of Unitec New Zealand, Auckland – New Zealand, 2008

Klein, Stuart M.: "A Management Communication Strategy for Change", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.IX, Issue 2, 1996, 32-46

Kocabaş, Füsun: "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 13, 2005, 247-252

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği,** 14. Basım, İstanbul, Beta, 2013

Kotter, John, P.

Schlesinger, Leonard A.: "Choosing Strategies for Change", **Harvard Business Review**, March-April 1979, 106-114

Kotter, John P.: "Change: Why Transformation Efforts Fail", **Harvard Business Review,** March-April 1995, 59-67

Kotter, John P.: "Winning at Change", **Leader to Leader**, Issue 10, Fall 1998, 27-33.

Kotter, John P.

Cohen, Dan: **The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations**, 2. Basım, Boston, Harvard Business Review Press, 2012

Lewis, Laurie K.

Schmisseur, Amy M.

Stephens, Keri K.

Weir, Kathleen, E.: "Advice on Communicating During Organizational Change: The Content of Popular Press Books", **The Journal of Business Communication**, Vol.XLIII, Issue 2, 2006, 113-137

Lewis, Laurie K.: **Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication**, Sussex, Wiley-Blackwell, 2011

Lines, Rune: "Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement", **Journal of Change Management**, Vol.IV, Issue 3, 2004, 193-215

Linke, Anne

Zerfass, Ansgar: "Internal Communication and Innovation Culture: Developing a Change Framework", **Journal of Communication Management**, Vol.XV, Issue 4, 2011, 332-348

Maier, Carmen Daniela,

Andersen, Mona Agerholm: "Strategic Internal Communication of Corporate Heritage Identity in a Hypermodal Context", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.XXII, Issue 1, 2017, 36-59

Markle, Peter C.: "Managing Change in FHWA" **Public Roads**, July-August 2000, 41-42

Martins, Ellen C.

Terblanche, Fransie: "Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation", **European Journal of Innovation Management**, Vol.VI, Issue 1, 2003, 64-74

McCall Jr., Morgan W.: "Review of Leadership and Performance", **Human Resource Management**, Vol.XXV, Issue 3, Fall 1986, 481-484

Mento, Anthony J.

Jones, Raymond M.

Dirndorfer, Walter: "A Change Management Process: Grounded in both Theory and Practice", **Journal of Change Management**, Vol.III, Issue 1, 2002, 45-59

Mercan, Nuray

Demirci, Kemal

Oyur, Emine: "Alvin Toffler'e Göre Bilgi Çağının Yeni Paradigması: Kaos Teorisi", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi,** Vol.VIII, Issue 1, 2013, 115-127

Michel, Alexandra

By, Rune Todnem,

Burnes, Bernard: "The Limitations of Dispositional Resistance in Relation to Organizational Change", **Management Decision,** Vol.LI, Issue 4, 2013, 761-780

Mishra, Karen,

Boynton, Lois

Mishra, Aneil: "Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications", **International Journal of Business Communication**, Vol.LI, Issue 2, 2014, 183-202

Moran, John W

Brightman, Baird. K.: "Leading Organizational Change", **Journal of Workplace Learning**, Vol.XII, Issue 2, 2000, 66-74

Mucuk, İsmet: **Modern İşletmecilik,** 17. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2011

Naranjo-Valencia, Julia C.

Jimenez-Jimenez, Daniel

Sanz-Valle, Raquel: "Studying the Links Between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies", **Revista Latinoamericana de Psicología**, Vol.XLVIII, Issue 1, 2016, 30-41

Oakland, John

Tanner, Stephen: "Successful Change Management", **Total Quality Management & Business Excellence**, January-March 2007, 1-19

Okay, Ayla: **Kurum Kimliği**, 7. Basım, İstanbul, Derin Yayınları, 2013

Okumus, Fevzi

Hemmington, Nigel: "Barriers and Resistance to Change in Hotel Firms: An Investigation at Unit Level", **International Journal of Contemporary Hospitality Management,** Vol.X, Issue 7, 1998, 283-288

Onal, Güngör: **İşletme Yönetimi ve Organizasyon,** 2. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1998

Palo, Gülcan: "Bilginin Toplumsallaşması ve Sosyal Epistemoloji", **Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 51, Aralık, 2013, 75-84

Peltekoğlu, Filiz B.: **Halkla İlişkiler Giriş**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 1993

Piderit, Sandy Kristin: "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change", **Academy of Management Review**, Vol.XXV, Issue 4, 2000, 783-794

Quirke, Bill: "Internal communication", **Strategic Public Relations**, Ed. Norman Hart, Londra, Macmillan Business Press, 1995, 71–94

Quirke, Bill: **Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action**, 2. Basım, Aldershot, Routledge, 2008

Rahim, M. Afzalur: "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", **The International Journal of Conflict Management**, Vol.XIII, Issue 3, 206-235

Russ, Travis L.: "Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches", **Journal of Change Management**, Vol.VIII, Issue 3-4, 2008, 199-211

Sabuncuoğlu, Ebru T.: "Liderlik, Değişim ve Yenilik", **Liderlik ve Motivasyon,** Ed. Celalettin Serinkan, Ankara, Nobel Yayınları, 2008

Sanchez, Paul M.: "Organizational Culture", **The IABC Handbook of Organizational Communication**, Ed. Tamara L. Gillis, San Francisco, Jossey-Bass, 2006, 31-43

Sarka, Hudcava: "Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective", **Journal of Compatitiveness**, Vol.VI, Issue 4, 2014, 50-62

Saylı, Halil

Tüfekçi, Ahmet: "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Dönüştürücü Liderliği Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 30, Ocak-Haziran 2008, 193-210

Schaffer, Robert H.

Thomson, Harvey A.: "Successful Change Programs Begins with the Results", **Harvard Business Review,** January-February 1992, 80-89

Schreiber, James: **Motivation 101**, New York, Springer Publishing, 2016

Seijts, Gerard H.

Gandz Jeffrey: "Transformational Change and Leader Character**", Business Horizons**, Vol.LXI Issue 2, March-April 2018, 239-249

Self, Dennis R.: "Organizational Change – Overcoming Resistance by Creating Readiness", **Development and Learning in Organizations**, Vol.XXI, Issue 5, 2007, 11-13

Sezgin, Oytun Boran

Uçar, Zeki

Duygulu, Ethem: "Güven, Yenilikçi İş Anlayışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.XVI, Sayı 2, 2015, 1-20

Sims, Ronald R.: **Reforming (Transforming?) a Public Human Resource Management Agency: the Case of the Personnel Board of Jefferson County, Alabama**, North Carolina, Information Age Publishing, 2010

Sirkin, Harold L.

Keenan, Perry

Jackson, Alan: "The Hard Side of Change Management", **Harvard Business Review,** October 2005, 109-118

Sözen, Cenk: "Örgütsel Öğrenme, Değişim ve Sosyal Ağ Düzenekleri", **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme,** Ed. Kadir Varoğlu, Nejat Basım, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2009, 121-140

Spitzer Jr., T. Quinn,

Tobia, Peter M.: "People-wise Organizations: The Human Side of Change", **American Management Association**, October 1994, 44-47

Stanleigh, Michael: "Effecting Successful Change Management Initiatives",**Industrial and Commercial Training**, Vol.XL, Issue 1, 2008, 34-37

Sung, Sun Young,

Choi, Jin Nam: "Do Organizations Spend Wisely on Employees? Effects of Training and Development Investments on Learning and Innovation in Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.XXXV, Issue 3, 2014, 393-412

Tanrıverdi, Haluk

Şahin, Mehmet Altuğ: "Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.XXI, Sayı 2, 2014, 129-140

Taşcı, Deniz,

Koç, Umut: "Yarının Organizasyonları için Bugünden İpuçları", **Journal of İstanbul Kültür University**, C.IV, Sayı 4, Aralık 2006, 145-152

Theaker, Alison: **The Public Relations Handbook**, 2. Basım, Oxfordshire, Routledge, 2004

Thomas, Gail F.

Zolin, Roxanne

Hartman, Jackie L.: "The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement", **Journal of Business Communication**, Vol.XLVI, Issue 3, 2009, 287-310

Thomas, Robyn

Hardy, Cynthia: "Reframing Resistance to Organizational Change", **Scandinavian Journal of Management**, Issue 27, 2011, 322-331

Tınaztepe, Cihan: "Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.IV, Sayı 1, 2012, 53-63

Timuroğlu, M. Kürşad

Balkaya, Ensar: "Orgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi-Bir Uygulama-", **U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.IX, Sayı 2, 2016, 89-113

Tokat, Bülent: **Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi,** Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2012

Tozlu, Ahmet

Kurtipek, Rıdvan: "Motivation Theories and Encouraging Public Employees Based on Individual Performance Evaluation", **TİSK Akademi**, C.X, Sayı 20, 2015 / II, 271-285

Tudor, Liviu: "Change Management-Challenge and Opportunity for Sustainable Development of Romanian Companies", **Proceedings of the International Management Conference Faculty of Management, Academy of Economic Studies,** Vol.VIII, Issue 1, 2014, 466-476

Tuncer, Aslı İ.

Tuncer, Mehmet U.: "Örgüt İçi İletişimde İş Tatmini Etkileyen Boyutların Analizi: Çok Uluslu ve Ulusal Ölçekli Örgütler Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme", **Journal of Yaşar University**, Vol.X, Issue 38, 2015, 6488-6498

Tunçer, Polat: "Değişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi", **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,** Sayı 1, 2012, 131-156

Tunçer, Polat: "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** C.XXXII, Sayı 1, 2013, 373-406

Tuysuz, Mustafa: "Algılanan Kurum İçi Güvenin Çalışanların Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Bir Zincir Mağaza Uygulaması", **İş'te Davranış Dergisi**, C.II, Sayı 1, 2017, 46-62

Tüzün, İpek K.

Çağlar, İrfan: "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", **Jorunal of Yaşar University**, Vol.III, Issue 9, 2008, 1011-1027

Uçanok, Başak

Bakanay, Hilal

Milli, Emine: "Satın Alma ve Şirket Birleşmeleri Sürecinde, İç İletişim ve Örgütsel Bağlılığın, Kişi-Kurum Uyumu ve Kültür Çatışması Üzerindeki Etkileri", **Marmara İletişim Dergisi**, C.XIII, Sayı 13, 2008, 233-247

Uysal, Nur: "Social Collaboration in Intranets: The Impact of Social Exchange and Group Norms on Internal Communication", **International Journal of Business Communication**, Vol.LIII, Issue 2, 2016, 181–199

Van Riel, Cess B.M.: **Principles of Corporate Communications**, Londra, Prentice Hall, 1995

Vercic, Ana Tkalac

Vercic, Dejan

Sriramesh, Krishnamurthy: "Internal Communication: Definition, Parameters and the Future", **Public Relations Review**, Vol XXXVIII, Issue 2, 2012, 223-230

Vural, Z. Beril Akıncı

Coşkun, Gül: **Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme**, Ankara, Nobel, 2007

Vural, Z. Beril Akıncı

Bat, Mikail: **Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim,** İstanbul, İletişim Yayınları, 2015

Waddell, Dianne

Sohal, Amrik: "Resistance: A Constructive Tool for Change Management", **Management Decision**, Vol.XXXVI, Issue 8, 1998, 543-548

Warren, Christopher

Becken, Susanne

Coghlan Alexandra: "Using Persuasive Communication to Co-create Behavioural Change – Engaging with Guests to Save Resources at Tourist Accommodation Facilities", **Journal of Sustainable Tourism**, Vol.XXV, Issue 7, 2017, 935–954

Weiner, Bryan J.: "A Theory of Organizational Readiness for Change", **Implementation Science,** Vol. IV, Issue 1, 2009, 67-75

Welch, Mary

Jackson, Paul R.: "Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.XII, Issue 2, 2007, 177-198

Whitworth, Brad: "Internal Communication", **The IABC Handbook of Organizational Communication**, Ed. Tamara L. Gillis, San Francisco, Jossey-Bass, 2006, 205-214

Wood, Emma: "Corporate Identity", **The Public Relations Handbook,** Ed. Allison Theaker, 2. Basım, Oxfordshire, Routledge, 2004

Wood, Julia T.: **Communication Mosaics: An Introduction to the Field of Communication**, 6. Basım, Boston, Wadsworth, 2011

Yamaç, Kadri: **Bilgi Toplumu ve Üniversiteler,** Ankara, Hiperlink, 2009

Yeniçeri, Özkan: **Örgütsel Değişmenin Yönetimi,** Ankara, Nobel Yayınları, 2002

Yıldız, Kaya: "Analysis of the Relation of Teachers' Organizational Identification and Organizational Communication", **Educational Sciences: Theory and Practice**, Vol.XIII, Issue 1, 2013, 264-272

Yılmaz, Elgiz: "Kurum İçi İletişimde Yeni Bir Yaklaşım: e-learning", **Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi**, C.II, Sayı 2, 2005, 37-53

Yüksel, Yusuf: "Organizational Change and Communication Strategies in Police Organizations: The Case of Compstat", **Akademia**, Vol.IV, Issue 2, 2015, 106-122

Zaumane, Ieva: "The Internal Communication Crisis and Its Impact on An Organization's Performance", **Journal of Business Management**, Issue 12, 2016, 24-33

Zengin, Gökhan: "Türkiyede Belediye Personel ve Yöneticilerinin Eğitim Sorunu ve Çözümleri Üzerine Bir Değerlendirme", **Öneri Dergisi**, C.X Sayı 39, 2013, 117-134

Zengingönül, Oğuz: "Küreselleşme Kavramı Üzerine Bir Deneme", **Piyasa Dergisi**, Sayı 12, 2004, 15-28

İnternet Kaynakları

Capital Dergisi: "Capital Türkiye'nin En Büyük 500 Şirketi 2017 Listesi", (Çevrimiçi), https://www.capital.com.tr/listeler/capital-500?year=2016, 15 Nisan 2018

İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği: "Üyeleri", (Çevrimiçi), http://www.ida.org.tr/?page_id=5092, 05 Mayıs 2018

Nickols, Fred: "Change Management 101", 2016 (Çevrimiçi) http://www.nickolus/change.pdf, 7 Kasım 2017

Sungur, Elif Toksü, Fügen: "İç İletişim 'İçerde' Kalabilir mi? Online İletişim Ortamlarının Kurum İçi İletişim İçin Oluşturduğu Fırsat ve Tehditler", International Conference on New Media, İstanbul, 28-30 Nisan 2010, (Çevrimiçi) http://www.academia.edu/download/28192613/Icilet isimiceridekalabilirmionliniletisimortamarininkurum iciiletisimicinolusturdugufirsatvetehditler.pdf, 15 Ocak 2018

Tripon, Ciprian Dodu, Marius: "Change Management and Organization Development," 2005, (Çevrimiçi) http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/OD_Suport_de_curs_masterat.pdf, 7 Kasım 2017