

## Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Örgütsel İletişimin Önemi

Deniz ZAPTÇIOĞLU ÇELİKDEMİR <sup>1</sup>, İrem TÜKEL PAKER <sup>2</sup>

### Özet

*Bu çalışmanın öncelikli amacı, örgütsel değişimin akademisyenler tarafından nasıl tanımlandığını ortaya çıkarmak ve örgütsel iletişimin örgütsel değişim üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışma iki ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım; örgüt, örgütsel iletişim ve örgütsel değişim kavramlarının açıklandığı kuramsal çerçeveden oluşmaktadır. İkinci kısımda araştırma bölümü yer almaktadır. Örgütsel iletişimin örgütsel değişim sürecindeki etkisini ortaya çıkarmak adına yapılan çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden odak grup çalışması uygulanmıştır. İzmir'deki bir vakıf üniversitesinde çalışan 6 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilen odak grup çalışmasında örgüt içi iletişimin nasıl olması gerektiği, bu süreçte yaşanan aksaklıklar ve bu aksaklıkların uzun dönemde örgüte yansımaları ve örgütsel değişim süreçlerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.*

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Değişim, Örgütsel İletişim, Direnç

**Jel Kodu:** M10, M19

## The Importance of Organizational Communication in Organizational Change

### Abstract

*The purpose of the study is to mark how organizational change is characterized within academics and to establish the effects of organizational communication on organizational change. For this purpose, the study composed of two parts. In the first part, the terms organization, organizational communication and organizational change are defined. The second part consist field of research. In order to show the effects of organizational communication for organizational change, focus group study is applied which is a part of qualitative research method. The research is held within 6 academicians who work in a foundation university in Izmir, Turkey, to expose how organizational change should be and their effects within the organization.*

**Keywords:** Organizational Change, Organizational Communication, Resistance

**Jel Codes:** M10, M19

### 1. GİRİŞ

Günümüzde tüm toplumlar kurumlar dâhilinde işleyişini devam ettirmektedir ve söz konusu kurumların iletişim olmadan var olması imkânsızdır. İletişimin olmadığı yerlerde örgütler varlıklarını gösteremeyeceğinden iletişim bir örgütün ve bir toplumun temel yaşam kaynağıdır. İletişim, doğrudan ve dolaylı olarak örgüt performansını etkileyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Garnett, Marlowe ve Pandey, 2008:266). Günümüz dünyasında örgütlerin açık iletişimi benimseyen sistemler olarak var olması ve yöneticilerin de çalışanlarına ve paydaşlarına neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını açıkça belirtmeleri önem

taşımaktadır. Örgütün kültürü ve çalışanlarıyla arasındaki uyumu sağlayabilmesinde temel unsur etkin bir iletişim ortamının var olmasıdır. Çalışanlar ile kültür arasında oluşan ilişkiler ve uyum, etkin iletişimi sağlayarak, örgütsel etkinliği artıracak böylelikle üretim veya hizmet sunum sürecini oluşturan elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır (Atak, 2005:59). Bir örgütte iletişimin etkin olmaması o örgüt içerisinde iş tatminini ve hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir. Son dönemde hem örgütsel iletişime hem de örgütsel değişime olan akademik ilgi artış göstermiştir. Özellikle değişimin örgütler için de vazgeçilmez bir olgu olduğunun fark edilmesiyle birlikte, örgütlerin değişim

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Yaşar Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Bornova/İZMİR

**EMAIL:** dez931@yahoo.com **ORCID:** 0000-0002-5511-9661

<sup>2</sup> Dr. Öğretim Görevlisi, Yaşar Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Bornova/İZMİR

**EMAIL:** irem.tukel@yasar.edu.tr **ORCID:** 0000-0002-0285-7978

süreçleriyle ilgili çalışmalara yönelik olarak yapılan araştırmalarda artış olmuştur. Örgütsel değişim süreçlerinde saptanan sorunların başında doğru iletişim ortamının yaratılmamasının geldiği ortaya çıkmıştır. Doğru iletişimin sağlanamaması; yaşanan değişim süreçlerinin sancılı geçmesine, işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinin engellenmesine ve iş tatmininin olumsuz yönde etkilenmesine yol açmaktadır.

### 1.1 Örgütsel İletişim

Sosyal bir varlık olan insan için iletişim, hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da oldukça önemli bir yere sahiptir ve örgütsel amaçların elde edilmesine yönelik tüm faaliyetlerde de önemli rol oynamaktadır. Pek çok farklı tanımı olan iletişim için Ünsal şu betimlemeyi yapmıştır (2005:19): “ İletişim, insanların, toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir. Bu sayede bilginin, farklı davranış şekilleri ve sonuçlar yaratmak amacıyla kaynaktan, alıcıya aktarılması ile sağlanır. İnsanlar iletişimle ortak değerleri paylaşma olanağını elde ederler”. Oliver’in yaptığı tanıma (1997) göre iletişim; iki veya daha fazla kişi arasındaki düşüncelerin, fikirlerin ve duyguların, kelimeler, harfler ve semboller kullanılarak alınıp verilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu teknik bir olgu olarak da kabul edilebilir, çünkü sembollerin ne kadar doğru aktarıldığı ve semantik olarak da sembollerin ne kadar iletilmek istenen ifadeyi karşıladığı ve iletilen olgunun istenen yönde ne kadar etkili olduğu belirsizdir (Akt. Kalla, 2005: 303).

İletişim gündelik yaşamda kişinin kendisi ile olan iletişiminden başlamak üzere kişilerarası, kişiler ile grup arası olmak üzere pek çok şekilde ortaya çıkarken aynı zamanda örgütlerin yaşamlarını sürdürmesinde de çok önemlidir. Örgüt, sözlük anlamı olarak, ortak amaç veya eylem doğrultusunda bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlikteliktir (Seyidoğlu, 1999: 236; Halsey,

1988: 710). Başka bir tanıma göre, örgüt, iki veya daha fazla insanın, ortak bir hedefe ulaşabilmek için davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı olarak ifade edilmektedir (Daft, 2001:12). Söz konusu bu yapının oluşturulması ve devam edebilmesi için de iletişim eylemi hayati bir önem taşımaktadır.

Örgütlerin faaliyetlerinin etkin ve verim olabilmesi ne kadar önemli ise bunun gerçekleşmesinde iletişimin de önemi o derece büyüktür. Tıpkı pek çok farklı iletişim tanımı olduğu gibi, örgütsel iletişimi açıklamak üzere de pek çok farklı bakış açısı ve tanım bulunmaktadır. Mesela Bovee ve Thill (2000) örgütsel iletişimi; örgüt bünyesinde gerçekleşen bilgilerin ve fikirlerin alış veriş olarak tanımlarken, Argenti (2003) örgütsel iletişimi, örgüt içindeki bütün çalışanlar için olumlu bir atmosfer yaratmak olarak tanımlamıştır. Bir yöneticiden diğerine, bir çalışandan diğerine aktarılarak örgüt içindeki iletişim taşınmalıdır. Örgütler büyüdükçe ve karmaşıktıkça örgüt içi iletişim zorlaşır ve örgütsel iletişimin kalitesine olan ihtiyaç artar (Akt. Kala, 2005; 304).

Örgütsel iletişim, araştırmalarda genel olarak; bir işletmenin veya organizasyonun bağımsız bağlamda ilişkide olduğu kurduğu kurumsal paydaşlarıyla olan her tür iletişimi olarak tanımlanmıştır. “Halkla ilişkiler en çok bilinen en eski örgütsel iletişim biçimidir. Son zamanlarda örgütsel iletişim, finans ve insan kaynakları gibi yatırımcı ilişkileri ve çalışanlarla ilişkileri kapsayan çeşitli işlevsel alanlara bölünmüştür.” (Hepkon, 2003:185). Örgüt ile çevrenin etkileşimini sağlayan ve örgüte ait üyeleri birbirine bağlayan, aynı zamanda örgütün oluşmasını ve yaşamasını olası kılan örgütsel iletişim sürecidir. Farklı örgüt kültürlerinin ve örgüt yapılarının örgüt içindeki iletişimi etkileyeceği unutulmamalıdır.

Örgütsel iletişim, genel olarak, bilgi aracılığıyla, iki veya daha fazla kişinin davranışlarını ya da tutumlarını etkileme veya değiştirme sürecini kapsamaktadır (Kelly, 2000: 92). “Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri bu sürece bağlıdır. Çünkü örgütlerin belirlenen amaçlara

ulaşabilmeleri, örgüt unsurlarının bu amaç doğrultusunda bir araya gelmesini gerektirir ki; bu faaliyetler dizisi, yönetimin örgütlenme fonksiyonu ile olur. Her örgütlenme ve koordinasyon fonksiyonunun zorunlu unsuru ise iletişimdir. İletişim olmaksızın örgütlenme ve koordinasyon yürütülemez” (Atak, 2005:60). Bu nedenle örgütsel iletişimin, yönetimin temel fonksiyonlarından biri olduğu söylenebilir.

Örgüt içi etkin ve etkili iletişim çok önemlidir çünkü yönetim fonksiyonlarının başarı ile tamamlanması için yöneticilerin zamanlarının çoğunu iletişime ayırmaları gerekmektedir. “Örgütsel iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını çalışanına anlatmasını, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini de kapsamaktadır. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geribildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorundadır. Böylece örgütsel iletişim, hem yöneticinin çalışanı etkilemesini hem de çalışanın yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir.” (Gürgen, 1997:34). Bu çift yönlü iletişim ortamının varlığı, çalışanların örgüt kültürünü benimseyerek örgütsel bağlılık oluşturmaları açısından da uzun vadeli bir yatırımdır.

İyi bir iletişim sistemine sahip olan örgütlerde yönetim fonksiyonları da başarıyla gerçekleştirilebilir. Yönetim fonksiyonlarından planlama, yürütme, yöneltme ve koordinasyon iyi bir iletişim bağı olduğunda daha kolay gerçekleşecektir (Atak, 2005: 60). Günümüzde örgütler, etkin bir iletişim sistemi sayesinde çalışanların paylaşım duygusunu artırma, iş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltmayı hedeflemektedir. Böylece örgütsel fonksiyonlar, işbirliği ve uyum içinde gerçekleşebilecektir. Çevresi ile bilgi alışverişinde olan örgütlerin, değişken çevre koşullarına uyum sağlayarak geçiş dönemlerini zarar görmeden geçireceği de açıktır.

Örgüt içinde doğru ve etkili bir iletişim sisteminin kurulmadığı durumlarda, örgüt üyeleri faaliyetlerini birbirinden bağımsız bir şekilde gerçekleştirmeye çalışır ki bu süreç de örgütleri çatışma ortamıyla karşılaştırır. Söz

konusu çatışma, örgütsel amaçlara ulaşmayı bazen imkansız kılarken, bazen de daha uzun zaman ve daha çok emek harcamayı gerektirebilir. Örgüt içinde iletişimin pek çok önemli işlevi olmasına rağmen iletişimin bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emir verme ve öğretim-egitim ile birleştirme işlevlerinin genel olarak biraz daha öne çıktığı ifade edilebilir. Bu işlevlerin yerine getirilmesi halinde, yaşanan değişim süreçlerinde örgütlerin ve örgüt çalışanlarının daha az zarar görerek ve hatta değişimi kendi gelişimleri için olumlu bir etmen olarak algıladıkları görülürken, aksi durumlarda ise, değişimden kaçınıldığı ve değişim süreçlerinin olumsuz algılanması söz konusu olabilmektedir (Eroğluer, 2011: 122).

## 1.2 Örgütsel Değişim

Değişim, işletmeler ve örgütler için kaçınılmaz olduğu gibi örgütler ve bireyler için de karmaşık bir süreçtir (Scott ve Sahay, 2019: 214). İşletmeler hızlı bir şekilde değişen ve sabit olmayan bir çevre içinde bulunmaktadır. İşletmenin çevresinde bulunan ve onu etkileyen demografik ve ekonomik etmenler, sosyal eğilimler, işgücü yapısı, rekabet ve teknoloji gibi faktörlerin hepsi sürekli bir değişim içindedir (Robbins ve Judge, 2013: 579). Değişim, bir anlamda da sürekliliği ifade eder. Bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirip varlığını sürdürebilmesi için çevresindeki değişimleri takip edip uyum sağlaması gerekmektedir. Modern yönetim teorilerinden sistem yaklaşımının da belirttiği gibi bir örgütün varlığını devam ettirmesi ve uzun süreli olması için açık sistem olması gerekmektedir. Örgütlerin, çevresi ile iletişim içinde olup değişiklik ve gelişmelerden haberdar olarak ona göre adapte olacak düzenlemeleri yapması gerekmektedir (Daft 2001: 278; Koçel, 2005; Yeniçeri, 2002).

Örgütsel değişimi tanımlamak gerekirse, örgütün hâlihazırda bulunduğu durumdan farklı bir konuma gelmesi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005:430). Owens'e (1987:243) göre değişim, "var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın

dışında, önceden düşünülmüş özgün çaba" olarak tanımlanabilmektedir. Örgütlerin bulunduğu çevreye adapte olmaları da örgütsel değişim olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde gerçekleşen değişimin de etkinlik ve verimlilik artırmak ve ayrıca çalışanların motivasyon ve iş tatminlerini artırmak amaçlı olduğu vurgulanmaktadır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Örgütsel değişim genelde yenilik veya gelişme olarak iki şekilde ele alınabilir. Yenilik olarak, yeni konum veya şartlara adapte olabilmek ve sorunları çözmek amacıyla değişim başlatılma süreci olarak ifade edilebilir (Dinçer, 2008). Gelişme, büyüme veya ilerleme olarak da açıklanabilir. Nitelik veya nicelik bakımından örgütün bulunduğu durumdan daha iyi bir konuma gelmesi olarak değerlendirilebilir (Erdoğan, 2014).

Örgütsel değişimin meydana gelmesine neden olan faktörler içsel ve dışsal etmenler olarak ikiye ayrılır. İçsel etmenler; üst yönetimin değişmesi, çalışanların talepleri, örgütün büyümesi veya küçülmesi, örgüt birleşmeleri, örgüt içi iletişim kopuklukları, örgütsel çatışmalar, örgüt kültüründeki değişiklikler (Artan, 1997:105) ve işletme içi eksiklikler olarak sınıflandırılabilir. Dış etmenler ise; çevresel baskılar, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:217), ekonomik, toplumsal, politik, doğal koşullar, rekabet ve küreselleşme olarak gösterilebilir (Kinicki ve Williams, 2008: 327-328; Tüz, 2004: 17-23).

Değişim planlı veya plansız (Genç, 2005: 303), olumlu veya olumsuz olabilir (Sağlam, 1979: 30). Eğer değişim, örgütün çevresinde bulunan değişimlere adaptasyon kabiliyetini artırmayı amaçlıyor, ayrıca çalışanını da geliştirmeyi hedefliyorsa, planlı bir değişimdir (Robbins ve Judge, 2013:580). Planlı olan bir değişim, her şeyin önceden nasıl ve ne zaman yapılacağını planlanıp, tasarlandığı bir değişim türüdür. Plansız değişim ise şartların getirdiği zorunluluktan ötürü örgütün uyum sağlamak dışında şansı ve çaresi olmadığı değişim türü olarak tanımlanabilir. (Şimşek, 2001: 325). Olumlu değişim, örgütün etkinliği ve

verimliliğini artırmayı hedefleyen değişim türü iken, olumsuz değişim ise örgüt etkinliği ve verimliliğini azaltan, değişimin kontrol edilemediği ve örgütün yok olmasına neden olan değişimdir (Sağlam, 1979: 30). Bunların dışında, değişim mikro veya makro olabilir. Makro değişim örgütün tamamını içeren değişim türüdür, mikro ise sadece örgüt içinde belli bir düzeyde, belirli bir konu ile ilgili olan değişim türüdür. Ek olarak proaktif değişim, öngörücü değişimdir. Diğer bir ifade ile gelecekte olabilecek bir gelişmeyi, önceden sürekli çevreyi takip ederek öngörmek ve ona uygun değişiklikleri yaparak öngörüler gerçekleştiğinde hazır olmaktır. Bunun karşısı olarak reaktif değişim ise proaktif değişimin tersine şartlar değiştiği an eyleme geçerek değişimde bulunmaktır (Koçel, 2005).

Değişim, her ne kadar sürekliliği ve gelişmeyi temsil etse ve örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmayı amaçlasa ve olumlu, planlı ve proaktif bir süreç içinde gerçekleşse de çalışanların ilk başta değişime direnç göstermesi ve değişimi kabul etmemesi kaçınılmazdır.

## 1.2 Değişime Direnç

Çalışanlar, belli sebeplerden ötürü değişime direnç gösterip değişimin gerçekleşmesini istemeyebilir veya engelleyebilirler. Çalışanların dirence gösterdikleri tepkiler farklı olabilir (Töremen, 2002: 191; Töremen, 2008: 33-47; İlhan, 2017: 1117). Gösterilen direnç birey, grup veya örgüt seviyesinde farklı düzeylerde de olabilir. Direncin farklı nedenleri olabilir. Bu nedenler arasında değişimin gerekli olmaması veya faydalı olmayacağı düşüncesi, işini kaybetme veya pozisyon değişikliği korkusu gibi sebepler gözükebilir. Çalışanlar için alışkanlıklarını değiştirmek zordur, bu nedenle değişim istenmeyebilir. (Kozan ve Genç 2014: 82-85) Bu nedenle, değişime giden örgütlerin direnci engellemek için belli önlemler alması gerekmektedir. Coch ve French (1948), çalışanların değişimin yönetim sürecine katılmasının değişime direnci engellemeye yardımcı olacağını ifade etmişlerdir. Buna ek olarak, yöneticilerin

değişime olan tutumu ve inancının değişim ile ilgili olumlu olmasının çalışanların da değişime karşı daha olumlu tutum sergilemelerini ve direncin engellenmesine faydalı olacağı belirtilmiştir (Kozak ve Genç 2014: 82-85).

Literatürde değişime direnci engellemek için kullanılan belli stratejiler bulunmaktadır. Sürece katılım, iletişim ve eğitim, yöneticilerin iletişim stratejileri, destek, anlaşma, manipülasyon ve zorlama bu stratejilerden bazılarıdır (Okumus ve Hemmington, 1998; Kotter ve Schlesinger, 1979; Akoğlan Kozak, 2004; Tokat, 2012; Clarke vd., 1996; Schermerhorn vd., 2002).

Değişime karşı sadece direnci engellemek yeterli değildir, değişimin başarılı olması da gerekmektedir. Bu başarı ise ast-üst, başka bir deyişle yönetici ile astlar arasında kurulacak etkin iletişim ile sağlanabilir (Keenan, 2002:17-32). Değişimin başarılı olması, aynı zamanda planlı ve prensipli olmasına bağlıdır. Sürekli iyileştirme, gelişme ve öğrenme prensibini takip eden örgütler değişim konusunda daha başarılı olurlar. Ekip çalışmasının etkin olduğu, değişimi destekleyecek bir yapıda buna yönelik kararlar alındığı ve sonuç odaklı olduğu sürece değişimin başarılı olması mümkün olacaktır (Düren, 2000: 220-223). Çalışanların değişime olumlu bakması ve değişime açık olması için değişimin başarılı olması gerekmektedir, başarılı bir değişim daha sonra gerçekleşecek olanların da önünü açacaktır (Maxwell, 1998).

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, akademisyenlerin örgütsel değişime bakış açısı ile örgütsel değişim sürecinde örgütsel iletişimin etkilerini ortaya koymaktır. Ek olarak, örgütsel değişime engel olan ve değişime dirence sebep olan etmenleri de tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırma, akademisyenlerin örgütsel değişim ile ilgili düşüncelerini, duygularını ve bakış açılarını araştırmayı hedeflediğinden nitel bir araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel araştırma yöntemleri iki veya daha fazla değişken arasındaki nedensel ilişkiyi bulma

üzerinde yoğunlaşırken, nitel araştırmalar daha çok değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinden ziyade değişkenlerin katılımcılar üzerinde yarattığı duygu, düşünce ve etkileri derinlemesine inceleme ve ortaya koymayı hedefler.

Veri toplama aracı olarak odak grup çalışması yöntemi kullanılmıştır. Odak grup çalışması, bir grup katılımcının bir araya gelerek kendi aralarında tartışarak iletişim kurduğu önceden ayarlanmış grup tartışması olarak tanımlanabilir (Langford ve McDonagh, 2003: 2-5; Noaks and Wincup:80, 2004). Bir moderatörün bulunduğu, özel ve belirli bir konu hakkında grubun yaptığı tartışmaya bağlı olarak veri toplamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Sim ve Snell 1996: 191; Marczak ve Sewell, 2007: 1). Kişisel görüşmelere göre daha fazla ve detaylı bilgi elde edilmesine ve her katılımcı kendi fikrini savunduğundan tartışmayı zenginleştirmeye olanak sağlar (Krueger, 1994). Odak grup çalışması için katılımcı sayısı 5-12 arasında değişebilir (Langford ve McDonagh, 2003:2-5).

### 2.1 Odak Grup Çalışması

Odak grup çalışması için bir vakıf üniversitesinin farklı bölümlerinde görev alan akademisyenlere katılımda bulunmaları için elektronik posta gönderilmiştir. Odak grup çalışması, herkes için uygun gün ve saat aralığı belirlenerek altı (6) akademisyenin katılımı ile üniversitenin daha önceden ayarlanmış bir sınıfında gerçekleştirilmiştir. Odak grup çalışmasının kaydedilmesi için katılımcılardan izin alınmış ve kayıt cihazı kullanılmıştır. Aynı zamanda araştırmacılar kendileri de çalışma ile ilgili notlar tutmuşlardır. Odak grup çalışması 2018 yılının Mayıs ayında gerçekleşmiştir.

Odak grup çalışması başlamadan önce katılımcılara çalışma ile ilgili bilgi verilmiş ve bazı kavramlar tanımlanmıştır. Odak grup çalışmasını başlatması ve yönlendirmesi için bir moderatör bulunmuş, çalışma yaklaşık olarak 2 saat sürmüştür.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin hepsi kadındır. Bu durum araştırmanın bir kısıtı

olarak da belirtilebilir. Beş katılımcı doktoralarını tamamlamış ve doktor ünvanını almışlardır. Sadece bir katılımcı henüz doktorasını tamamlamamış ve tez aşamasında bulunmaktadır. Katılımcılardan 3'ü öğretim üyesi, diğer 3'ü de öğretim görevlisi olup tüm katılımcılar 30 yaşın üzerindedir. Katılımcıların akademik ünvanlarına göre dağılımı şu şekildedir: 2 Doktor Öğretim Görevlisi, 1 öğretim görevlisi, 2 Doktor Öğretim Üyesi ve 1 Doçent Doktor. Katılımcıların 5'i idari görev olarak program sorumluluğu görevini sürdürmektedirler.

**Tablo 1.** Demografik Veriler

	N
<b>Cinsiyet</b>	
Kadın	6
Erkek	0
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisansüstü	6
<b>Yaş</b>	
>30	6
<b>Akademik Ünvan</b>	
Öğretim Görevlisi	3
Öğretim Üyesi	3
<b>İdari Görevler</b>	
Program Sorumluluğu	5

- Akademisyenlerin üniversite ortamında yaşanan örgütsel değişime ilişkin algıları,
- Örgütsel değişimin gereklilikleri ve nedenleri,
- Örgütsel değişim sürecinde yaşanan sorunlar ve sıkıntılar,
- Örgütsel değişime direncin nedenleri,
- Örgütsel değişimin etkili olmamasına neden olan sorunlar ve örgütsel değişim sürecinde örgütsel iletişim ile ilgili yaşanan sorunlar.

Odak grup çalışmasının kayıt cihazı ile kaydedilen kayıtları transkript olarak veriye çevrilmiştir. Veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. Katılımcıların cevapları kategorize edilmiş, kategorize edilen veriler gruplandırılmış ve araştırmanın bulguları oluşturulmuştur.

### 3. ARAŞTIRMA VERİLERİ

Yapılan odak grup görüşmeleri sonrasında elde edilen verilerden ve bulgulardan çıkan görüşlere dayanarak örgütsel değişimin akademisyenler için negatif bir anlam taşıdığı ifade edilebilir.

Söz konusu negatif algıyı etkileyen faktörlerin başında, değişimin “siz kurumdan ne bekliyorsunuz?” diye sorulmadan, tepeden inme bir şekilde gerçekleşmesinin yattığı belirtilmektedir. Çalışanların istek ve taleplerinin uygulanmadığı, aksine yönetim kademesindeki yetkililerin istekleri doğrultusunda değişimin gerçekleştiği vurgulanmıştır.

Bunun yanında söz konusu değişimlerin herhangi bir uyum sürecinden geçilmeden direkt uygulamaya konulması, çalışanların net bilgisi olmadan gerçekleşmesi örgütsel değişim sürecindeki sorunlarından bir diğeridir. Bilgi akışında sorunlar olması ve örgüt içi iletişimin açık ve sağlıklı olmaması değişim sürecinde yaşanan en temel sorunlardan biri olarak belirtilmiştir. İletişimsizliğin bir sonucu olarak akademisyenler değişim ile ilgili net bir şekilde bilgiye ulaşamamakta veya hiçbir bilgi edinemediklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda bu durumun ekstra bir çalışma yükü getirmesine sebep olduğu ifade edilmiştir.

Katılımcılara örgütsel iletişimin yetersizliğinin örgütsel değişim konusunda getirdiği sorunlar sorulduğunda şu şekilde sorunlar belirtilmiştir. Sorumluluk ve görev paylaşımının net olmaması, fısıltı gazetesi ortamının doğmasına neden olmuştur. Üniversite içi bağlantıları gelişmiş (üst yönetim ile bağlantısı ve iletişimi olanlar) olanların bazı bilgilerden ya da uygulanacak olan değişimlerden önceden haberdar olmasına, bunun yanı sıra üniversite içi bağlantıları gelişmemiş olanların hiçbir bilgiye direkt ulaşamamasına, hatta tesadüf eseri bilgi sahibi olmalarına yol açtığı ifade edilmiştir. Yazılı bir dayanağı olmayan yeni bilgi akışı, yönetimden mail ile yapılan ya da yapılacak olan değişimlerin yetkili birimlere haber verilmemesi, çalışanlar arasında kafa karışıklığına ve günün sonunda çalışanların

performanslarına bile etki etmektedir. Üniversite içi atama/yükseltme kriterlerinin değişimi ile ilgili yakın zamanda yaşanan problemler, performans değerlendirme sisteminde yapılan değişikliklerin net bir şekilde üst yönetim tarafından bildirilmemesi sonucu bazı akademisyenlerin yapılan yeni düzenleme hakkında bilgi sahibi olamaması ve performansların düşük çıkması gibi örnekler, yakın zamanda yaşadıkları problemler olarak ifade edilmiştir.

Katılımcılardan yakın zamanda deneyimledikleri bir örgütsel değişimi anlatmaları istendiğinde verdikleri bir diğer örnek, üst yönetim tarafından belirlenen müfredat değişikliği konusu olmuştur. Her programa ait olan ders programı veya müfredatın yıl içerisinde veya sonunda yapılan değişikliklerle ilgili olan değişimini belirtmişlerdir. Müfredatların veya ders programlarının yalınlaştırılması (derslerin azaltılması veya benzer derslerin birleştirilmesi) veya AKTS ve kredi hesaplamaları ile ilgili olan değişiklikler vurgulanmıştır. Müfredatların değişiminin tepeden inme bir karar olarak akademisyenlere aktarıldığı ve bu değişikliğin onlara yansımalarının ek iş yükü olarak geri döndüğü ifade edilmiştir. Bu durum da odak gruba katılan görüşmeciler tarafından “uzun dönemde kuruma faydası olsa bile, kısa dönemde bana zararı olan, zamanımı çalan, fazladan iş yükü olan” bir değişim olarak ifade edilmiştir. Odak grup görüşmesinden elde edilen veriler, örgüt içi iletişimin açık ve kuvvetli olmaması gibi etmenlerin, yaşanan değişimlerin olumsuz karşılanmasına, değişimlerin amaç ve hedeflerinin ne olduğunun net olarak belirtilmemesinin kuşkuyla karşılanmasına ve değişime karşı direnç oluşmasına sebep olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Katılımcılara toplum içinde üniversitede dışındaki örgütlerdeki değişimi nasıl algıladıkları sorulduğunda örneklerde verilen olumsuz algıların yanında, örgütsel değişimin günümüz dünyasında kaçınılmaz olduğu da

görüşülen akademisyenlerin ortaya koyduğu bir diğer önemli sonuçtur. Ancak her değişimin daha iyiye gitmek için yapılmadığı, örgütlerin rasyonel yapıda olmadığı, kimi zaman değişimin “bir yöneticinin kişisel amaçları doğrultusunda” gerçekleştiği de belirtilmiştir. Bu noktada içinde yaşanan toplumun dinamiklerinin de örgütsel değişimlerde itici güç olarak yer aldığını söylemek mümkündür. Odak grup görüşmesinde katılımcılardan biri; “bizim gibi ülkelerde nasıl ki bazı kurallar –mış gibi uygulanıyorsa, örgütlerde de değişimler -mış gibi gerçekleşiyor” ifadesiyle yapılan değişimlerin pratikte her zaman da uygulanmadığını belirtmiştir. Kendi kurumlarından örnek vererek, Bologna sürecine uyum için hazırlanan ders tanıtım formlarının, üzerinden 3-4 yıl geçmiş olmasına rağmen hala standart bir hale gelemediğini ifade etmiştir.

Örgüt kültürünün örgütsel değişim ve iletişime etkisi sorulmuştur. Kurumsal kültürün, ülkenin kültürel değerleri ile bağlantılı olduğu ifade edilmiştir. Kurumların kültürünün, içinde buldukları kültürden bağımsız olamayacağını ifade eden katılımcılar, ülkemizde arşivleme alışkanlığının olmamasından, kayıt sisteminin düzgün yürütülmemesinden kaynaklı özelliklerin kurumlar içinde de kendini gösterdiğini belirtmişlerdir. Söz konusu durumu katılımcılardan biri “geleneksizlik” olarak ifade etmiş ve örgütsel belleğin olmamasının alınan kararların sürekliliğini etkilediğini ve yapılan değişikliklerin gelip geçici olmasına sebep olduğunu ifade etmiştir. Aynı konuyla ilgili yapılan değişikliklerin yerleşmeden bir yenisinin yapılmaya başlanması, bunun sonucunda da örgüt kültürünün yıpranması ve sürekli bir örgüt kültüründen çok yöneticiye özel örgüt kültürlerinin oluşması katılımcıların eleştirdiği konulardan biri olmuştur.

Odak grup görüşmesine katılan akademisyenler, örgütsel değişim konusunda en önemli etken olarak yönetici/lider konumundaki kişileri belirtmişlerdir. Etkili bir liderin değişim dönemlerinde kalıcı çözümler

bularak, değişimin sancılarını en aza indirgeyecek çözüm yolları bulması yaşanacak olumsuzlukları da ortadan kaldıracaktır düşüncesi ortak kanı iken, kötü bir yöneticinin de mutlaka değiştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu noktada yeni gelen yöneticinin kuruma kendi kişisel kültürünü değil, kurum kültürünün gereklerini doğru yöntemlerle işleyebilmesi yeteneği önem taşımaktadır. Bu noktada katılımcılar, üniversitelerin özerk yapısının bazı yöneticiler için yanlış anlaşıldığını vurgulamışlardır. Özgür üniversite kavramının yanlış anlaşılması kurum içi çatışmalara yol açmaktadır. Görev tanımının eksik yapılması, üniversite içinde idari-akademik kadro sınır ve yetkilerinin iç içe geçmiş olması gibi etmenler katılımcılara göre, özellikle değişim dönemlerinde kurum içinde çatışmalara, bireylerin kuruma yabancılaşmasına ve kurumdan uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Görev tanımlarının net belirtilmemesi, verili görevlerin kimin tarafından yapılacağına net ortaya konmaması problemlere yol açmaktadır. Bu noktada akademisyen ve idari kadro çatışması en sık gözlemlenen olgudur. Akademisyenler idari iş yükünü üstlerine almak istemezken, idari kadro personeli de kendi iş sınırları dışına çıkan uygulamaları akademisyenlerin yerine getirmesini beklemekte ve bu durum hem aksaklıklara hem de bireysel çatışmalara yol açmaktadır. Değişim dönemlerinde yaşanan sorunlardan biri de yapılacak olan uygulamalarla ilgili son teslim süresi tarihine kimsenin uymaması ve “nasılsa süre uzatılır” anlayışının üniversite gitgide yaygınlaşması olarak belirtilmiştir. Bu anlayışın hâkim olması sebebiyle, eskiden işini zamanında yapan kişilerin bile olumsuz yönde etkilendiği ve değiştiği vurgulanmıştır.

Odak grup çalışmasına katılan akademisyenlerin genel görüşü, istenilen değişimlerin net belirtilmemesi, kimin tarafından uygulamaya konulacağına yöneticiler tarafından ifade edilmemesi, alınan kararların ortak verilmiş kararlar olmaması gibi iletişim eksikliği nedeniyle oluşan sorunların, örgütleri değişim dönemlerinde

yıpratan, zarar veren konular olduğu yönündedir.

Akademisyenlerle yapılan odak grup görüşmesinden çıkan sonuçları genel olarak ifade etmek gerekirse, örgütsel değişim genel olarak dirençle karşılanmakta bunun sebepleri olarak da güvensizlik, motivasyonsuzluk, bıkkınlık, işbirliğinden kaçınma, dedikodu ortamının hâkimiyeti, çaresizlik hissi gibi etmenler gösterilmektedir. Ancak değişim, çalışanın lehine sonuçlara yol açacaksa ve bu durum çalışanlara aktarılıp, onları tatmin edeceğine ve mutlu edeceğine inandırılırsa değişime karşı olan direnç de ortadan kalkacaktır. Kendilerini “aslında kurum içi çalışandan çok iç müşteriyiz” diye tanımlayan odak grup katılımcıları, iç müşteri mutlu olduğu zaman dışarıdan gelenin de mutlu olacağını ifade etmişlerdir. Özellikle kaotik değişim dönemlerinde bireysel motivasyonun sağlanmasıyla ayakta kalılabileceğini belirten katılımcılar, bu noktada samimi ve açık bir iletişim ortamının yaratılmasının hem örgütün işleyişi için hem de çalışanların mutluluğu ve motivasyonu için en temel şart olduğunu ifade etmişlerdir.

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma dâhilinde gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri sonucunda, akademisyenlerin örgütsel değişime, deneyimledikleri olumsuz tecrübelerin etkisiyle dirençle yaklaştığını söylemek mümkündür. Bu noktada, özellikle örgüt içi iletişimin şeffaf ve açık olmaması temel sorunu oluşturmaktadır. Sağlıklı bir iletişim ortamı kurulmadan, üst yönetim tarafından baskıcı yöntemlerle gerçekleşen değişimlerin, kuruma katkı sağlamayacağı, aksine çalışanların motivasyonunu kırarak, zamanlarından çalarak kurumdan uzaklaşmalarına ve gerçekleşmesi istenilen değişimlere direnç göstermelerine sebep olacağı düşüncesi hâkimdir. Ortaya çıkan bu sonuç konuyla ilgili literatürü de bu anlamda desteklemektedir. Örgütteki sağlıklı iletişimin bireyin bilişsel ve duygusal algıları, davranış ve performans ölçütü olduğu, başka deyişle çalışanların, etkin iletişim süreçlerine sahip



olurlarsa (zamanında ve yeterli geri bildirim almak, değişimler hakkında bilgilendirilmek gibi) örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirerek (Gray ve Laidlaw, 2004) hem davranışsal hem de performans açısından olumlu sonuçlar yaratacağı örgüt teorilerinde yer almaktadır.

Katılımcıların hepsi genel olarak değişimlerin fayda yaratmaktan ziyade sadece uluslararası veya ulusal diğer kurumları takip etmek adına yapıldığını ifade etmişlerdir. Bundan dolayı da gerekli etkinliği yaratamadığını ve çalışanlarda ek iş yükü yarattığından insanların değişimlere olumlu bakmadığını ve direnç gösterdiğini iletmişlerdir. Yöneticilerin çalışanlar ile etkin bir iletişim kuramamasının ve yeterli bilgi akışının olmamasının sonucu olarak da verimli bir değişim süreci geçirilemediğini ve direnç oluştuğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar, kurumda örgütsel değişimi destekleyen bir yapı oluşturulmasını önermişlerdir. Ayrıca, çalışanlar arasında bilgi akışını ve iletişimi kolaylaştıracak sistem oluşturulmasının hem örgütsel iletişim hem de örgütsel değişim açısından olumlu olacağını iletmışlerdir.

Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden faydalanarak altı (6) katılımcı ile odak grup görüşmesi yaparak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların hepsinin kadın olması ve vakıf üniversitelerinde çalışıyor olmaları

araştırmanın kısıtı olarak kabul edilebilir. Katılımcı sayısının artırılarak araştırmanın genişletilmesi mümkün olabilir. Aynı şekilde yine, üniversitede çalışan idari personel, devlet üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel ile iş dünyasından çalışanlar ile de odak grup görüşmesi veya mülakatlar yapılarak örneklem sayısı artırılarak çalışma genişletilebilir ve akademik dünya ile iş dünyası arasında karşılaştırma yapılabilir. Bu bağlamda, mevcut çalışma da daha geniş bir araştırmanın temel kısmını oluşturmakta olup ilerleyen dönemlerde genişletilmesi planlanmaktadır.

Çalışmanın, literatüre, akademisyenlerin örgütsel değişim ve örgütsel iletişim konularındaki bakış açılarını ifade ederek katkı sağladığı düşünülmektedir. Söz konusu katkıyı, özellikle akademisyenlerin örgütsel değişim konusunda yaşadıkları problemleri, dirençleri ve örgütsel iletişimin bu durumdaki etkisini ortaya koyarak sağladığı düşünülmektedir. Türkiye’de gerçekleşen bir nitel çalışma olarak da farklı bir bakış açısı ortaya koyduğu ve bu yönüyle, üniversiteler ve akademik dünyada örgütsel değişim ve örgütsel iletişimin etkin olması için akademisyenlere ve idari görevlerde bulunan çalışanlara ışık tutacağı umulmaktadır.

## REFERANSLAR

Akoğlan Kozak ve Genç (2014). Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı: 2.

Artan, İ. (1997). Örgütsel Değişim ve Gelişme, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Şelale Mat.

Atak, M. (2005). “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, Havacılık ve Uzay 74 Teknolojileri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, pp. 59-67.

Bovey, H. W. ve Hede, A. (2001), Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes. Leadership &

Organization Development Journal, 22(8), 372-382.

Bowman, C. ve Ash, D. (1987), Strategic Management. Macmillan: Basingstoke.

Clark, L. (2000), SOS Duygularla Güçlenmek: Bunaltı, Öfke ve Depresyonun Yönetilmesi. (Çev. Gültekin Yazgan), İstanbul: Evrim Yayıncılık.

Clarke, S. J., Chad D. E., Bateman, J. M. & Rugutt, J. K. (1996), Faculty Receptivity/Resistance to Change, Personal and Organizational Efficacy, Decision Deprivation and Effectiveness in Research I

Universities, to the Educational Resources (Eric).

Coch, L. ve French, J. (1948), *Overcoming Resistance to Change*. Human Relations, 1, 512-532.

Daft, Richard L., (2001), *Organization Theory and Design*, 7th Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

Dinçer, Ö. (2008), *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*, 2. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, İstanbul.

Düren, A. Z. (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Erdoğan, İ. (2004), *Eğitimde Değişim Yönetimi*, 2. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara.

Eroğluer, K(2011), *Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme*. Ege Akademik Bakış. 11(1), 112-136.

Garnett, James L; Justin Marlowe ve Sanjay K Pandey, Mar/Apr (2008), "Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance", *Public Administration Review*, 68, 2; ABI/INFORM Global, pp. 266-281.

Gary, J. ve Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.

Genç, N. (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.

Gürgen, H. (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınevi, İstanbul.

Hepkon, Z, (2003), "Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması" *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, Sayı:4, pp. 175-211.

İlhan, A. (2017). *Örgütlerde Değişim Yönetimi ve Değişime Karşı Direncin Üstesinden Gelmek için Geliştirilen Stratejiler*. *Social Sciences Studies Journal*. 3(6): 1117-1129

Kalla, H. K. (2005). "Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective", *Corporate Communications: An international Journal*, 10(4): 302-314.

Kenan, J. P. (2002). Whistleblowing: A Study of Managerial Differences. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(1), 17-32.

Kelly, D. (2000). "Using vision to Improve Organizational Communication", *Leadership & Organization Development Journal*; 21, 1/2; ABI/INFORM Global, pp. 92- 101

Kinicki, A., Brian K. Williams (2008), *Management: A Practical Introduction*, Third Edition, McGraw-Hill International Edition, New York.

Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, No: 45, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Kotter, J. ve Schlesinger, L. (1979), *Choosing Strategies for Change*. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.

Krueger, R.A. ve Casey, M.A. (2000), *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. 3.Baskı, Thousand Oaks, CA: Sage.

Langford, J. and McDonagh, D. (2003), *Focus Groups: Supporting Effective Product Development*. Taylor and Francis.

Marczak, M., and Sewell, M. (2007), *Using Focus Groups for Evaluation* [online]available from<<http://ag.arizona.edu/fcs/cyfernet/cyfar/focus.htm>>Marketing News (1995)

Maxwell, John C. (1998). *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*, (Çev. Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul.

Noaks, L. & Wincup, E. (2004). *Criminological Research: Understanding Qualitative Methods*. Sage Publications. London.

Okumus, F. ve Hemmington, N. (1998). Barriers and Resistance to Change in Hotel Firms: An Investigation at Unit Level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7), 283-288.

Owens, R. G. (1987). *Organizational Behavior in Education*, New Jersey: Prentice-Hall International.

Peker, Ö ve Aytürk, N. (2000), *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Robbins, S.R., & Judge, T.A.(2013), *Organizational Behavior*, 15th Ed., Pearson, US

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995), *Örgütsel Psikoloji*, 1.Baskı, Bursa: Ezgi Yayınları.

Sağlam, M. (1979), *Örgütsel Değişme*, TODAİE Yayınları, Yayın No:185, Ankara.

Schermerhorn, R. J., James G. H. & Osborn, R. N. (2002), *Organizational Behavior*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Scott, L., & Sahay, S. (2019). Change and change management. In *Movements in Organizational Communication Research: Current Issues and Future Directions* (pp. 214-232). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203730089-12>

Seyidoğlu, Halil, (1999), *Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük*, Güzem Can Yayınları: 15, İstanbul

Sim, J. and Snell, J. (1996), *Focus Groups in Physiotherapy Evaluation and Research*. *Physiotherapy*, 82, 189-198.

Şimşek, M. Şerif, (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Günay Ofset.

Tokat, B. (2012), *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Töremen, F. (2002). "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.

Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). *Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi*. *Kurumsal Eğitim Bilim Dergisi*, 1(1), 33-47.

Tüz, M. (2004), *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa Akademi Yayınları, Bursa.

Ünsal, P.(2005), *İnsan İlişkilerinde İletişim*, İstanbul, Epsilon Yayıncılık.

Yeniçeri, Ö. (2002), *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.