

BÖLÜM 7

DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİNDE MAVİ YAKALI ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ EĞİLİMLERİNİN BELİRLENMESİ¹

Zekeriya ŞAHİN²

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz bilgi toplumu gereğince; işletmeler varlığını sürdürebilmek, rekabet edebilmek, verimliliğini ve etkinliğini arttırmak, dış çevre ve diğer çevre etmenlerine uyum sağlayabilmek amacı ile sürekli değişim ve dönüşüm içersin de olmak zorundadırlar. Bu da etkili bir değişim yönetimi sürecini kaçınılmaz kılmaktadır. Değişim yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için örgüt içerisinde bulunan tüm alt sistemlerin birbirleriyle entegre olarak çalışması gerekmektedir. Bu noktada farklı birimlerde bulunan çalışanlar, koordinasyon içerisinde olmalıdır. Günümüz koşullarında ise bu uyumu sağlamakta, değişime öncülük etmekte, örgütsel değişim süreçlerinin etkinliğini arttırmakta mavi yakalı çalışanlarının rolü gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

Örgütlerdeki değişim kararları genellikle üst yönetim tarafından belirlenmekte ve yönetilmektedir. Bu örgütlerdeki değişimin büyüklüğüne ve türüne bağlıdır. Üst yönetim, değişim süreçlerini planlarken ve yürütürken, stratejik iş ortağı olarak gördüğü insan kaynakları birimiyle koordinasyon ile çalışmaktadır.

Değişim süreçleri ise genellikle mavi yakalı çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru yaratmaktadır. Mavi yakalı çalışanlar; değişimin doğasında olan belirsizlik, organizasyondaki iş yapma süreçlerinin aksaması, yeni iş yüklenmesi, elde olan mevcut işi kaybetme, bilgi teknolojilerindeki değişimler, şirket birleşmeleriyle beraber örgüt kültürü çatışmaları, örgüt kültürünün yeniden yapılanması gibi arttırabilecek birçok faktöre dayalı olarak değişime karşı direnç gösterme eğiliminde olmaktadır. Değişim süreci içersinde işletme yönetimi insan kaynakları biriminden; mavi yakalı çalışanların üzerindeki baskı unsurunu azaltması, deği-

¹ Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi II Kitapçığında Yayınlanmıştır.

² Dr. Öğr. Üyesi, Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, İşletme ve Yönetim Bilimleri Bölümü, zshahin2@msu.edu.tr

şim süreçlerini şeffaf bir şekilde yürütmesi, motivasyonlarını arttırması, bu sürece liderlik etmesi ve çalışanlara yol göstermesini bekleyecektir.

Değişime karşı direnç bir tutum özelliği gösterdiğinden; bireyler üzerinde bilişsel, duygusal, davranışsal boyutları ile karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu anlatılanlar ışığında; değişim süreçleri organizasyon açısından yararlı bir mekanizma olduğundan; bu sürece aktif olarak katılan mavi yakalı çalışanların değişime karşı gösterdikleri direnç eğilimlerinin altında yatan nedenlerin sorgulanması gerekmektedir. Böylelikle değişim yönetimini başarısızlığa götürebilecek önemli bir faktörün nedenlerini saptayarak, bu süreci başarısız kılabilecek nedenleri aydınlatmak mümkün olabilecektir.

DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE İŞLETMELERİ DEĞİŞİME İTEN NEDENLER

Değişim Kavramı ve Türleri

Değişim, mevcut durumun, etkileşim halinde olduğumuz çevre unsurları ve bu unsurların ihtiyaçları doğrultusunda artık çaresiz kalınması durumunda bizleri yeniden dönüştürerek, ihtiyaçları karşılayabilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilmek, karar verebilmek ve bunları uygulama süreci olarak tanımlanabilir. Değişim, aslında farklı şeyleri kabul edebilmek ve uyumlanabilmektir (Erdoğan, 2002, s. 11). Değişim kavramından farklı, ancak değişimle ilişkili bazı kavramlara değinmek gerecektir:

- **Yenilik:** Bireyin ya da örgütün değişim ile uyum kapasitesini belirler. Yenilikle birlikte bazı değerler ve kabullenilmiş normlar değişebilmektedir. Değişim kavramı içersin de yenilik; devamlı olabilmek ve hayatın ritmine uyum sağlamak ile ilişkilidir (Hurst, 2005, s. 5).
- **İlerleme:** Beğenilen, kabul gören, istenen doğrultuda gerçekleştirilmiş ve doğrusal olarak ilerleyen bilinçli harekettir. Herhangi bir toplumda gerçekleşen ilerleme, başka bir toplumda ilerleme olarak kabul görmeyebilir (Bayrak, 1992, s. 5).
- **Reform:** Bir şeyi daha iyi bir noktaya getirmek amacıyla yapılan düzenlemeler, değişiklikler veya ıslahatlardır. Reform, amaçlardan uzaklaşmaya doğru yol alan bir sistemin düzeltilerek, amaçlara yönelik olarak yeniden şekillenmesini sağlar. Reform, ilerleme ve yenilikten çok daha geniş bir kavramdır. Sistemlerde gerçekleşen yenilikler, gün geçtikçe yaygınlaşırsa bu artık bir yenilik değil, reform yaşanması durumudur (Erdoğan, 2002, s. 14).

Toplumsal Değişim

İnsanlar arasındaki ilişkiler ve standart davranış biçimlerinde oluşan farklılıkları ifade eder. “Kültür değişimi” olarak tanımlansa da toplumsal değişim bireyler,

gruplar arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşim kalıplarındaki değişmeyi ifade eder (Çelebioğlu, 1988, s. 9). Daha geniş perspektiften bakacak olursak, toplumsal değişim; demografi, çevre, yerleşim yeri, ekonomi, toplumsal değerler ya da sınıflar, politika, hukuk, aile kavramı, din ve inanç gibi kavramların da değişiklikler meydana gelmesidir (Bayrak, 1992, s. 7).

Teknolojik Değişim

Teknolojik değişimler bilginin hızlı bir şekilde yayılması ve üst üste yığılması sonucunda gerçekleşmektedir (Bayrak, 1992, s. 9). Teknolojik gelişmeler sonucu toplumda değer yargılarının değişmesi, refah düzeyleri ve ilişkilerin farklılaşması söz konusudur (Yeniçeri, 2002, s. 31-32). Teknolojik değişimler; sürekli teknolojik değişim ve süreksiz (ani) teknolojik değişim olmak üzere iki ayrı grupta sınıflandırılmaktadır. Sürekli teknolojik değişim faaliyet süreci içersin de ki kademeli değişimi ifade etmektedir. Ani teknolojik değişim ise; faaliyet süreçlerinde kullanılmak için yeni buluşların ve devrimsel nitelik taşıma özelliği olan teknolojik ilerlemeleri ifade etmektedir (Gattiker, 1990, s. 254).

Ekonomik Değişim

Değişimi gerekli kılan en önemli etmenlerden biri de ekonomik değişimdir. Üretim ürünün ya da sunulan hizmetin arz talep durumu, tedarik yöntemi, sürüm, üretim pazarın durumu ve meydana gelen ekonomik dalgalanmalar, özellikle işletmeleri yüksek düzeyde etkiler (Ülgen, 1990, s. 170). Bir ülkenin içersin de bulunduğu ekonomik durum, ülkenin gayri safi milli hasılası, para politikaları, uygulanan faiz oranları, devalüasyonlar, revalüasyonlar, ücret sistemleri, iş gücü piyasası, enerji maliyetlerinin erişilebilirliği, ödemeler dengesi, enflasyon oranı gibi koşullar insanları ve örgütleri derinden etkiler (Ergin, 1992, s. 55).

Küreselleşmenin Organizasyonlara Etkisi

Küreselleşme (globalleşme); tüm dünyanın tek bir noktada toplanabilmesi, insanların evrensel insanlara durumuna evrilmesidir. Küreselleşmeyi tetikleyen en büyük neden; İngilizce dilinin evrensel dil haline dönüşmesi sonucunda bilgi teknolojilerinde ve medya da kullanılan iş dili haline gelmesidir. Küreselleşmeyi tetikleyen diğer etmenlerden bahsetmek gerekirse (Deniz, 1999, s. 87-88):

- Bilgisayar veri tabanları-teknolojisi, fiber alt yapılar ve bu bağlamda global iletişim ağının hızla artış göstermesi,
- Küresel olarak bütünleşen ve koordinasyon içerisinde yürütülen ürün tasarımları, üretim, satış teknikleri, hizmet ağlarıyla birlikte ulusal kimliğin ortadan kaybolarak çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması,
- Uluslararası boyutta yapılan serbest ticaret hacminin artışı ve anlaşmalar,

- Finansal piyasalardaki büyüme ve piyasaların yedi yirmi dört açık olması,
- Neredeyse dünya üzerindeki tüm ülkelerde yabancı yatırımların artarak önem kazanması ve işletmelere bağlı bulunan çalışanlar üzerindeki dış kontrolün artması.

İşletmeler faaliyet alanlarını uluslararası pazarlara doğru kaydırıldıkça, yönetim bölümünün de de problemler ortaya çıkmaya başlamıştır. Yönetimin genel fonksiyonları (planlama, örgütlenme, uyumlama, denetleme, liderlik) karmaşıklık düzeyi artmıştır.

İşletmelerde Değişim ve Değişime Neden Olan Etmenler

Organizasyonları değişime zorlayıcı nedenler farklılık göstermektedirler. İşletmelere yeni üyelerin katılması, imalat dönemlerinde gelişebilen mevsimlik dalgalanmalar geçici bir değişim sürecini gerektirir. Ancak işletmenin pazarlama stratejilerin de yapması gereken değişiklikler, birleşmeler, faaliyet alanının dışına çıkma ya da değiştirme, yeni nesil teknoloji gibi faktörler zorunlu değişimi gerektirmektedir (Onal, 2000, s. 132). Değişimi yönetimi kapsamında en önemli durum; değişimin sürekliliğini ve gerekliliğini kavrayabilmektir. Değişim ihtiyacı hissedilmeli, sonrasında mevcut durum analizi yapılarak değişim planları yürütülmelidir. Değişimi yönetirken; işletme içi ve işletme dışı tüm değişkenler göz önünde bulundurulmalıdır (Şimşek, 1999, s. 315).

İşletme Dışından Faktörler

Sistem yaklaşımının da dediği gibi; işletmeler açık sistemlerdir ve dışarıdan aldığı girdileri çıktıya dönüştürerek çevreye sunmaktadırlar. Dolayısıyla dış çevreden gelen tüm etkiye açık bir haldedirler (Bradley, 1993, s. 4). İşletmenin etkilendiği dışsal faktörlerden doğrudan olmasa da zincirleme olarak dolaylı yoldan etkilenirler.

Doğal Çevrenin Durumu

İşletmenin faaliyet gösterirken bulunduğu coğrafi konum, iklim koşulları, hava, toprak, su vb. değişkenleri içermektedir. Doğal çevre her işletme için önemli bir faktör olsa da özellikle işletmenin içersin de bulunduğu sektöre göre önem derecesi farklılık göstermektedir. Örneğin; tarım ve turizm sektörü için ayırıcı bir faktördür (Çelebioğlu, 1990, s. 75-76).

Toplum ve Kültür

Toplumsal değişimler; kültür anlayışlarının şekil değiştirmesi ile meydana gelmektedir. Nüfusun gittikçe artması, köylerden kentlere doğru göçler, kent yaşamının hızla yayılması, sosyokültürel ve beşeri sorunları tetiklemiş bununla beraber iş gücü profillerinde büyük değişimler meydana gelmiştir. Çarpık kentleşme anlayışı ile işgücü yapısının eğitim düzeyleri artmış, uzmanlaşma artmış, beraberinde genç iş gücü oranında büyük yükselmeler meydana gelmiştir (Ülgen, 1997, s. 170).

Ekonomik Değişkenler, Dalgalanmalar

İşletmelerin kriz dönemlerinde en çok etkilendiği değişkendir. Bu dönemde ekonomik faaliyetler neredeyse durma noktasına gelmektedir. Kriz dönemlerinde örgütler atıl kapasiteler ile çalışmak durumunda katıl, işsizlik artış gösterir. Refah oranının arttığı dönemlerde ise işsizlik oranında ciddi azalmalar olur ve üretim-hizmet hacmi artar, gelir artışı yaşanır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 85). Ekonomik koşullar, yönetim biriminin değişim süreçlerinde kesinlikle göz ardı etmemesi gereken bir faktördür. Çünkü mevcut rakip işletmeler, pazarda buldukları konum ve payları gibi değişkenleri de içerisin de barındırır. Bir işletmenin bulunduğu pazarda hacminin daralması, işletme içerisin de bir değişim başlatılması gerektiğini ve çeşitli önemler alınması gerektiğini gösterir.

Politik ve Hukuki Düzenlemeler

İşletmenin bulunduğu ülkedeki yasalar, uygulamalar faaliyet alanları üzerinde düzenleyici etki yaratmaktadırlar. Ülkedeki kalkınma politikaları, özendirici uygulamalar, alım da destek, vergilenme oranları, yatırım politikası gibi faktörler işletmelerin ekonomik kararları etkilidirler. Yasalar üzerinde meydana gelen değişiklikler ise işletmeler üzerinde zorlayıcı-düzenleyici etki bırakırlar. Bu konularda meydana gelen tüm değişiklikler, işletmeleri etkilemektedir (Çelebioğlu, 1990, s. 80).

Teknoloji Belirsizliği

Teknolojik değişim; araç-gereç-makineleri kapsayıp, imalat ve teknik yöntemlerindeki değişimi de kapsamaktadır. Organizasyonlar da teknolojik yenilik, yeni kaynak ihtiyacının doğduğunu ve tahsis edilmesi gerektiğini ifade eder. Bahsedilen teknolojik yenilik aşamaları iki şekilde gerçekleşmektedir; kimi işletmeler var olan süreç teknolojileri ile şimdiki teknolojiyi karşılaştırmakta, kimi işletmeler ise eski süreçleri dikkate alarak teknolojik yenilikler meydana getirmeye çalışmaktadır. Teknolojik dönüşümlerin bir diğer etkisi örgüt üyeleri üzerinde hissedilmektedir. Teknolojik yeniliklerin çalışma hayatına taşınmasıyla iş görenler daha az efor sarf ediyor gibi görünmelerine rağmen, esasen üzerlerine yüklenen işler ciddi oranda artmaktadır. Bu da bazen, verimsiz çalışma saatlerinin artmasına sebep olabilmektedir. Öte yandan; bilgi teknolojilerinin hızla yayılması ve yapay zekâ tabanlı uygulamaları kullanmayı tercih eden işletmelerin artmasıyla beraber; bazı iş tanımlarının tamamen ortadan kalkması, işsizlik oranının artması gibi riskler de meydana getirmektedir.

Teknolojik gelişmeler; örgüt içerisindeki iletişimin ve işlerin sürekliliğini, hızını, verimliliğini arttırmakla beraber; bu alandaki değişimler “yüksek oranda belirsizlik düzeyi” olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler ise, bu belirsizlik düzeyini kendi içlerinde en aza indirgeyerek, teknolojik değişimlere ayak uydurmalıdırlar.

İşletme İçinden Kaynaklı Faktörler

İşletmelerin içlerinde meydana gelen durum ve olaylar, değişime gitmeyi zorunlu kılan içsel nedenleri ifade etmektedir. İşletme içindeki iş görenlerin motivasyon düzeyi, formal ve informal çatışmalar, eğitim düzeylerindeki artışlar, yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkması, geliştiren ürün ya da hizmetin-teknolojiler işletmeleri değişim sürecine iten zorlayıcı içsel nedenler olarak tanımlanabilir (Koçel, 1999, s. 515). İşletmeleri değişim sürecine zorlayan içsel faktörleri ise (büyüme, birleşme, tepe yönetimin etkisi, çalışanların istekleri) olarak sınıflandırmak mümkündür.

Büyüme

Büyümek; her türlü organizma da olduğu gibi gelişme ve olgunlaşma evresi olarak bilinmektedir. Organizmalar doğar, büyüme evresine geçer, olgunlaşmaya başlar ve sonunda ölür. İşletmeler de tıpkı bu organizmalar gibi doğar, olgunlaşır, gelişir ve çevredeki değişimlere uyum sağlamazsalar entropiye yakalanarak ölürlür (Özkara, 1999, s. 139-140). Büyüme nitel ve nicel gelişmeler olarak ikiye ayrılmaktadır. Nicel büyüme örgütün satış düzeyinde, ürün gamında, kaynaklar ve varlıklarındaki sayısal olarak bir artış halini ifade etmektedir. Nitel büyüme ise; sayısal olarak ölçemediğimiz, ancak işletme içindeki unsurların kalite düzeyinin yükseldiğine işaret etmektedir.

İşletmeler içerisinde bulunduğu sektörlerde kendilerini geliştirebilmek ve daha fazla kazanç elde etmek adına büyüme isteği duyarlar. İşletme kendi kabiliyetleri ve yetenekleri doğrultusunda büyüme stratejisini tercih edebilir. Bu da işletmeler de içsel değişime neden olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 200-201). Büyüme beraberinde; örgüt yapılarında çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarında, haberleşmeler ve iletişim kanalında değişimler meydana getirmektedir. Yüksek düzeyde bir büyüme gerçekleşmezse mevcut kaynaklarla büyüme gerçekleştirilebilirken, büyüme düzeyi belli bir noktayı aştıktan sonra köklü bir organizasyonel değişim sürecine gidilmesi gerekecektir (Ülgen, 1997, s. 29).

Birleşmeler

Hızla değişmekte olan çevresel etmenlerle beraber, iş dünyası da dinamik bir hale gelmiştir. Bu da potansiyel-gelişmekte olan pazarlara girme, satın alma ve birleşmelerin sayısını gün geçtikçe arttırmaktadır. Şirket birleşmeleri; tepe yönetim, çalışanlar ve çalışma koşullarının değişimini de tetiklemektedir. Bu durum da yine organizasyonel değişim ihtiyacını doğuracaktır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 316). Şirket birleşmeleri satın alma yolu ile yapılıyor ise; organizasyonel değişim ihtiyacı çok daha fazla artmaktadır. Satın alınacak işletmenin-işletmelerin mevcut organizasyona sadece bir şube gibi eklenerek mevcut yönetim düzeninin korunması sağlanabilir. Fakat bu tip bir durum tekrar olarak örgüt içerisindeki ça-

lışanlarında yenilenmelerini gerektirdiğinden, ana bir işletme ile birleşmek daha rasyonel olmaktadır. İki işletmenin birleşmesi durumunda ise, yepyeni bir örgüt yapısını doğuracağından örgütsel değişim kaçınılmaz olacaktır (Ülgen, 1997, s. 174-175).

Tepe Yönetimin Nitelikleri

Üst yönetimin işletmelerin değişim sürecine etkisi iki farklı şekilde olmaktadır. Birinci durum; mevcut yönetimin işlerini bırakmaları ve yerlerine yeni yöneticilerin atanması ile oluşmaktadır. Yeni gelen yönetim, işletmeyi şu an ki durumundan daha iyi bir noktaya götürmek için değişimi başlatma-yönelme başarısına sahip değilse, işletme deki değişim sürecinde aksamalar meydana gelecektir. İşten ayrılan yönetici, geleneksel değerlere sahip bir yönetim anlayışına sahipse; bu işletme ki hedeflerin, süreç teknolojisinin, değerlerin, iş tanımlarındaki değişikliklerin artmasına da neden olacaktır. İkinci durum ise; gelişme ve öğrenme, bilgi teknolojileri sayesinde hali hazırdaki yönetimin bakış açılarını değiştirmesidir. Böylece örgütte bu bakış açılarıyla beslenecek, değişecek ve gelişecektir. Günümüz koşullarında yöneticilerin bu yetenekler ve farkındalıklar ile donatılması gerekmektedir (Özkara, 1999, s. 42-43).

İşgücünün Dönüşümü

Endüstri devriminden bu yana günümüzdeki iş yapıları büyük değişimler göstermiş, bu da çok daha farklı olan günümüz işgücünün meydana gelmesini sağlamıştır. Dolayısıyla günümüz çalışanlarının beklenti ve istekleri eskiye oranla farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar da işletmeyi değişime itme yolunda etkili olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 1999, s. 259). Geçmiş dönemlerdeki petrol buhranı dönemi sonrasında meydana gelen teknolojik değişimler ile işgücünün yapısı değişmiş, nitelikli ve eğitim düzeyi yüksek işçilere duyulan ihtiyaç önem kazanmıştır. Eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanların da isteklerin de değişimler meydana gelmiştir. Konforlu ve güvenli bir çalışma alanının dışında; bilinirlik kazanma, takdir edilmek, onay almak, daha fazla sorumluluk, sürekli gelişmeye müsait bir alan içerisinde çalışmayı istemeye başlamışlardır. Bu tip bir ortamı sağlayabilmek içinse, güçlü bir değişime ihtiyaç duyulmaktadır (Özkara, 1999, s. 51).

İŞLETMELERDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ EĞİLİMLERİ

Değişim süreçleri ve değişime karşı direnç alanında birçok araştırma yapmış olan bilim insanları, değişime karşı direnci tanımlamak için bir dizi yaklaşım öne sürmüştür. Bunlardan tanımlardan bazılarını atıfta bulunmak gerekirse; “Değişime karşı direnç, değişim sürecine dair tepkilerde bu sürecin tamamlayıcısı olan bir geçiştir” (Bridges, 1986, s. 30). “Değişime karşı direnç eğilimi, değişime engel olan

ve örgüt yapısındaki değişim sürecini aksatan bir sorundur” (Kotter, 1999, s. 22-23). “Değişime karşı direnç, dinamikliğin ve hareketliliğin hızını yavaşlatabilen güçlü bir değişkendir” (Maurer, 1995, s. 20). Bir diğer bakış açısı ise; çalışanlar, formal veya informal gruplar örgüt içerisindeki faaliyetlerini belli bir sistematik ve denge içerisinde yürütmeye çalışmaktadır. İşletmeler ise; bireyleri, grupları, değer ve normları kapsadıkları için sosyal ve açık sistemler olarak tanımlanırlar. Bir örgütün belirlediği değişim kararı hali hazırda bulunan sistematikliği ya da oturmuş dengeleri yerinden oynatacaksa, çalışanlar bundan rahatsız olacak ve denge arayışına girişeceklerdir. Bahsedilen bu denge arayışları, değişime karşı direnci tanımlayabilir (John, 1973, s. 33).

Değişim süreçleri ve değişime bağlı direnç multidisipliner bir alanda olduğundan; bilimsel olarak örgütsel davranış, endüstriyel psikoloji, sosyoloji, çağdaş yönetim alanların da uzun süredir incelenen, hala da incelenmekte olan bir konudur.

İşletmeler de Değişime Karşı Direnç Eğiliminin Gelişmesinin Sebepleri

Değişime karşı direnci en yüksek olan çalışanlar, mevcut halden memnun olan örgüt üyeleri ve bu durumdan fayda sağlayanlar bireylerde mevcuttur. Zamanında “Eski durumdan menfaati olan kişiler, reform başlatmaya çalışanların düşmanlarıdır” söyleminde bulunan Machievelli'nin bu sözü, günümüz de ki modern yönetim anlayışı ve organizasyonlarda da hala geçerli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Luecke, 2009, s. 82). Değişime direnç eğilimi; örgütsel değişim düzeyinin fazlalığı ya da azlığına bakmadan gelişmektedir, nedenleri analiz edildiğinde ise haklı bir tutum olarak görülmektedir (Goldstein, 1988, s. 20). Örgüt üyelerinin değişime karşı direnç göstermesine neden olan sebepler ise; bireysel nedenler ve organizasyonel nedenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

İşgören Kaynaklı Nedenler

Bireysel nedenler genel olarak çalışanların hayata dair bakış açısı, kültür farklılıkları, işletme içi informal gruplar arası çıkarların ya otoritelerin zedelenmesi korkusu, var olan statükoya aşırı bağlılık, yeni bilgi edinmek ya da yeni süreçlere uyum sağlamaya dair isteksizlikler, işletmenin daha önce başarısız bir değişim sürecinden geçmiş olması ile yaşanan kötü deneyimler olarak sıralanabilir. Çalışanlar işletmelerde özellikle yüksek oranda bir değişim meydana geleceğini öğrendiğinde alışlageldik konfor alanlarından çıkmak istememek gibi doğal bir direnç gösterirler ve güvenlik alanlarının dışarısına çıkmak istemezler. Ayrıca değişimler şiddetini o kadar yüksek gösterir ki, hali hazırda mevcut olan işlerini kaybetme endişesine de kapılırlar.

İşletme Kaynaklı Nedenler

Organizasyonlar da meydana gelen değişime direnişin tek nedeni iş görenin kendisinden kaynaklı nedenler değildir, bunlara işletme ile ilgili değişkenlerde de se-

bep olabilmektedir. Ağırlıklı olarak organizasyonun yapısı ve kültürler, normlar örgütsel boyutta değişime karşı direnci geliştiren değişkenler olarak sınıflandırılır (Gibson, 1997, s. 11-12). Örgüt üyelerinin alışkın olduğu politikalar, davranış standartları, iletişim ağı, organizasyona has olan özellikleri devam ettirmek istemesi de direnci yükseltmektedir. Üyeler, genel olarak oturmuş bir sistemin-yapının zarar görmesini istemezler, bunu sürekli kılmak istemektedirler (Robbins, 2002, s. 547). Değişime direnci etkileyen organizasyonel nedenleri sosyal nedenler, örgüt kültürü, yönetici ile çalışanların değişimi algılama farkları, aşırı örgütsel bağlılık, değişimi gerçekleştiren kişilere karşı duyulan güvensizlik olarak sınıflandırabiliriz.

İşletme İçi İletişim

Örgüt üyeleri içerisinde buldukları ortamda bir sosyal denge oluştururlar. Bu denge, organizasyon biçimi ne olursa olsun ilişkisel ağların oturmasını sağlamaktadır. Değişim süreçleriyle beraber, çalışanlar bu dengenin bozulacağına ilişkin olumsuz duygulara bürünmektedirler. Bununla beraber değişim süreçlerine ilişkin direnç düzeyi gelişmektedir (Kaynak, 1995, s. 205). Bu durumda değişime direnişin sosyal boyutlarını açıkça belirtmek gerekir (Koçel, 2007, s. 533-536; Eren, 2001, s. 139):

- Değişim hedefleri ile çalışanların alışkanlıkları arasındaki farklılıklar,
- Sosyal ilişkilerin sekteye uğrayabilme düşünceleri,
- Mevcut sosyal ilişkiyi koruma isteği,
- Örgüt üyelerinin kendi içerisinde oluşturduğu grupların değişme karşı olumsuz tutumları,
- Değişim çalışmalarının kendilerine fayda sağlayamayacağını düşünmeleri,
- Değişimin sadece belli bir gruba fayda sağlayacağı düşüncesi,
- Değişim sürecin de başkaları aracılığıyla yönetilmekten hoşlanmamak.

İşletme İçi Üyelerin Direnci Algılama Farklılığı

Değişimi gerçekleştirme amacıyla yapılan çalışmaların başarısız sonuçlanmasında etkili faktörlerden biridir. Bunun sebebi; örgüt üyelerinin değişimi bir tehdit unsuru olarak görürken, yöneticilerin ise bunu bir fırsat olarak görmesinden kaynaklanır. Üst yönetim değişim yönetimini organizasyonu çevikleştiren bir süreç olarak görürken, aynı zaman da kariyer ve statülerini güçlendirmek, riskleri ve belirsizlikleri aşabildiklerini kanıtlamak için bir avantaj olarak görmektedir. İş görenler ise değişimi bir kaos, karmaşıklık, mevcut düzeni yıkan bir kavram olarak algırlar. Amerikan iş dergisi olan Fortune 1000'de yayımlanan bir makaleye göre; bu konu da yapılan araştırmalarda değişim süreçlerinin neredeyse yarısı başarısız olarak sonuçlanmaktadır. Bunu etkileyen en büyük faktör ise, iş görenlerin ve yöneticilerin değişim sürecini çok farklı perspektiflerden bakmaları ile ilişkili-

dir. Değişim yönetimini yürüten yöneticilerin pek çoğu bu durumlar da şeffaf bir iletişim sürecinin ayırt edici olduğunu bilse de pek azı bu iletişim sürecini etkili yürütebilmek konusunda beceri sahibidir. Bu beceriyi güçlendirmek için, yöneticilerin çalışanlara dair empati yapması gerekmektedir (Strebel, 1999, s. 138-146).

Örgüt Kültürü ve Kültüre Aşırı Duyarlılık

Değişime karşı direnç eğiliminin yüksek olmasında, bazı durumlar da örgüt kültürü yüksek oranda etkili olabilmektedir. Organizasyon içerisindeki değişim çalışmaları ne kadar etkili olursa olsun; değişime isteksizlik, süregelen durumu koruma durumları varsa ve bu durum kemikleşmişse, değişim süreci başarısız bir sonuç getirmektedir (Strebel, 1998, s. 138-146). Ayrıca organizasyon içerisinde uzun zamandır süregelen değer, norm, yapı, politika, davranış standartlarına istenilen düzeyden daha yüksek bir derece de bağlı olunması, değişime karşı direnci arttırmaktadır.

Zamanı Yönetmek

Çalışanların gerçekleştirecek olan değişimle uyumlanması için önceki durumdaki kattıkları artı değerden, daha fazlasını gerçekleştirmeleri beklenebilir. Bu değerlerin sağlanması için yönetim tarafından çalışanlara bir zaman tanınmazsa, ya da üzerine bindirilen fazladan iş gücü görülmezse değişime karşı direnç gelişmektedir (Eren, 2001, s. 134).

Üst Yönetim Davranışları

Örgüt üyeleri, değişim sürecini yönetme de başrol olan üst yönetime dair bir güvensizlik hali içerisindeyse, bu durum da değişime direnci arttırmaktadır. Üyeler istemedikleri değişimler söz konusu olduğunda bu konuda görüşlerini olumlu olarak bildirmeleriyle, bu sürece ilişkin taviz verdiklerini düşünebilmektedirler. Bu da daha değişim düşüncesi fikri sunulduğunu andan itibaren değişime dirençin başlamasına neden olmaktadır. Aynı zaman da değişimi gerçekleştiren yöneticiyi ciddiye almamak, saygı göstermeme durumları da söz konusu olabilmektedir. Bu durum da genellikle liderlik vasfı taşımayan yöneticilerin bulunduğu organizasyonlarda karşımıza çıkar. Karmaşıklık halini yönetebilmek, etkili bir liderin altından kalkabileceği bir iştir (Baltaş, 2010, s. 69).

Değişim Sürecine Karşı Gelişen Olası Tutumlar

Örgüt üyeleri, değişime karşı genel olarak iki tip olası tutum geliştirirler. Bu tutum tipleri; yenilikçi, değişimden hoşlanan ve değişimden hazzetmeyen, geleneksel tutum olarak sınıflandırılabilir.

Değişim sürecinin kendisine ve organizasyona artı değer sağlayacağını düşünen üyeler kendilerini değişim süreçlerine çok daha fazla odaklarlar ve bu süreçte kendilerini geliştirme imkânı olduklarını düşündüklerinden motivasyonlarını

yüksek tutarlar. Öte yandan değişimi kendi çıkarları ve örgüt için bir tehlike olarak gören üyeler, değişim süreçlerini aksatmak ve engellemek için değişime karşı direnç eğilimleri gelişir ve bu durumda da değişim süreçleri başarısız olarak sonuçlanır (Doğan, 2002, s. 225). Üyelerin değişime karşı geliştirebilecek tutumlarını bir matris ile açıklığa kavuşturmak yararlı olacaktır (Helvacı, 2005, s. 37-38):

- **Muhallif örgüt üyesi:** Aktif direnişçileri temsil etmektedirler. Anlatıldığı üzere sırf değişim süreçleri aksasın ya da başarısız olsun diye protesto ya da grev gerçekleştirebilirler. Direnenlerin bu süreci kabul etmemesinin sebebi, örgütün değişmesinden ziyade daha önemli işlere odaklanılması gerektiğinden kaynaklanmaktadır. Fakat muhaliflerin tepkilerini uygulama da örtülü şekilde göstermektedirler.
- **Lider örgüt üyesi:** Değişimin organizasyon için gerekli olduğu, değişimden tüm işletmenin ve çalışanların fayda sağlayacağını düşünen, iç motivasyonu yüksek ve bu motivasyonu diğer üyelere aktaran, değişim çalışmalarına katkı da bulunanlardır.
- **İzleyen örgüt üyesi:** Değişime bir direniş göstermemekle beraber, süreci yönetenlere güvenmektedir ve verilen direktifleri doğru olarak yerine getirmektedir. Ancak izleyenler, değişim çalışmalarının sadece kendileri sayesinde başarılı olabileceğini düşünmektedirler. Fakat bu durumun aksine, başarılı bir değişim süreci tüm örgüt üyelerinin koordinasyon içerisinde çalışmaları ile gerçekleşmektedir.

DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİNDE MAVİ YAKALI ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ EĞİLİMLERİNİN BELİRLENMESİ

Araştırmanın Konusu

Değişim, mevcut durumun, etkileşim halinde olduğumuz çevre unsurları ve bu unsurların ihtiyaçları doğrultusunda artık çaresiz kalınması durumunda bizleri yeniden dönüştürerek, ihtiyaçları karşılayabilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilmek, karar verebilmek ve bunları uygulama süreci olarak tanımlanabilmektedir.

İşletmeler varlıklarını sürdürmeye çalışırken belirli dönemlerde değişimi yönetmek zorunda kalmaktadırlar. Ancak uygulama da tüm varlıklarını değişime göre uyarlamalarına rağmen bu süreçte başarıyı büyük ölçüde yakalayamamaktadırlar. Değişim süreçleri-projeleri ekonomistlerin yürüttükleri araştırmalara göre %80 oranının da verimsizlik ile sonuçlanmaktadır.

Değişim süreçleri ve değişime karşı direnç alanında birçok araştırma yapmış olan bilim insanları, değişime karşı direnci tanımlamak için bir dizi yaklaşım öne

sürmüştür. Bunlardan tanımlardan bazılarında atıfta bulunmak gerekirse; “Değişime karşı direnç, değişim sürecine dair tepkilerde bu sürecin tamamlayıcısı olan bir geçiştir” (Bridges, 1986, s. 30). Değişim süreçleri ve değişime bağlı direnç multidisipliner bir alanda olduğundan; bilimsel olarak örgütsel davranış, endüstriyel psikoloji, sosyoloji, çağdaş yönetim alanların da uzun süredir incelenen, hala da incelenmekte olan bir konudur.

Değişime karşı direnci en yüksek olan mavi yakalı çalışanlar, mevcut halden memnun olan örgüt üyeleri ve bu durumdan fayda sağlayan bireylerde mevcuttur. Zamanında “Eski durumdan menfaati olan kişiler, reform başlatmaya çalışanların düşmanlarıdır” söyleminde bulunan Machievelli’nin bu sözü, günümüzde ki modern yönetim anlayışı ve organizasyonlarda da hala geçerli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Luecke, 2009, s. 82). Değişime direnç eğilimi; örgütsel değişim düzeyinin fazlalığı ya da azlığına bakmadan gelişmektedir, nedenleri analiz edildiğinde ise haklı bir tutum olarak görülmektedir (Goldstein, 1988, s. 20).

Belirtilen sebeplerden kaynaklı olarak araştırmada “değişim yönetimi süreçlerinde mavi yakalı çalışanların değişime karşı direnç eğilimlerinin belirlenmesi” olarak belirlenmiştir. Bu konunun belirlenmesindeki en önemli neden değişim yönetimi süreçlerinde mavi yakalı çalışanlar üzerinde daha önce gerçekleştirilmiş herhangi bir akademik çalışmanın olmamasından kaynaklıdır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı işletmelerde değişim yönetimi sürecinde önemli bir role sahip olan mavi yakalı çalışanların sürecinde geliştirebilecekleri olası direnci niceliksel yöntemlerle ölçümlemek ve geliştirdikleri değişime direnç eğiliminin nedenlerini belirlenmiş olan değişkenlere dayalı olarak incelenmektir. Böylece örgütsel değişim gibi karmaşık bir süreci yönlendirmede örgütsel düzeyde pozitif ya da negatif etkisi olabilecek insan kaynakları çalışanlarının direnç geliştirmesinin nedenleri ortaya konulmuş olacak, nedenlere çözüm önerileri sunulurken insan kaynakları çalışanlarının değişime direnç eğiliminin azaltılması üzerine değişim yönetimi sürecine olumlu katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

Araştırmanın Önemi

Değişimin gerekliliği tüm çevrelerce kabul ediliyor olmasına rağmen, organizasyondaki bireylerin, değişim yönetimi uygulamalarına arzu edilen seviyede uyum sağlamaları pek kolay olmamaktadır. Değişim uygulamaları karşısında organizasyon içi en sık rastlanan tutum dirençtir. Çünkü, hangi sektörde yer aldığına bakılmaksızın, bir organizasyonda bulunanların pek çoğu, hatta, bulunduğu durumdan çoğunlukla şikayetçi olmalarına rağmen, değişim fenomeninden çekinmekte ve korkmaktadırlar (Hussey, 1997).

Organizasyonun çalışanlarının kendisinde, grup dinamiklerinde, kültürlerinde oluşan değişimler bireylerin bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerine neden olmaktadır. Bu durum organizasyonlar için de geçerlidir. Her canlı gibi, her toplumsal açık sistem gibi organizasyon da durulum içinde olmak istemekte ve değişmeye karşı koymaktadır. Organizasyonların davranışları incelendiğinde, ekseriyetle iş görenlerin büyük bir kısmının işlerini değiştirmek istemedikleri aktif ya da pasif olarak değişime karşı direndikleri gözlemlenmiştir.

Bu araştırma mavi yakalı olarak çalışanların değişime karşı direnç eğilimlerinin diğer çalışanlar ile benzerlik taşıyıp taşımadığını belirleyebilmek adına önem taşımaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında verilerin toplanması öncesinde bazı sınırlılık ve varsayımlar geliştirilmiştir. Bu sınırlılık ve varsayımlar aşağıda belirlendiği gibidir:

- Araştırma yalnızca mavi yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma kapsamında ulaşılan örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Araştırma İstanbul Anadolu Yakası metal endüstrisi genelinde aktif olarak çalışan mavi yakalı çalışanlar olarak sınırlandırılmıştır.
- Veri toplama yöntemi olarak yalnızca online anket yönteminden faydalanılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Gerçekleştirilen araştırmada 2 farklı yöntem kullanılmıştır. İlk olarak tarama metodundan faydalanılmıştır. Öncelikle araştırmacı tarafından literatür de bulunan değişim, değişim yönetimi, çalışanlarda değişime karşı direnç eğilimleri ve nedenleri, örgütsel değişim süreçleri, değişim süreçlerinin de yaşanan problemler ve değişim süreçlerinin verimliliğini sağlayan etmenler alanında yapılan çalışmalar taranarak ayrıntılı bir şekilde okumalar yapılmıştır. Sonrasın da tüm bu okumalar bütünleşmiş bir biçimde birleştirilerek; araştırma konusu, problemleri, sınırlılıkları tespit edilmiştir.

Araştırmanın ana hatları belirlenerek bu doğrultuda; ölçme aracı, ölçme yöntemi, hangi araştırma yönteminin kullanılacağına karar verilerek nicel araştırma yöntemini kullanmak uygun görülmüştür.

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda sıklıkla tercih edilen bir yöntem olarak karşımıza çıkan nicel araştırma; bireyleri ve onların davranışlarını ölçerken sayısal ve nesnel bir şekilde sonuçlar üretebilmektedir. Aynı zamanda, genelleştirilebilir sonuçlar üretebilir, farklı gruplar arasında farklılaştırma yapmayı sağlayabilir, belirli bir yapı içerisinde ilişkilerin incelenmesini sağlar. “Değişime

direnç” kavramı tutum özelliği gösterdiğinden ve evren olarak belirlenen mavi yakalı çalışanların değişime karşı direnç düzeyinin “ne miktarda” olduğu saptanmaya çalışıldığından anket yöntemi seçilmiş; tutumu ölçmeye yönelik bir likert ölçeği uygulanmasına karar verilmiştir. Yapılan literatür taramalarından yola çıkarak; mavi yakalı çalışanların değişime karşı direncinin düzeyini etkileyebilecek değişkenlerde belirlenerek, likert ölçeği ile bir demografik veri formu oluşturulmuştur.

Veriler Google anket uygulaması aracılığı ile MS Excel programına çekilmiştir. Excel programına çekildikten sonra, elde edilen veriler tekrardan SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22 programına aktarılarak analiz edilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırma evreni olarak İstanbul Anadolu Yakası sınırları içerisinde aktif olarak çalışan metal endüstrisi mavi yakalı çalışanları olarak belirlenmiştir. Evreni temsil edebilecek yeterli örneklem grubuna ulaşılmasının zaman kısıtları nedeni ile pek mümkün olmamasından kaynaklı olarak toplamda 120 kişiye anket formu on-line olarak iletilmiştir. Geri dönüşler değerlendirildiğinde 103 formun analize uygun olduğu belirlenmiş ve araştırmanın örneklemini 103 kişi oluşturmuştur.

Araştırmanın örneklem grubunun seçilmesi sürecinde basit tesadüfi örneklem yönteminde yararlanılmıştır. Bu yöntemde İstanbul Anadolu Yakası metal endüstrisi genelinde aktif olarak çalışan mavi yakalı çalışanlar arasından örneklemin rastgele seçilmesi anlaşılmaktadır.

Kavramlar Arası İlişkiler ve Hipotezler

Örgütsel değişim birden fazla değişim türünü ifade etmektedir. Genelden özele doğru ifade etmek gerekirse dış çevre kaynaklı olarak değişim sosyokültürel, ekonomik, siyasi-politik, teknolojik, ekonomik ve hukuki faktörlere bağlı olarak gerçekleşmektedir. Tüm bu faktörler ve rekabetçi ekosistemlerin yaşamlarını sürdürüp adaptasyon sağlayabilmeleri için çalışma şekli ve sistemlerini değiştirmeye zorlamaktadır. Bununla beraber, örgütsel değişim yakın çevre veya iç çevre (örgütsel) boyutlara bağlı olarakta gerekebilmektedir. Yakın çevreye bağlı olarak gelişen değişimler genellikle kullanılan teknolojide değişimler, şirket birleşmeleri, görev ve rollerde farklılıklar, büyüme kararları, politika ve yasal düzenlemelerde değişiklikler, iş gücü profiline de değişim gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Tüm bu değişimler yaşanırken işletmeler bu değişiklikleri iş yapma süreçlerine entegre ederek örgütsel değişim süreci içerisine girerler.

Değişime direnç gösterme, insanın doğası gereği oldukça normal karşılanacak bir durumdur ve mavi yakalı çalışanlar ile örgütte bulunan tüm diğer çalışanlar değişime direnç gösterebilirler. Değişime direnç ise; yeni gelişen bir duruma veya

olguya karşı bireylerin bir tutum göstermesidir. Tutum üç boyutta incelendiği gibi değişime dirençte üç boyutta ortaya çıkabilir. Bu boyutlar (bilişsel, duygusal, davranışsal) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında modelden hareketle ulaşılmak istenen sonuçların test edilebilmesi için bazı hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir:

- H1: Mavi yakalı çalışanların değişime direnç eğilimleri ile yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H2: Mavi yakalı çalışanların değişime direnç eğilimleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H3: Mavi yakalı çalışanların değişime direnç eğilimi ile şirkette çalıştığı toplam zaman arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Gerçekleştirilen araştırma kapsamında veriler anket aracılığı ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan anket formu toplamda 2 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların kişisel özelliklerini ortaya koyabilmek için yönlendirilmiş olan 10 ifade yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde ise katılımcıların değişime karşı dirençlerini tespit edebilmek adına 15 ifadeden oluşan “Değişime Karşı Direnç” ölçeği yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde kullanılmış olan anket formu Oreg (2006) tarafından geliştirilmiş ve Çalışkan tarafından Türkçe’ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlikleri gerçekleştirilmiştir. Değişime Direnç ölçeği Çalışkan’dan izin alınarak araştırmada kullanılmıştır.

Değişime direnç ölçeği toplamda 15 ifade içermektedir. Ölçek, değişime karşı direnci, 3 boyut ile ölçmektedir. Bu boyutlar; Bilişsel Tepki (1-5), Duygusal Tepki (6-10), Davranışsal Tepki (11-15) şeklindedir. Ölçek; bir tutumun 3 boyutunu da içerdiğinden araştırmanın açıklanması açısından yeterli görülmüş ve demografik formun devamına eklenmiştir. Ölçekte veriler 5’li likert ölçek yardımı ile katılımcılardan toplanmıştır.

Araştırma da spesifik olarak insan kaynakları çalışanlarının değişime direnç eğilimleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Kullanılan ölçek; ilk bölümde açıklandığı gibi üç boyutlu bir yapıyı içermektedir. İstenilen verilere ulaşıldıktan sonra öncelikle veri analizinde hangi testlerin uygulanacağına karar vermek için (parametrik-non-parametrik testler) karşılanması gereken varsayımlar incelenmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespit etmek amacıyla kolmogorov-smirnov, shapiro-wilk testleri ve normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerleri ve histogram grafiğinden yararlanılmıştır. Basıklık ve çarpık-

lık değerleri $\pm 2,0$ arasında olmasıyla birlikte, değerlerin normal dağılım özelliği gösterdiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda; analizde bağımsız iki grubun karşılaştırılması gerektiğinden t-testi (independent sample t-testi) uygulanmasına karar verilmiş, ilişkisiz ikiden fazla grupların karşılaştırılması gereken durumlarda olduğundan tek yönlü varyans analizinden de yararlanılmıştır. Ayrıca farkın kaynağının belirlenmesi de gerektiğinden, post hoc testi olarak bilinen bonferroni testinin de analiz tekniğine eklenmesi uygun görülmüştür. Elde edilen değerlerin anlamlı olup olmadığının yorumlanmasında 0.05 anlamlılık düzeyi ölçüt olarak kullanılmıştır.

Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde ölçeğin ve alt boyutların tanımlayıcı bilgilerine yer verilmiştir. Bu bilgilerin verilmesinin en önemli nedeni araştırmanın geri kalan bölümlerinin bu ortalamalar üzerinden gerçekleştirilecek olmasından kaynaklıdır. Aşağıda yer alan tabloda Değişime Direnç ölçeği ve alt boyutlarının tanımlayıcı bilgilerine yer verilmiştir.

Bilişsel Tepki	10,99	2,88	5,00	19,00
Duygusal Tepki	11,19	3,16	5,00	19,00
Davranışsal Tepki	13,87	3,42	6,00	22,00
Toplam Puan	33,29	7,62	15,00	55,00

Tablo 1 incelendiğinde görüldüğü gibi mavi yakalı çalışanların bilişsel tepki toplam puanları $10,99 \pm 2,88$, duygusal tepki toplam puanları $11,19 \pm 3,16$, davranışsal tepki toplam puanları $13,87 \pm 3,42$ ve toplam direniş değişime direnç eğilimi puanları ise $33,29 \pm 7,62$ olarak saptanmıştır.

Değişime direnç eğilimi bir tutum özelliği gösterdiğinden alt boyutu olan davranışsal direnç, diğer boyutlara oranla daha yüksek puan almıştır. Bu da mavi yakalı çalışanların değişim süreçlerine karşı direnç eğilimini daha çok aksiyona geçmek olarak belirttiklerinin göstergesidir. Bu aksiyonlar daha çok değişim fiilen cevap vermeyi ifade etmektedir. Mavi yakalı çalışanların değişime karşı olumlu davranışları (yönlendirme, koordine etme, motive etme) veya olumsuz davranışları (üst yönetime ve meslektaşlarına itiraz etme, protestanlık, şirket içerisinde değişim hakkında negatif söylemler de bulunma gibi) karşımıza çıkmaktadır.

Buzdağının görünmeyen yüzü bilişsel direnç ise en düşük puana sahiptir. Bu noktadan sonra, belirlenen demografik değişkenlere göre direnç eğiliminin farklılık gösterip göstermediğini incelemek gerekecektir.

Yaşa Göre Fark Testleri

Aşağıda belirtilmiş olan tablo 2’de araştırmaya dâhil olan mavi yakalı çalışanların yaşlarına göre değişime dirençleri üzerindeki ilişkileri ve farkları incelenmiştir.

Tablo 2. Ölçek Puanları ve Alt Boyutlarının Yaş Aralığına Göre Karşılaştırılması										
	Yaş Aralığı	±Ss	n		K.T	sd	K.O	F	p	Fark
Bilişsel Tepki	25 yaş altı ¹	12,29±2,93	27	G.A	114,68	3	38,23	5,17	0,01	1>2
	26-35 yaş arası ²	10,00±2,44	53	G.İ	732,31	99	7,40			
	36-45 yaş arası ³	11,38±2,63	13	Top	846,99	102				
	46 ve üzeri ⁴	12,20±3,58	10							
Duygusal Tepki	25 yaş altı ¹	11,96±2,78	27	G.A	78,15	3	26,05	2,75	0,06	
	26-35 yaş arası ²	10,41±3,07	53	G.İ	937,96	99	9,47			
	36-45 yaş arası ³	11,46±2,53	13	Top	1016,12	102				
	46 ve üzeri ⁴	12,90±4,30	10							
Davranışsal Tepki	25 yaş altı ¹	14,29±2,82	27	G.A	33,57	3	11,19	0,96	0,42	
	26-35 yaş arası ²	13,41±3,23	53	G.İ	1159,79	99	11,72			
	36-45 yaş arası ³	13,84±3,89	13	Top	1193,36	102				
	46 ve üzeri ⁴	15,20±5,00	10							
Toplam Puan	25 yaş altı ¹	35,44±6,84	27	G.A	459,83	3	153,28	2,77	0,06	
	26-35 yaş arası ²	31,37±6,88	53	G.İ	5469,43	99	55,25			
	36-45 yaş arası ³	33,76±7,38	13	Top	5929,26	102				
	46 ve üzeri ⁴	37,00±11,2	10							

Ankete en çok 26-35 yaş arası, 25 yaş dahil ve 25 yaşın altında olan mavi yakalı çalışanlar katılmıştır. 35-45 yaş üzeri ve 46 yaş üzeri mavi yakalı çalışanların sayısı diğer aralıklara oranla azdır. Analizin yaş aralığı olarak ifade edilmesi uygun görülmüştür, çünkü çalışma yaşamında aktif olan kuşaklar genellikle (X, Y) kuşaklarıdır. Literatür de kuşaklar birçok araştırmacı tarafından farklı olarak ele alındığından, yaş aralığına dayalı yorumlama yapmak daha objektif olacaktır. Ancak tablo da görüldüğü üzere, örneklem içerisinde ağırlıklı olarak Y kuşağının varlığından söz edebiliriz.

Değişime direnç ölçeği toplam puanları ve alt boyut puanlarının, insan kaynakları çalışanlarının yaş aralıklarına göre farklılık gösterip göstermediği anova t testi ile incelenmiştir. Tablo 2'ye bakıldığında değişime direnç ölçeği bilişsel tepki alt boyut puanı belirli yaş aralıklarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Farkın hangi yaş aralıkları arasında olduğunu saptamak için yapılan bonferroni (çoklu karşılaştırma t testi) sonuçlarına göre 25 ve altındaki yaş grubunda olan mavi yakalı çalışanların bilişsel tepki düzeyleri 26-35 yaş arası çalışanlara oranla istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksektir.

Bilişsel direnç görünmeyen bir kısmı ifade etse de tutumun başlangıç noktasını oluşturduğundan, önemli bir boyuttur. Değişime karşı duygusal, davranışsal direncin tetiklenmesine neden olmaktadır. 25 yaş ve altında olanların olumsuz düşünceleri daha yüksek çıkmıştır. Bu yaş grubunda olan mavi yakalı çalışanların bilişsel boyutta direnç eğiliminin zayıflatılması için çalıştıkları organizasyon tarafından değişimin bir gereklilik olduğunun farkındalığının sağlanması, süreçleri daha rahat izleyebilme ve sürece dahil olma gibi uygulamaların geliştirilmesi faydalı olacaktır. Öte yandan; değişime direnç ölçeği toplam puanı duygusal ve davranışsal tepki alt boyut puanları açısından, mavi yakalı çalışanların yaş aralığına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Eğitim Düzeyine Göre Fark Testleri

Aşağıda belirtilmiş olan tablo 3'te araştırmaya dâhil olan mavi yakalı çalışanların eğitim düzeylerinin değişime dirençleri üzerindeki ilişkileri ve farkları incelenmiştir.

Tablo 3. Ölçek Puanları ve Alt Boyutların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması										
	Eğitim Düzeyi	±Ss	n		K.T	Sd.	K.O	F	p	Fark
Bilişsel Tepki	İlköğretim ¹	14,18±3,09	11	G.A	128,80	2	64,40	8,97	0,01	1>2,3
	Ortaöğretim ²	10,40±2,92	44	G.İ	718,19	100	7,18			
	Lise ³	10,79±2,32	48	Top.	846,99	102				
Duygusal Tepki	İlköğretim ¹	13,63±3,69	11	G.A	75,40	2	37,70	4,01	0,02	1>2,3
	Ortaöğretim ²	10,75±3,02	44	G.İ	940,71	100	9,41			
	Lise ³	11,04±2,95	48	Top.	1016,12	102				
Davranışsal Tepki	İlköğretim ¹	16,63±2,80	11	G.A	101,25	2	50,63	4,64	0,01	1>2,3
	Ortaöğretim ²	13,25±3,69	44	G.İ	1092,11	100	10,92			
	Lise ³	13,81±3,00	48	Top.	1193,36	102				
Toplam Puan	İlköğretim ¹	40,81±7,80	11	G.A	727,65	2	363,83	6,99	0,01	1>2,3
	Ortaöğretim ²	31,79±7,87	44	G.İ	5201,61	100	52,02			
	Lise ³	32,93±6,39	48	Top.	5929,26	102				

Değişime direnç ölçeği toplam puanları ve alt boyut puanlarının mavi yakalı çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği, anova testi (tek yönlü varyans analizi) ile incelenmiştir. Tablo 3'te görüldüğü üzere; değişime direnç ölçeği toplam puanları ve alt boyut puanları, mavi yakalı çalışanların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu anlamak için yapılan bonferroni (çoklu karşılaştırma testi) sonuçlarına göre; ilköğretim mezunu mavi yakalı çalışanlarının, değişime direnç ölçeği toplam puanları bilişsel, duygusal ve davranışsal tepki alt boyut puanları açısından ortaöğretim mezunu ve lise eğitim düzeyine sahip çalışanlara oranla; istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksektir. Özetle; ilköğretim mezunu çalışanların direniş düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek seyreden mavi yakalı çalışanların direnç eğilimi ise düşük çıkmıştır.

Eğitim, aynı zamanda sosyokültürel bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan mavi yakalı çalışanlar; bilgi düzeyi diğer çalışanlara oranla daha yüksek, değişimin kaçınılmaz olduğunun bilincine sahip olan, değişim süreçleri ve organizasyonel gelişim alanında bilgiye sahip olan bireylerdir ve bu süreç hakkında bilgi eksiklikleri düşük düzeydedir.

Çalışma Süresine Göre Fark Testleri

Aşağıda belirtilmiş olan tablo 4'te araştırmaya dahil olan mavi yakalı çalışanların çalışma sürelerine göre değişime dirençleri üzerindeki ilişkileri ve farkları incelenmiştir.

Tablo 4. Ölçek Puanları ve Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması					
Ölçekler	Çalışma Yılı	n	$\pm Ss$	t	p
Bilişsel Tepki	5 yıl ve daha az	78	10,82 \pm 2,98	-1,06	0,29
	5 yıl ve üzeri	25	11,52 \pm 2,50		
Duygusal Tepki	5 yıl ve daha az	78	10,97 \pm 3,21	-1,25	0,21
	5 yıl ve üzeri	25	11,88 \pm 2,92		
Davranışsal Tepki	5 yıl ve daha az	78	13,70 \pm 3,43	-0,88	0,38
	5 yıl ve üzeri	25	14,40 \pm 3,40		
Toplam Puan	5 yıl ve daha az	78	32,82 \pm 7,74	-1,11	0,27
	5 yıl ve üzeri	25	34,76 \pm 7,20		

Değişime direnç ölçeği toplam puanları ve alt boyut puanlarının mavi yakalı çalışanların çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği independent sample (t testi) ile incelenmiştir. Tablo 4'te ki değerlere bakıldığında, değişime

direnç ölçeği toplam puanları ve alt boyut puanları çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini görmekteyiz ($p>0,05$).

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Mavi yakalı çalışanların değişime direnç eğilimlerinin, değişime direnç davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın kısıtları, sonuçların yorumlanması ve gelecekteki çalışmalara yol göstermesi açısından dikkate alınmalıdır.

Bu araştırmada mavi yakalı çalışanların değişime direnç eğilimleri ve değişime yönelik destek ve karşıt davranışları ile ilgili bilgiler, anket yöntemi kullanılarak sadece mavi yakalı çalışanların kendilerinden toplanmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin sebebi özellikle değişime direnç eğilimleri gibi değişkenlerin, bireylerin kendilerine yönelik değerlendirmelerini kapsaması ve bu bireysel özelliklerin en iyi kişilerin kendileri tarafından değerlendirilebileceğinin düşünülmesi açısından dır.

Gelecekteki çalışmalarda değişime direnç davranışları ölçeği için verilerin, yöneticiler gibi farklı kaynaklardan da toplanması önerilebilmektedir. Buna ilaveten değişime direnç eğilimi ile farklı kavramlar arasında her ne kadar daha önceki çalışmalarda da ilişki bulunamamış olsa da (Oreg, 2003) farklı araştırmalar ile desteklenmesi önerilebilmektedir.

Bu çalışmanın değişime direnç yazınında son yıllarda en çok araştırılan konulardan biri olan değişime dirençte bireysel özelliklerin etkilerinin anlaşılması açısından katkı sağladığı düşünülmektedir. Çalışmada diğer araştırmalardan farklı olarak değişime direnç davranışının ortaya çıkmasında farklı kişilik özelliklerini tek çatı altında toplayan değişkenlerin etkisi birlikte incelenmiştir.

Günümüzde örgütlerin içinde bulunduğu çevre ekonomik, sosyal ve teknolojik anlamda hızla değişim gösterirken; örgütler bu değişimlere uyum sağlayabildikleri ölçüde başarılı olmaktadır. Değişimin başarısı açısından ise değişim sürecinin yönetimi, değişimin örgüt açısından uygunluğu gibi faktörler önem teşkil etse de örgütlerin en önemli unsuru olan mavi yakalı çalışanların değişime verecekleri destek ve katkılar da bir o kadar önemlidir. Pek çok değişim çalışması, çalışanların direnci nedeniyle başarısız olmaktadır (Meaney ve Pung, 2008); Piderit'in (2000) belirttiği gibi gerekli olan sadece değişime direnci ortadan kaldırmak değil çalışanların değişime destek vermelerini ve katkı sunmalarını sağlamaktır. Bu anlamda, bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda değişime direnç eğilimi yüksek olan bireylerin değişime karşıt davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek, değişime destekleyen davranışlarda bulunma olasılıklarının daha düşük olduğunun görülmesi, yöneticilere yol göstermektedir.

Bunun yanı sıra, araştırmanın alan yazını incelemesi bölümünde yer aldığı üzere değişime direncin başlıca sebepleri arasında yer alan kaliteli iletişim, katılım, adalet ve güven gibi örgütsel ve değişim sürecine ilişkin faktörlerin göz önüne alınarak oluşturulacak olumlu bir değişim ve örgüt iklimi değişime direnç davranışlarının azalmasına yardımcı olacaktır ibaresinden hareketle yöneticilerin bu davranışlara da önem göstermeleri önerilebilmektedir. Ayrıca farklı araştırmalarda bu kavramlar ile gri ve beyaz yakalı evreni üzerinde yapılacak olan araştırmalar bu durumu destekleyebilecektir.

KAYNAKLAR

- Baltaş, Z. (2006). *Değişimde Değer Yaratmak*, 1. Baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bayrak, C. (1992). *Eğitim Yüksek Okullarında Örgütsel Değişim*, Eskişehir.
- Bradley, S. (1993). *Globalization, Technology and Competition*, Boston: Harward.
- Bridges, W. (1986). Managing Organizational Transitions, *Organizational Dynamics*, 15(1), 24-33.
- Çelebioğlu, F. (1990). *Örgütsel Değişim*, İstanbul: Fatih Yayınları.
- Deniz, N. (1999). *Global Eğitim*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, İ. (2002). *Sosyoloji, Kavramlar ve Sorunlar*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergin, E. (1992). *İşletme Politikası*, İstanbul: Der Yayınları.
- Gattiker, U. E. (1990). *Technology Management In Organizations*, London: Sage.
- Gibson, R. (1997). *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah Kitapları.
- Goldstein, J. (1988). A Far From Equilibrium Systems Approach To Resistance To Change, *Organizational Dynamics*, 17(2), 16-22.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve Yenilenme*, (Çev: Ela Gürdemir), İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Johns, E. A. (1973). *The Sociology Of Organizational Change*, Oxford: Pergamon Press.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Koçel T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Kotter, J. P. (1999). *Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?* (Çev. Meral Tüzel), , 1. Baskı, İstanbul: Mess Yayınları.
- Luecke, R. (2009). *Değişim ve Geçiş Dönemini Yönetmek*, (Çev. Şensoy Ümit), 1. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Maurer, R. (1995). *Beyond The Wall Of Resistance: Unconventional Strategies That Build Support For Change*, Texas: Bard Press.
- Onal, G. (2000). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Özkar, B. (1999). *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon: Ofset Matbaacılık.
- Robbins, P. S. (2001). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Strebel, P. (1999). *Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterir?* (Çev: Meral Tüzel), 1. Baskı, İstanbul: Mess Yayınları.
- Şimsek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Ülgen H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişiminin Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.