

BÖLÜM 21

Örgütlerde Değişim: “İnsan Odaklı” Değişim ve Çalışan Sesi

Sibel ÇALIŞKAN¹

GİRİŞ

Örgütsel değişim; dikkatli planlama, uygulama ve değerlendirme gerektiren çok yönlü bir süreçtir. Modern iş ortamında değişim; teknolojik gelişmeler, piyasa dinamikleri, sürdürülebilirlik hedefleri, değişen tüketici tercihleri gibi birçok faktör tarafından yönlendirilmektedir. Weiner’in (2009) “değişim için örgütsel hazırlık” teorisi dikkate alındığında, çalışanların değişime olan motivasyonunu ve bağlılığını artırmanın yolunu önceliklendirmenin, örgütlerin rekabet gücünü artıracakı söylenebilir. Bu anlamda; örgütlerin uyum sağlama ve dönüşüm yeteneği, sürdürülebilirlik arayan tüm örgütler için kritik öneme sahiptir.

Değişim yönetiminde çalışanların katılımı teşvik edilmeli ve çalışan ihtiyaçlarına dikkat edilmelidir (Alhezzani, 2020), çünkü değişim sürecinin kabulü ve başarısı çalışanların tutumları ile doğrudan ilişkilidir. Kurumların değişen koşullara ayak uydurabilmesi adına, çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini dinleyen ve onları uygulamaya açık yöneticilere de ihtiyacı vardır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu durum, çalışanların yapıcı fikirlerini dile getirebilen ve paylaşabilen aktif “ses kaynağı” olarak görülmesini de gerektirmektedir. Bu anlamda, “ses” kavramı ilk kez Hirschman tarafından, “çalışanların kurumun değişim için diğer çalışanlardan itiraz gelse bile gösterdikleri her türlü girişim” olarak tanımlanmıştır (Hirschman, 1970; s. 30).

Örgütsel değişimde, çalışanı odağına alan teoriler ve kavramlar, günümüzde sendikaların etkisinin azalması ile çalışanların fikir ve önerilerini doğrudan yönetime iletmelerinin gerekliliği ile örtüşmektedir.

Bu bakımdan bu bölümde, ses kavramı bireysel ve doğrudan ifade edilen fikirler kapsamında ele alınacaktır. Örgütsel değişim ve çalışan sesi literatürünü genişleterek ve entegre ederek, çalışanların ses davranışlarının hem öncüllerini hem de sonuçlarını değişim bağlamında incelemek bu bölümün amaçlarından biridir. İnsan odaklı değişim bu kitap bölümünün ana konusu olup, *örgütsel değişim, değişim için çalışan sesi ve bunu kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler* teorisi ve uygulama örnekleri ile detaylandırılacaktır. İlk olarak, insan odaklı değişim ve çalışan sesi kavramı birlikte açıklanacak olup, sesin ortaya çıkmasını sağlayan bireysel ve yönetici yaklaşımları teorilerle incelenecektir ve son olarak çalışan sesi odaklı değişimin çıktıları ele alınacaktır.

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM

Modern örgütler, hızla değişen çevresel koşullar, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, rekabet baskısı ve çalışan beklentilerindeki dönüşümler gibi birçok faktörün etkisiyle sürekli olarak yeniden yapılanma ihtiyacı duymaktadır. Bu kapsamda örgütsel değişim, yalnızca stratejik ya da yapısal bir dönüşüm değil; aynı zamanda kültürel ve davranışsal düzeyde bir değişimi de içeren kapsamlı bir süreçtir. Örgütlerin bu değişimi etkili şekilde yönetebilmesi, değişim sürecini sistematik biçimde planlamaları ve çalışanların bu süreçte aktif katılımını sağlamalarıyla mümkündür. Bu bağlamda, örgütsel değişimi anlamak ve yönetmek amacıyla geliştirilmiş teorik modeller yol gösterici olmaktadır.

Kurt Lewin’in geliştirdiği “Üç Aşamalı Değişim Modeli”, örgütsel değişimi anlamak için öncü bir yak-

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bahçeşehir Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, sibel.caliskan@bau.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-6029-6833

KAYNAKLAR

- Alhazzani, Y. M. R. (2020). Change recipients' resistance and salience to organizational re-creation: the effects of participation and coercion strategies on change derailment. *Organization Management Journal*, 18(1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/omj-10-2018-0608>
- Armenakis, A. A. ve Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A. ve Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683. doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x
- Bommer, W. H., Rich, G. A. ve Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 733-753.
- Boon, S. ve Holmes, J. (1991) The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk. R. Hinde ve J. Gorebel (Ed.), *Cooperation and Prosocial Behaviour* içinde (s. 190-211). Cambridge University Press.
- Brown, M. ve Cregan, C. 2008. Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47; 667-686.
- Caliskan, S. ve Isik, I. (2016), "Are you ready for the global change? Multicultural personality and readiness for organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, 29 (3), 404-423. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2015-0119>
- Çalışkan, S. ve Ünler, E. (2021). Çalışan Sesi Perspektifinden Ruhsal Bozukluk Tanısı Almış / Psikososyal Engelleri Olan Çalışanlar. *REFLEKTİF Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 461-475. <https://doi.org/10.47613/reflektif.2021.40>
- Caliskan, S. ve Gunay, G. (2021). *Employee voice behaviors: manager intention-outcome and political workplace*. Paper presented at 81st Annual Meeting of the Academy of Management 2021: Bringing the Manager Back in Management, AoM 2021, Virtual, Online. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.129>
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50(11), 928-939. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.11.928>
- Cohen, A. ve Caspary, L. 2011. Individual values, organizational commitment, and participation in a change: Israeli teachers' approach to an optional educational reform. *Journal of Business & Psychology*, 26, 385-396.
- DeCelles, K. A., Tesluk, P. E. ve Taxman, F. S. (2013). A field investigation of multilevel cynicism toward change. *Organization Science*, 24(1), 154-171. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0735>
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Detert, J. R. ve Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967142>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ford, J. D., Ford, L. W. ve D'Amelio, A. 2008. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33, 362-377.
- Freeman, R. B. ve Medoff, J. L. (1984). *What Do Unions Do?* New York: Basic Books. ISBN:978-0465041726
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. ve Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 134-151. [10.1007/s10701-007-9030-9](https://doi.org/10.1007/s10701-007-9030-9).
- Fugate, M. ve Kinicki, A. J. 2008. A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527.
- Furst, S. A. ve Cable, D. M. 2008. Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93, 453-462.
- George, J. M. ve Zhou, J. 2002. Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687-697.
- Gorgievski, M. ve Hobfoll, S. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. R. B. Jonathon. C. I. Halbesleben (Ed.). *Handbook of Stress and Burnout in Health Care* içinde (s. 7-22). Nova Science Publishers, Inc.
- Gürlek, M. (2020). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkiler? iş tutumlarının aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 59-76. <https://doi.org/10.18394/iid.612161>
- Herold, D. M. ve Fedor, D. B. (2008). *Change the way you lead change: Leadership strategies that really work*. Stanford University Press.
- Herscovitch, L. ve Meyer, J. P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press. ISBN: 978-0674279220.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>,
- Howard, A. E. (1995). *The changing nature of work*. Jossey-Bass/Wiley.
- Karabıynoğlu, K. T. and Kanbur, E. (2023). Otantik liderliğin çalışanların sesliliği ve ahlaki kimlikleri üzerine

- etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 14(2), 257-275. <https://doi.org/10.20409/berj.2023.415>
- Kiewitz, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. ve Castro, S. L. (2002). The role of psychological climate in neutralizing the effects of organizational politics on work outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(6), 1189-1207. doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb01431.x
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B. ve Ward, A.-K. (2012). The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. *Journal of Management*, 38 (1), 314-345. <https://doi.org/10.1177/0149206311423823>
- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process, *California Management Review*, 15 (3), 91-99. <https://doi.org/10.2307/41164442>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. ve Cohen, D. S. (2002). Creative ways to empower action to change the organization: Cases in point. *Journal of Organizational Excellence*, 22(1), 73-82. <https://doi.org/10.1002/npr.10055>
- Kwon, B. ve Farndale, E. (2018). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.002>
- LePine, J. A. ve Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- LePine, J. A. ve Van Dyne, L. 2001. Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Levy, S. R., Chiu, C. ve Hong, Y. (2006). Lay Theories and Intergroup Relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(1), 5-24. doi.org/10.1177/1368430206059855
- Liang, J., Farh, C. I. C. ve Farh, J. L. 2012. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice behavior: A two-wave longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 55, 71-92.
- Malone, T.W. (2004). *The future of work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Marchington, M. ve Wilkinson, A. (2005). Direct Participation and Involvement. S. C. Bach (Ed.). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition içinde* (s. 398-423). Oxford, United Kingdom: Blackwell Publishing. <https://experts.griffith.edu.au/publication/n9f5cce2f2e2296eb09c3813a6828c513>
- Meaney M. ve Pung, C. 2008. McKinsey global results: Creating organizational transformations. *McKinsey Quarterly*, August: 1-7.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Montes, S. D., Rousseau, D. M. ve Tomprou, M. (2015). Psychological Contract Theory. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1-5). American Cancer Society. doi.org/10.1002/9781118785317.weom110075
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. doi.org/10.1080/19416520.2011.574506
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Palumbo, R., Hinna, A. ve Decastri, M. (2023). The imperfections of employee involvement: harnessing the consequences of involvement practices on psychosocial risks at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 60-74. <https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2022-3451>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>
- Rai, A. ve Agarwal, U. A. (2017). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, 47(1), 226-256. doi.org/10.1108/PR-03-2017-0071
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rynes SL. 1991. Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* MD Dunnette, LM Hough 399-444 Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press.
- Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S. ve Blanc, P. (2021). We trust you! a multilevel-multireferent model based on organizational trust to explain performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 4241. <https://doi.org/10.3390/ijerph18084241>
- Saunders, D.M., Sheppard, B.H., Knight, V. ve Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 241-259. <https://doi.org/10.1007/BF01385051>
- Seo, M., Taylor, M. S., Hill, S. N., Zhang, X., Tesluk, P. ve Lorinkova, N. M. 2012. The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology*, 65,

121-165.

- Shin, J., Taylor, M. S. ve Seo, M. 2012. Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55, 727-748.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. ve Locke, E. A. 2006. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change?. *Harvard business review*, 74(3), 86.
- Syed, J. (2014). Diversity management and missing voices. A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, ve R. B. Freeman (Ed.). *Handbook of research on employee voice*. İçinde (s. 421-438). Edward Elgar Publishing.
- Tamer, İ. (2015). *Örgüt Yönetimi: Bir Derleme*. Nobel Yayıncılık.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2012). Ask and You Shall Hear (But Not Always): Examining the Relationship between Manager Consultation and Employee Voice. *Personnel Psychology*, 65, 251-282. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01248.x>
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. 2008. Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51, 1189-1203.
- Vales, E. 2007. Employees can make a difference. Involving employees in change at all state insurance. *Organization Development Journal*, 25, 27-31.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Knippenberg, B., Martin, L. ve Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(6), 685-704. <https://doi.org/10.1002/job.391>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wanberg, C. R. ve Banas, J. T. 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2000). Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Pierce, J. R. 2008. Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93: 125-139.
- Wilkinson, A. ve Fay, C. (2011). Guest Editors' Note: New Times for Employee Voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65-74. doi.org/10.1002/hrm.20411
- Withey, M.J. ve Cooper, W.H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539. <https://doi.org/10.2307/2393565>
- Zhang, X. ve Bartol, K. M. 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.