

DİNAMİZM VE DEĞİŞİM  
YORGUNLUĞU İKİLEMİNDE  
**DEĞİŞİM**  
**PARADOKSU**

---

05/22



# DİNAMİZM VE DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İKİLEMİNDE DEĞİŞİM PARADOKSU

Son yıllarda hızla gelişen dünya değişimi de beraberinde getirmektedir. Değişim genellikle kurumların sürdürülebilirliği ve gelişimi için olmazsa olmaz olarak görülmektedir. Büyük firmaların neredeyse tamamı (%93) değişim ve yeniliği, büyüme ve gelir elde etme için önemli bir kriter olarak görmektedir. Kurumlar çeşitli iyi nedenlerle değişiklikler planlasa da değişim bir tür paradokstur. İnsan doğa gereği bir yandan değişim ve mücadele ile dinamik kalabilirken ve bunu isterken bir yandan istikrar ve öngörülebilir bir düzen arar. Değişim çalışanlar tarafından belirsizlik olarak mı algılayacağı yoksa dinamizm olarak mı görüleceği kurumlar için önemli bir konudur. Bu nedenle, büyük kurumsal değişikliklerin bu iki temel davranış eğilimlerinin arasında şekillendiği unutulmamalıdır. Kurumsal değişimin etkilerinin incelendiği araştırmalar genellikle çalışanların üzerinde oluşturduğu baskı düzeyinin belirlenmesi ile sınırlı kalırken; kurumsal bağlılık ve çalışan değişimi (turnover) de dahil olmak üzere diğer uzun vadeli etkileri göz ardı edilmektedir. Ayrıca değişimin çalışanlar tarafından algılanma şekli değişimin kuruma fayda düzeyini etkileyen kriterlerdendir. Plansız ve çalışanları dışarda bırakan değişimler çalışanlarda değişim yorgunluğuna sebep olabilmekte ve uzun vadede kurumsal varlığı tehdit edebilmektedir.

Dinamizm ve  
Değişim  
Yorgunluğu  
İkileminde  
DEĞİŞİM  
PARADOKSU

Değişim yorgunluğu kavramı; yenilik yorgunluğu (innovation fatigue), reform yorgunluğu (reform fatigue), değişim yorgunluğu (change fatigue) ve değişim bıkkınlığı (being tired of change) şeklinde birçok şekilde kullanılmaktadır. Genel olarak "kurumdaki değişimlerin çalışanlar tarafından gereğinden fazla veya aşırı görülmesi, değişimlerin hiç son bulmayacağı, değişimlerin iyileşme ve yenilik getirmeyeceği, değişimin bir parçası olmanın anlamsız olacağı algısı ile çalışanlarda meydana gelen değişime karşı stres, bitkinlik ve tükenmişlik hissi" şeklinde tanımlanmaktadır.[iii] Nitekim araştırmalar değişim yorgunluğu ile çalışan iyi oluşunun yakından ilişkili olduğu göstermektedir.

Değişim süreçlerin öncelikle çalışanlar için stres yaratmaktadır. Değişimle beraber alışılan durum yerini öngörülemez bir sürece bırakmaktadır ve değişim; destek mekanizmaları planlanmadan, sık sık tekrar ettiğinde çalışanların bu duruma uyum sağlaması zorlaşmaktadır. Kaynakların korunması teorisine göre kişiler enerji, zaman, bilgi, işleri üzerinde kişisel kontrol, sosyal destek gibi alanlarda sınırlı kaynağa sahiptir ve bu kaynaklar kişileri stresli durumlar karşısında korumaktadır. Ancak bu kaynaklar yenilenebilir olduğu kadar tükenebilir bir özelliğe de sahiptir. Olumsuz olayların sıklığı ve etkisi arttıkça kişilerin kaynakları kişiyi koruyamaz hale gelmektedir.



Değişim yorgunluğu bu perspektiften ele alındığında kurumsal değişim sıklığı arttıkça çalışanların stres ve belirsizlikle baş etmesini sağlayan psikolojik kaynaklar tükenmektedir. Bu durum çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişlik kendini duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı olarak göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığını azaltmakta ve işten çıkmalara neden olmaktadır.

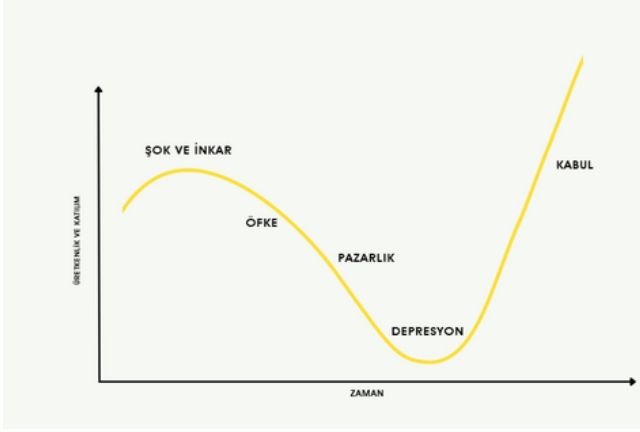
Tüm bu risklere rağmen her değişim veya inovasyon yaratan planlamalar değişim yorgunluğuna neden olduğu anlamına gelmez. Değişim yorgunluğunun tanımından yola çıkarak anlaşılacağı üzere değişimin niceliksel miktarından ziyade çalışanın algısı ve yorgunluğu doğurmaktadır. Bu sebeple çalışanların değişimi nasıl algıladıklarını ve onların iyi oluşunu destekleyecek sistemlerini değişim planlarının bir parçası haline getirmek işlevsel olacaktır.

Değişim yönetimi ile ilgili kullanılan birçok model bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:



## KÜBLER-ROSS DEĞİŞİM EĞRİSİ

Şekil 1: Kübler-Ross Değişim Eğrisi



1969'da İsviçreli-Amerikalı psikiyatrist Elisabeth Kübler-Ross tarafından oluşturulan Kübler-Ross'un Değişim Eğrisi Modeli, yasin 5 aşamasını tanımlamaktadır. Sonrasında çalışma alanı için genişletilen bu model çalışanların bir değişim karşısındaki duygusal tepkilerini tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Bu modele göre çalışanlar değişime uyum sağlayabilmek için bir dizi aşamadan geçmelidir ve zamana ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca örgütler bu aşamaların yönetilmesi için planlamalar yapmalıdır. Kübler-Ross Modeli kullanım kolaylığı ve her sektöre uygunluğu ile avantajlı iken, farklı tepkilere yönelik tanım sunmaması ve gözleme dayalı olması sebebiyle sınırlılıklara sahiptir. [vii]

1. denial
2. anger
3. bargaining
4. depression
5. acceptance

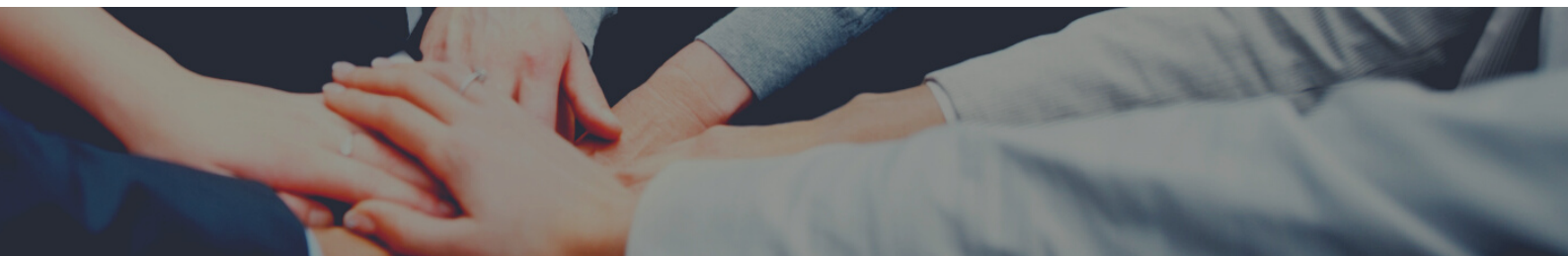
## McKinsey 7-S MODEL ÇERÇEVESİ

Çoğu değişim modeli, değişim yönetiminin stratejik yönüne odaklanırken, McKinsey'in 7-S Çerçevesi, örgütlerin organizasyon yapısına odaklanmaktadır. Bu çerçeveye göre; ortak hedeflere ve başarıya ulaşmak için tüm organizasyon yapısı üyelerinin koordinasyonunun önemli olduğu vurgulanmaktadır.

McKinsey 7-S Modelinin yedi temel unsuru şunlardır:

- Yapı
- Strateji
- Sistem
- Paylaşılan Deęerler
- Yetenek
- Stil
- Kadro

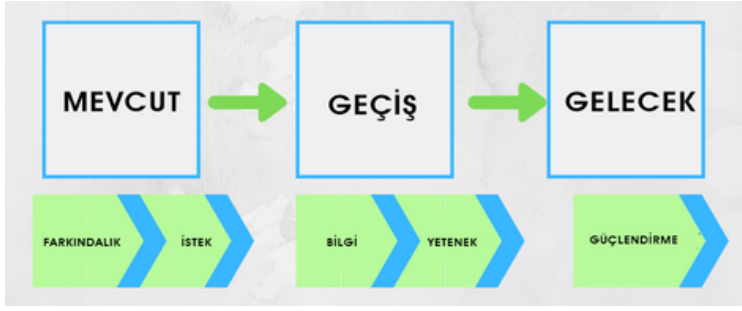
Şekil 2: McKinsey 7-S Modelinin yedi temel unsuru



## ADKAR DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ

ADKAR Değişim Yönetimi Modeli, örgütsel değişime karşı direnci sınırlamayı amaçlayan sonuç odaklı bir değişim yönetimi yöntemidir. Prosci'nin kurucusu Jeffrey Hiatt tarafından oluşturulan ADKAR Modeli, Prosci değişim yönetimi metodolojisidir.

Şekil 3: ADKAR Değişim Aşamaları



Bu model değişimin önündeki dirençleri tanımlamayı ve bu noktalara müdahale etmeyi amaçlamaktadır. Örneğin, bir çalışan değişimin nedenini anlamadığı için değişmek istemiyorsa "farkındalık" aşamasında değerlendirilir. Değişikliği nasıl yapacağını anlamıyorsa "Bilgi" yetersizliğine müdahale edilir. Bu sayede farklı zamanlarda ve müdahalelerle de olsa istekli tüm çalışanlar değişime uyum sağlayabilmektedir.

Tüm bu modeller değişimin kendi aşamaları kadar çalışanların da değişim süreci üzerindeki etkisini kabul etmektedir ve buna göre planlamalar sunmaktadır. Yöneticiler çalışanlarının psikolojik tepkilerini değişim planlarına dahil ederek değişim süreçlerini daha etkili ve hızlı yönetebilmekte ve aynı zamanda çalışanlarının iyi oluşlarını destekleyebilmektedir.



# KAYNAKÇA

Goehle, B. J., Robert Chwalik, and Brad. (2018). What the top innovators get right. Strategy+Business. <https://www.strategy-business.com/feature/What-the-Top-Innovators-Get-Right>

Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4), 321–337. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634280>

Ekingen, E., & Yıldız, A. (2021). Değişim Yorgunluğu Ölçeği Türkçe Versiyonunun Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Sağlık Çalışanları Örneği. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 43(6), 572-581.

Hobfoll, S. E. (2001), "The Influence of Culture, Community, and the NestedSelf in the Stress Rrocess: Advancing Conservation of Resources Theory" *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), ss. 337-421.

Wilk, SL, & Moynihan, LM (2005). Display rule "regulators": The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, 90, 917-927

Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4), 321–337. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634280>

Malik, P. (2022). The Kübler Ross Change Curve in the Workplace. Whatfix. The Whatfix Blog Drive Digital Adoption. <https://whatfix.com/blog/kubler-ross-change-curve/#:~:text=The%20Change%20Curve%2C%20or%20K%C3%BCbler>

Prosci Inc. (2021). The Prosci ADKAR® Model | Prosci. [www.prosci.com](http://www.prosci.com). <https://www.prosci.com/methodology/adkar>



# Psikolojik Sağlık ve Gvenlik zmleri

## İletiřim

N\_HumaN

Adalet Mah. Manas Bulvarı No:39 Folkart Towers B Kule

Kat:31 Bayraklı/İzmir

0232 390 91 97

(0535) 624 90 35

[www.nhumandanismanlik.com](http://www.nhumandanismanlik.com)

[info@nhumandanismanlik.com](mailto:info@nhumandanismanlik.com)