

Kurumsal Baskılar ve Örgütsel Değişimin Kalıcılığı: Yöneticilerin Değişim Deneyimlerinde Elastisite ve Plastisite

Institutional Pressures and the Permanence of Organisational Change: Elasticity and Plasticity in Managers' Change Experiences

 **Gülbahar TÜRKMEÑOĞLU¹**

Makale Geliş Tarihi / Received : 03.02.2026
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 15.06.2026

Araştırma Makalesi
Research Article

Öz

Örgütsel değişim çoğu zaman kaçınılmazdır; ancak bu değişimin kalıcı mı yoksa geçici mi olacağı belirsizliğini korumaktadır. Bu çalışma, örgütsel değişim süreçlerinin kurumsal baskılar altında yöneticiler tarafından nasıl deneyimlendiğini ve hangi koşullarda kalıcı ya da geçici olarak anlamlandırıldığını yorumlayıcı bir okumayla incelemektedir. Araştırma, yorumlayıcı fenomenolojik bir tasarıma dayanmakta ve farklı sektörlerde görev yapan yedi üst düzey yöneticiyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerle yürütülmüştür. Analiz, fenomenolojik amaç doğrultusunda tematik kodlama araçlarından yararlanılarak gerçekleştirilmiş ve beş tema geliştirilmiştir. Katılımcı anlatıları, mevzuat değişiklikleri, ekonomik krizler ve teknolojik dönüşümler gibi kurumsal baskıların değişimi tetikleyen unsurlar olarak deneyimlendiğini; ancak bu değişimlerin önemli bir kısmının baskı ortadan kalktığında yüzeysel uyumla sınırlı kaldığını ve eski yapıya geri dönüş biçiminde anlatıldığını göstermektedir. Yöneticilerin deneyimleri, değişimin geçici uyumla sınırlı kaldığı durumları elastisite, örgütsel öğrenme ve destek yoluyla kalıcı hale geldiği durumları ise plastisite kavramı üzerinden anlamlandırmaya olanak tanımaktadır. Bulgular, değişimin kalıcılığının yöneticiler tarafından içselleştirme, öğrenme ve destek üzerinden anlamlandırıldığını göstermektedir. Çalışma, genellenebilir bir model önermek yerine, yöneticilerin değişimin kalıcılığını nasıl deneyimlediğini ve anlamlandırıldığını görünür kılan yorumlayıcı bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Değişim, Kurumsal Baskılar, Örgütsel Değişimin Kalıcılığı, Elastisite, Plastisite

Abstract

Organisational change is often unavoidable, yet whether such change becomes permanent or fades back to earlier practices remains uncertain. This study explores how senior managers experience the permanence of organisational change under institutional pressures and how they make sense of the conditions in which change either settles into organisational routines or reverts. An interpretative phenomenological approach informs the research design, and data are drawn from semi-structured interviews with seven senior managers working in manufacturing, tourism, healthcare, defence, education, finance, and legal services. Thematic coding tools are used to support the interpretative reading, and five themes are developed from the accounts. Participants describe institutional pressures such as regulatory shifts, economic crises and technological transitions as triggers of change; however, they also describe many of these changes as sliding back to earlier practices once the pressure subsides. The concept of elasticity is used to read accounts of temporary, surface-level adaptation, while plasticity is used to read accounts of change that becomes embedded through learning, internalisation and institutional support. Rather than proposing a generalisable model, the study offers an interpretative contribution by rendering visible how managers themselves narrate the permanence of organisational change.

Keywords: Organizational Change, Institutional Pressures, Permanence of Organisational Change Elasticity, Plasticity.

¹ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Polatlı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Finans Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Prof. Dr. Kemal Bıyıkoglu Yerleşkesi Şehitlik Mahallesi, Kemal Bıyıkoglu Cd. No:22, 06900 Polatlı - Ankara - Türkiye, gulbahar.turkmenoglu@hbv.edu.tr

E-ISSN: 2651-4036 / © 2017-2026 Journal of Management and Labour. This is an open access article.

Önerilen Atıf Biçimi / Recommended Citation: Türkmenoğlu, G. (2026). Kurumsal Baskılar ve Örgütsel Değişimin Kalıcılığı: Yöneticilerin Değişim Deneyimlerinde Elastisite ve Plastisite. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 10 (1), 44-61.

Extended Abstract

Organisational change is often unavoidable, yet whether such change becomes permanent or fades back to earlier practices remains uncertain. Organisations operate within environments shaped by technological, economic and social transformations, and their continued existence depends on their capacity to respond to these conditions while preserving their position within competitive and institutional fields. This responsiveness renders organisational change a continuous rather than episodic phenomenon. A central question arises within this continuity: under what conditions does change settle into organisational routines, and under what conditions does it remain temporary and give way to a return to earlier structures?

Existing literature on organisational change offers a rich body of work on how change is planned, implemented and assessed. Classical models, such as Lewin's unfreeze-change-refreeze sequence and Kotter's eight-step framework, have shaped much of the field and continue to inform both scholarly and practitioner understandings of change. However, the permanence of change, rather than its initiation or execution, has received comparatively limited attention. Many organisations complete a change process on paper yet revert to prior practices once the external pressure subsides. This observation suggests that the success of change cannot be assessed solely through its implementation; the durability of the new state is equally central.

This study engages with this gap by exploring how senior managers experience the permanence of organisational change and how they make sense of the conditions in which change either settles into organisational routines or reverts. Rather than proposing a generalisable model of what determines permanence, the study offers an interpretative reading of managerial accounts. The concepts of elasticity and plasticity are used as a conceptual lens: elasticity captures accounts of temporary, surface-level adaptation that loosens once institutional pressure declines, while plasticity captures accounts of change that becomes embedded through learning, internalisation and institutional support.

Aim of the Study

The study aims to explore how managers experience and make sense of the permanence or temporariness of organisational change. The objective is to read both sudden and planned change trajectories through the lens of managerial experience, and to render visible how managers themselves narrate the conditions under which change takes root or reverts. In line with this aim, participants' accounts of "how change activities were initiated, managed and experienced" are examined through an interpretative phenomenological approach.

Methods of the Study

The study adopts a qualitative research design informed by an interpretative phenomenological approach. This approach is well suited to studies that seek to render visible how participants narrate and make sense of lived experience, rather than to identify causal relations between variables. Interpretative phenomenology provides a positional framework for reading the phenomenon through participants' own accounts, while thematic coding tools are used to support this interpretative reading.

The sample consists of seven senior managers working in organisations operating in the manufacturing, tourism, healthcare, defence, education, finance, and legal sectors. Participants were selected on the basis of their direct experience with change processes, which enabled them to offer in-depth accounts of how such processes unfolded. Data were collected through semi-structured interviews conducted face-to-face between December 2025 and January 2026, with each interview lasting approximately 45–50 minutes. The interview guide was developed on the basis of the relevant literature, refined through expert consultation, and finalised for use in the fieldwork. Ethical approval was obtained from the Ankara Hacı Bayram Veli University

Ethics Committee (decision dated 22.10.2025, number 10), and voluntary consent forms were signed by all participants.

Data were analysed with a thematic coding approach that served the interpretative phenomenological aim of the study. Analysis proceeded iteratively: each interview transcript was read repeatedly and coded line by line, with attention to both descriptive content and the participants' use of language; initial codes were grouped into broader conceptual categories on the basis of similarity and relation; and themes were developed by examining the relationships among these categories while preserving the distinctiveness of each participant's account. Illustrative excerpts from participants are presented alongside the interpretation. The researcher's own prior experience of large-scale restructuring informed analytic sensitivity, while reflexive checks against participant accounts were carried out throughout the analysis.

Findings

Five themes were developed from the accounts: (i) experiences of sudden change arising under institutional pressures; (ii) managers' ways of making sense of planned change initiatives; (iii) accounts of resistance and coordination as experienced by managers; (iv) accounts of elastic return following changes that do not take root; and (v) accounts of supported changes becoming settled over time.

Participants described regulatory shifts, economic crises and technological transitions as the dominant triggers of sudden change. These changes were typically experienced as reactive adjustments to external conditions rather than as voluntary transformations. Planned change, in contrast, was narrated through motivations such as institutionalisation, growth, the establishment of a new system, and the pursuit of legitimacy. Participants' accounts suggest that many planned changes were only partially implemented, with the process disrupted by a lack of control mechanisms, underestimated obstacles, and coordination failures across institutions, and organisational resistance.

Changes that did not take root were described as generating elastic returns, through which organisations narrated a slide back towards prior practices alongside significant losses of time, motivation, resources and reputation. Conversely, participants narrated certain changes as becoming settled over time when they were reinforced by institutional support, hierarchical continuity, sustained oversight, and organisational learning.

Discussion and Conclusion

Participants' accounts suggest that the permanence of change is closely linked to how they narrate organisational learning, internalisation and coordination, alongside external pressures. Institutional pressures set the stage for change, but the depth and durability of that change emerges through how managers, employees and organisational structures engage with it. Accounts of organisational resistance, inter-institutional incompatibility and inadequate oversight render even planned change processes fragile in participants' narratives. In contrast, institutional support, sustained oversight and learning-oriented approaches appear at the centre of accounts in which change moves towards plasticity.

The study offers an interpretative contribution by rendering visible how managers themselves narrate the permanence of change. The concepts of elasticity and plasticity are not proposed as causal mechanisms but as interpretative frames for reading participants' accounts of temporary and lasting change. The findings are drawn from the experiences of seven managers working in their own organisational contexts and are best read as situated interpretative insights rather than as generalisable claims. As such, the study opens a reading of change permanence that complements the more structural and processual accounts dominant in the existing literature.

Giriş

Toplumsal, teknolojik ve ekonomik dönüşümler, örgütsel alanlarda çok katmanlı yeniden yapılanma süreçlerini tetiklemektedir. Bu dönüşümler, örgütleri çevresel koşullara uyum sağlamaya iterken aynı zamanda faaliyetlerini yeniden yapılandırmaya yönlendirmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, çevresel koşullara yanıt verebilme ve rekabetçi konumlarını koruyabilme kapasitesine bağlıdır (Porter, 1980; Teece vd., 1997). Bu bağlamda örgütler, değişen talep ve beklentileri sürekli izlemek ve bu doğrultuda kendilerini yeniden konumlandırmak durumundadır. Dinamik çevresel koşullara uyum sağlama gerekliliği, örgütsel değişimi süreklilik arz eden bir olgu haline getirmektedir (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967). Bu süreklilik içinde temel bir soru ortaya çıkmaktadır: örgütlerde değişim süreçleri hangi koşullarda kalıcı hale gelmekte, hangi koşullarda ise geçici kalarak eski yapıya geri dönüş üretmektedir?

Bu çalışma, örgütsel değişimin kalıcılığının yöneticiler tarafından nasıl deneyimlendiğini ve bu deneyimin hangi anlam örüntüleri üzerinden şekillendiğini incelemektedir. Literatürde değişimin uygulanmasına odaklanan çalışmaların aksine, bu çalışma değişimin kalıcılığına ilişkin deneyimsel boyuta odaklanarak bu alandaki boşluğu ele almaktadır. Fenomenolojik yaklaşım doğrultusunda çalışma, genellenebilir bir model üretmekten ziyade, değişimin nasıl anlamlandırıldığına ilişkin bağlamsal ve yorumlayıcı bir katkı sunmaktadır.

Örgütsel değişim süreci farklı biçimlerde planlanmakta ve deneyimlenmektedir. Bu süreç bazı örgütlerde mevcut uygulamaların terk edilmesine, bazı örgütlerde ise kapsamlı yeniden yapılanma girişimlerine yol açmaktadır. Değişim sürecinde farklı alanlarda kaydedilen ilerlemeler, planın bileşenlerini kademeli olarak tamamlamakta ve örgütü hedeflenen yapıya yaklaştırmaktadır. Ancak değişimin gerçekleştirilmesi kadar kritik olan bir diğer mesele, bu değişimin kalıcı hale gelip gelmediğidir. Ulaşılan yeni durumun sürdürülebilirliği, değişimin başarısını değerlendirmede belirleyici bir ölçüt olarak öne çıkmaktadır.

Uygulamada sık karşılaşılan bir durum, değişimin kısmen gerçekleşmesi ya da belirli bir süre sonra ortadan kalkmasıdır. Bu durum, örgütlerin değişim süreçlerinde elastik geri dönüşler üretmesiyle ilişkilidir. Elastisite, bir yapının belirli bir baskı altında şekil değiştirmesi ve bu baskı ortadan kalktığında eski haline dönmesi olarak tanımlanmaktadır (Westergaard, 1952). Örgütsel bağlamda elastisite, dışsal baskılar veya krizler karşısında geliştirilen geçici uyumun, bu baskıların zayıflamasıyla birlikte ortadan kalkması ve örgütün önceki yapı ve pratiklerine geri dönmesi anlamına gelmektedir (Reuschl vd., 2022). Bu tür tepkiler, çoğu zaman kalıcı dönüşümler yerine mevcut yapıları koruyan sınırlı uyarlamaların üretildiğini ve yapısal ataleti yeniden ürettiğini göstermektedir (Hannan ve Freeman, 1984; Meyer, 1982).

Buna karşılık bazı değişim süreçleri, örgütün yeni yapı ve uygulamaları sürdürebilmesini mümkün kılan kalıcı dönüşümler üretmektedir. Bu durum plastisite kavramı ile açıklanabilir. Plastisite, örgütün değişim süreci boyunca edindiği deneyimleri içselleştirerek kalıcı bir dönüşüm gerçekleştirmesi ve yeni yapıyı sürdürebilme kapasitesidir. Bu çerçevede örgütsel değişim, yalnızca bir geçiş süreci değil, aynı zamanda öğrenme ve yeniden yapılandırma süreci olarak ele alınmalıdır.

Değişim yönetimi literatürü, değişimin nasıl planlanacağı, nasıl uygulanacağı ve hangi koşullarda başarılı olacağı konularında geniş bir birikime sahiptir. Buna karşın literatürün önemli bir bölümü değişimin gerçekleştirilmesine odaklanmakta, değişimin kalıcılığı ve sürdürülebilirliği meselesi sınırlı düzeyde ele alınmaktadır. Oysa değişimin gerçek anlamda başarılı sayılabilmesi, ulaşılan yeni durumun korunabilmesine bağlıdır. Bu çalışma, örgütsel değişimin yalnızca uygulanma süreciyle değil, kalıcılığa ilişkin deneyimlerin ve anlamlandırma biçimlerinin de dikkate alınmasıyla anlaşılabilirliğini ileri sürmektedir.

Bu çalışma, değişimin bazı durumlarda geçici uyumla sınırlı kalırken bazı durumlarda kalıcı dönüşüm olarak deneyimlendiği anlatıları yorumlamak üzere elastisite ve plastisite kavramlarını kavramsal bir okuma çerçevesi olarak kullanmaktadır. Kurumsal kuram çerçevesinde, örgütlerin kurumsal baskılar altında geliştirdikleri uyum biçimlerinin değişimin kalıcılığı üzerinde farklı sonuçlar ürettiği gösterilmektedir. Bu doğrultuda çalışma, yöneticilerin anlatılarında kurumsal baskıların yalnızca değişimi tetikleyen değil, aynı zamanda değişimin kalıcılığına ilişkin deneyimleri de şekillendiren bir zemin olarak görünür hale geldiğini ileri sürmektedir.

Araştırma kapsamında fenomenolojik bir tasarım benimsenmiş ve farklı sektörlerde değişim deneyimine sahip yöneticilerin anlatıları üzerinden değişimin kalıcılığının nasıl deneyimlendiği yorumlanmıştır. Bu çalışma, genellenebilir bir model ya da nedensel mekanizma önermekten ziyade, katılımcıların değişim süreçlerine ilişkin deneyimlerini ve bu deneyimlere atfettikleri anlam yapılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bulgular, değişimin kalıcılığının yalnızca planlama ve uygulama başarısına değil, örgütsel öğrenme, içselleştirme ve kurumsal destek mekanizmalarına bağlı olarak şekillendiğini göstermektedir.

Bu çerçevede çalışma, değişimin kalıcılığının yöneticiler tarafından nasıl deneyimlendiğini ve anlamlandırıldığını görünür kılarak literatürde sınırlı ele alınan bir alana yorumlayıcı bir katkı sunmaktadır. Böylece örgütsel değişim, yalnızca bir uygulama süreci olarak değil, kalıcılığı belirleyen kurumsal ve deneyimsel dinamikler üzerinden ele alınmaktadır. Böylece çalışma, değişim kalıcılığına ilişkin literatürde çoğunlukla yapısal veya süreçsel açıklamalarla ele alınan bir konuyu, yöneticilerin deneyimleri ve bu deneyimlere atfettikleri anlam üzerinden yorumlayıcı bir okumaya açmaktadır. Bu okuma, kalıcılığı belirleyen süreçleri ortaya çıkarmayı değil, katılımcıların kalıcılık deneyimini nasıl kurduğunu görünür kılmayı amaçlamaktadır.

Kuramsal Çerçeve

Kurumsal Kuram ve Örgütsel Değişim

Kurumsal çevrede örgütler, yerleşik normlar ve beklentiler doğrultusunda mevcut uygulamalarını terk ederek yeni yapılar yönelmektedir. Bu süreç, kısa vadeli kazanımların ötesinde örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından önem taşımaktadır (Meyer ve Rowan, 1977). Benzer çevresel koşullara maruz kalan örgütlerin zamanla birbirine benzemesi izomorfizm kavramı ile açıklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal kuram, örgütsel yapılanmayı yalnızca verimlilik temelli yaklaşımlarla değil, çevresel baskılar ve meşruiyet arayışı üzerinden ele almaktadır. Bu nedenle örgütlerin varlığını sürdürebilmesi, içinde buldukları çevreye uyum sağlayabilmeleri ile mümkündür. Bu uyum süreci, değişimin ortaya çıkmasını sağladığı kadar, değişimin kalıcı hale gelip gelmeyeceğini de belirleyen bir zemin oluşturmaktadır.

Örgütler sürekli değişen bir çevrenin etkisi altındadır ve bu durum örgütsel değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişimler örgütleri uyum sağlamaya zorlamaktadır. Ancak bu uyum her durumda kalıcı bir dönüşüm üretmemektedir. Bazı durumlarda değişim geçici kalmakta ve örgütler belirli bir süre sonra önceki yapılarına geri dönmektedir.

Kurumsal çevre, örgütleri yönlendiren normlar ve kurallar aracılığıyla baskı üretmektedir. Zorlayıcı, normatif ve taklitçi olarak sınıflandırılan bu baskılar (DiMaggio ve Powell, 1983), örgütlerin değişim süreçlerine verdikleri tepkilerin niteliğini belirlemektedir. Bu baskılar, örgütlerin değişimi yalnızca görünürde benimsemesine ya da değişimi içselleştirerek kalıcı hale getirmesine yol açabilmektedir. Zorlayıcı baskılar yasal düzenlemeler ve denetim mekanizmaları üzerinden, taklitçi baskılar belirsizlik koşullarında model alma davranışı üzerinden, normatif baskılar ise profesyonel standartlar aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Bu

baskılar örgütleri değişime yönlendirse de ortaya çıkan değişimlerin niteliği farklılaşmaktadır. Bazı durumlarda değişim yüzeysel uyumla sınırlı kalırken, bazı durumlarda örgütsel yapıya yerleşerek kalıcı dönüşümler üretmektedir. Oliver (1991), örgütlerin kurumsal baskılara verdiği yanıtların tek tip olmadığını, uyum, uzlaşma, kaçınma, karşı çıkma ve manipülasyon biçiminde farklılaşan stratejik tepkiler olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, örgütsel değişim yanıtlarının çeşitliliğini okuma zemini sunmakta ve elastisite ile plastisite arasındaki ayrımın kurumsal kuram içindeki yerini görünür kılmaktadır

Kurumsal baskılar örgütsel yapı ve uygulamaları şekillendirmektedir. Teknolojik gelişmeler, ekonomik koşullar ve yasal düzenlemeler örgütleri değişime yönlendiren başlıca unsurlardır. Örgütler bu baskılar doğrultusunda üretim sistemlerini, süreçlerini ve yapılarını yeniden düzenlemektedir. Ancak aynı baskı altında gerçekleşen değişimlerin bazıları kalıcı hale gelirken, bazıları kısa süreli uyumla sınırlı kalmaktadır.

Kurumsal kuram çerçevesinde bu farklılaşma, meşruiyet arayışı ile yakından ilişkilidir. Örgütler kurumsal normlara uyum sağlayarak meşruiyet elde etmeye çalışmaktadır (Suchman, 1995). Ancak bu uyum her zaman örgütsel yapıya yerleşmemektedir. Bazı durumlarda değişim yalnızca görünür düzeyde kalmakta, bazı durumlarda ise örgüt tarafından içselleştirilerek kalıcı hale gelmektedir. Bu ayrım, değişimin sürdürülebilirliği açısından belirleyici olmaktadır. Kurumsal baskılar altında gerçekleşen örgütsel değişim, tekil bir sonuç üretmemekte; örgütlerin bu baskılara verdikleri yanıtların niteliğine bağlı olarak farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, söz konusu farklılaşmayı elastisite ve plastisite kavramları üzerinden ele alarak yöneticilerin değişimin kalıcılığına ilişkin deneyimlerini yorumlamak için bir okuma zemini sunmaktadır.

Örgütsel Değişimin Kalıcılığı: Elastisite ve Plastisite

Örgütsel değişim literatürü, değişim süreçlerinin nasıl planlanacağı ve uygulanacağına ilişkin zengin bir birikim sunmaktadır. Bununla birlikte literatürün önemli bir bölümü değişimin kalıcılığına sınırlı düzeyde odaklanmaktadır. Değişim süreçlerine ilişkin çalışmalar çoğunlukla sürecin aşamalarına ve başarı ölçütlerine yoğunlaşmakta, değişim sonrasında ortaya çıkan sonuçların sürdürülebilirliği ikincil planda kalmaktadır. Bu durum, değişimin yalnızca uygulanma aşamasıyla kavranamayacağını, ulaşılan sonuçların devamlılığının da yorumlayıcı bir duyarlılıkla ele alınmasının gerekliliğini göstermektedir.

Kurt Lewin'in (1947) değişim modeli, mevcut durumun çözülmesi, yeni yapının oluşturulması ve bu yapının yeniden dondurularak kalıcı hale getirilmesi aşamalarını içermektedir. Ancak uygulamada, bu modelin öngördüğü kalıcılığın her durumda gerçekleşmediği görülmektedir. Örgütler çoğu zaman değişim sürecini tamamlamalarına rağmen, belirli bir süre sonra önceki yapı ve uygulamalarına geri dönebilmektedir. Bu durum, değişimin başarısının yalnızca uygulanma süreci üzerinden değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır.

Değişim süreçleri çoğu zaman yüksek maliyetli ve zorlu süreçlerdir. Örgütler bu süreçte zaman, enerji ve insan kaynağı kullanarak yeni bir düzene geçmektedir. Ancak ulaşılan yeni yapının sürdürülebilirliği, örgütün bu değişimi ne ölçüde içselleştirdiği ve gerekli kaynaklara sahip olup olmadığı ile ilişkilidir. Değişim sonuçları dış çevrenin etkisine açık olmaya devam etmekte ve bu durum değişimin kalıcılığını kırılgan hale getirmektedir. Bu çerçevede değişim süreçlerinin her zaman kalıcı dönüşümler üretmediği görülmektedir. Yeni uygulamalar, örgütsel yapıya yerleşmeden önce ya da değişimi tetikleyen baskılar ortadan kalktığında zayıflayabilmektedir (Kabukçu, 2025; Kotter, 1995, 2020). Örgüte nüfuz etmeyen değişimler zamanla önemini yitirmekte ve örgüt başlangıç noktasına geri dönebilmektedir. Bu durum, değişimin bazı durumlarda geçici uyumla sınırlı kaldığını göstermektedir.

Değişim sonuçlarına ilişkin bu farklılaşma, katılımcı anlatılarının elastisite ve plastisite kavramları üzerinden yorumlanmasıyla okunabilir. Elastisite, katılımcı anlatılarındaki geçici uyum deneyimlerini okumak için kullanılmaktadır (Kabukçu, 2025). Bu tür durumlarda

değişim, yüzeysel düzeyde kalmakta ve örgütsel yapıya yerleşmemektedir. Plastisite, kalıcılaşma anlatılarını anlamlandırmak için başvurulan bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bu durumda değişim, öğrenme ve uyum süreçleriyle desteklenerek kalıcı hale gelmektedir.

Bu çalışma kapsamında ani ve planlı değişim ayrımı deneysel düzeyde ele alınmaktadır. Ani değişim, yöneticiler tarafından dışsal koşulların baskısı altında, hazırlık ve planlama sürecine sınırlı ölçüde imkân tanıyan ve yoğunlukla zorunlu olarak deneyimlenen değişim biçimini ifade etmektedir. Planlı değişim ise örgüt tarafından belirli amaçlar doğrultusunda tasarlanan, zamana yayılan ve stratejik karar süreçleriyle şekillenen değişim girişimlerini kapsamaktadır (Burns ve Stalker, 1961/1994; Kotter, 1995).

Bununla birlikte bu çalışma, değişim süreçlerini yalnızca ani ve planlı ayrımı üzerinden değil, aynı zamanda dışsal zorunlu uyum ve içsel gönüllü dönüşüm eksenini üzerinden de yorumlayıcı bir duyarlılıkla ele almaktadır. Dışsal zorunlu uyum, örgütlerin mevzuat, kriz veya çevresel baskılar doğrultusunda geliştirdikleri ve yoğunlukla meşruiyet sağlama amacı taşıyan uyum biçimlerini ifade etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). İçsel gönüllü dönüşüm ise örgütlerin kendi stratejik hedefleri, öğrenme süreçleri ve gelişim ihtiyaçları doğrultusunda başlattıkları dönüşüm girişimlerini kapsamaktadır (Argyris ve Schön, 1978/1997; Teece vd., 1997).

Bu çerçevede ani olarak deneyimlenen değişimlerin önemli bir kısmı dışsal zorunlu uyum süreçleriyle örtüşmekle birlikte, her ani değişim dışsal değildir ve her planlı değişim de içsel gönüllü dönüşüm anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla ani-planlı ayrımı deneysel bir sınıflandırmayı, dışsal-içsel ayrımı ise değişimin analitik doğasını ifade etmektedir. Bu iki eksenin birlikte ele alınması, değişim süreçlerinin kalıcılığına ilişkin farklı sonuçların daha sistematik biçimde ayrıştırılmasına imkân tanımaktadır (Lawrence ve Lorsch, 1967; Weick, 1995).

Değişimin kalıcılığı, örgütün sahip olduğu kaynaklar, öğrenme kapasitesi ve değişim sürecine yaklaşımı ile yakından ilişkilidir (Argyris ve Schön, 1978). Katılımcı anlatılarında yüzeysel uyum, değişimin görünür düzeyde kalmasıyla ilişkilendirilirken, içselleştirilmiş uyum kalıcılaşma deneyimleriyle birlikte anlatılmaktadır. Bu nedenle değişim süreçleri yalnızca uygulanma aşaması üzerinden değil, değişimin örgütsel yapıya ne ölçüde yerleştiği üzerinden değerlendirilmelidir. Bazı durumlarda değişim, baskı azalsa dahi kalıcılığını sürdürebilmektedir. Örneğin pandemi döneminde yaygınlaşan dijital uygulamaların bir kısmının kalıcı hale gelmesi, değişimin içselleştirildiği anlatıların plastisiteye yakın bir kalıcılaşma deneyimi olarak yorumlanabileceğini göstermektedir. Buna karşılık yüzeysel uyumla sınırlı kalan değişimler, baskının ortadan kalkmasıyla birlikte ortadan kaybolmaktadır.

Yöntem

Bu çalışmada, örgütsel değişim süreçlerinin nasıl deneyimlendiğini ve bu süreçlerin hangi koşullarda kalıcı ya da geçici sonuçlar ürettiğini anlamak amacıyla nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırmalar, bireylerin deneyimlerini, algılarını ve anlamlandırma biçimlerini derinlemesine incelemeye olanak tanımaktadır (Patton, 2018). Bu doğrultuda çalışma, yorumlayıcı fenomenolojik yaklaşım (Smith vd., 2021) temelinde tasarlanmıştır. Yorumlayıcı fenomenolojik yaklaşım, belirli bir olguya ilişkin deneyimlerin özünü ortaya çıkarmayı amaçlamakta ve katılımcıların yaşantılarına dayalı derinlikli veri elde edilmesini sağlamaktadır (Patton, 2018). Bu yaklaşım, değişim süreçlerinin yöneticiler tarafından nasıl deneyimlendiğini ve bu deneyimlerin nasıl anlamlandırıldığını incelemek açısından uygun bir zemin sunmaktadır.

Veri ve Katılımcılar

Araştırmanın örneklemini, yorumlayıcı fenomenolojik yaklaşıma uygun olarak değişim süreçlerini doğrudan deneyimlemiş ve bu süreçlere ilişkin derinlemesine bilgi sunabilecek

yöneticilerden oluşmaktadı. Bu kapsamda üretim, turizm, sağlık, savunma, eğitim, finans ve hukuk sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yedi üst düzey yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya farklı sektörlerden katılımcılar dahil edilmekle birlikte, tüm katılımcılar örgütsel değişim süreçlerini yönetmiş olma deneyimini paylaşmaktadır.

Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmaktadır. Tablo incelendiğinde, katılımcıların farklı sektörlerden geldiği ve eğitim düzeylerinin lisans, yüksek lisans ve doktora seviyelerinde çeşitlendiği görülmektedir. Yöneticilik deneyimi açısından katılımcıların büyük çoğunluğunun 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olması, değişim süreçlerine ilişkin derinlikli değerlendirmeler yapılabilmesini mümkün kılmaktadır. Buna karşılık daha düşük deneyime sahip katılımcının varlığı, değişim süreçlerinin farklı deneyim düzeylerinde nasıl algılandığını karşılaştırmalı olarak inceleme imknı sunmaktadır. Cinsiyet dağılımı ise iki kadın ve beş erkek yönetici şeklinindedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Takma isimler	Sektör	Eğitim Durumu	Yöneticilik Sresi	Cinsiyet
Elif	retim	Yüksek Lisans	6–10 yıl	Kadın
Erdem	Turizm	Yüksek Lisans	16 yıl zeri	Erkek
Ali	Sağlık	Doktora	16 yıl zeri	Erkek
Ahmet	Savunma	Doktora	16 yıl zeri	Erkek
Hasan	Eğitim	Lisans	16 yıl zeri	Erkek
Tamer	Finans	Lisans	16 yıl zeri	Erkek
Ayşe	Hukuk	Lisans	1–5 yıl	Kadın

Katılımcılar, farklı sektörlerde ağırlıklı olarak uzun yıllara dayanan iş ve yöneticilik deneyimine sahiptir. Bu yöneticiler, hem ani hem de planlı değişim süreçlerini deneyimlemiş; bazı durumlarda değişimi başlatan aktör, bazı durumlarda ise değişimi uygulayan karar vericiler olarak sürecin içinde yer almıştır. Katılımcıların deneyimleri, değişimin farklı biçimlerde ortaya çıktığı ve farklı sonuçlar ürettiği bağlamaları karşılaştırmalı olarak inceleme imknı sunmaktadır.

Araştırmacı da daha önce büyük ölçekli yeniden yapılanma süreçlerini deneyimlemiş olup hâlihazırda bir kurumsal değişim sürecinin içinde yer almaktadır. Bu durum, araştırma sürecinde olgunun bağlamsal olarak daha derinlikli kavranmasına katkı sağlamıştır.

Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme formu literatür doğrultusunda hazırlanmış, uzman görüşleri alınarak geliştirilmiş ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Araştırma kapsamında etik onay [Araştırmacının Üniversitesi] Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu’nun 22.10.2025 tarihli ve 10 sayılı kararı ile alınmış, tüm katılımcılardan gönüllü onam temin edilmiştir. Görüşmeler Aralık 2025–Ocak 2026 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve her bir görüşme ortalama 45–50 dakika sürmüştür. Veri doğyunluğu, tekrar eden anlam örüntülerinin ortaya çıkmasıyla değerlendirilmiş ve yeni tema üretmeyen noktada veri toplama süreci sonlandırılmıştır (Mavhandu-Mudzusi, 2018).

Analiz

Görüşmelerden elde edilen veri, iteratif kodlama ve tematik analiz yaklaşımı ile çözümlenmiştir (Braun ve Clarke, 2006; Patton, 2018). Analiz süreci, katılımcı deneyimlerinin bütünlüğünü

koruyarak tekil anlatılardan ortak örüntülere doğru ilerleyen çok aşamalı bir yapıda yürütülmüştür: *İlk aşamada*, her bir görüşme metni tekrar tekrar okunarak katılımcıların deneyimlerini yansıtan anlamlı ifadeler belirlenmiş ve satır satır kodlama yapılmıştır. Bu süreçte yalnızca betimleyici içerik değil, kullanılan dil, vurgular ve ifade biçimleri de dikkate alınarak ilk kodlar oluşturulmuştur. *İkinci aşamada* bu kodlar, benzerlik ve ilişkilerine göre gruplanarak daha üst düzey kavramsal kategorilere dönüştürülmüştür. *Üçüncü aşamada* ise bu kategoriler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu ilişkiler üzerinden temalar geliştirilmiştir. Bu süreçte farklı katılımcı deneyimleri arasında tekrar eden örüntüler belirlenmiş, ancak her katılımcının özgün deneyimi korunarak analiz ilerletilmiştir. Analiz süreci boyunca temalar sürekli olarak gözden geçirilmiş, yeniden düzenlenmiş ve veri ile uyumu değerlendirilmiştir. Bu iteratif süreç, kodlar ile temalar arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesini ve analitik bütünlüğün sağlanmasını mümkün kılmıştır (Özbilgin ve Erbil, 2019). *Son aşamada* elde edilen temalar, yöneticilerin değişim süreçlerine ilişkin deneyimlerini ve bu süreçlerin kalıcılık ya da geçicilikle nasıl sonuçlandığını açıklayacak biçimde yorumlanmıştır. Bu yorumlama sürecinde temalar elastisite ve plastisite kavramları üzerinden oluşturulmuş, katılımcı anlatılarında değişimin hangi durumlarda geçici uyum, hangi durumlarda kalıcılığa deneyimi olarak anlamlandırıldığı yorumlayıcı biçimde ele alınmıştır.

Bu çalışmada yorumlayıcı fenomenolojik yaklaşım, olgunun katılımcı deneyimi üzerinden anlamlandırılması için konumsal bir çerçeve olarak benimsenmiştir (Smith vd., 2021). Analiz aşamasında ise tematik analizin yapılandırılmış kodlama araçlarından yararlanılmıştır (Braun ve Clarke, 2006). Bu bileşim, fenomenolojik amaca aykırı bir teknik tercih olarak değil, katılımcıların anlamlandırma biçimlerinin sistematik biçimde izlenebilmesini sağlayan yöntemsel bir destek olarak kullanılmıştır. Tematik analiz araçları, deneyimlerin özünü geri plana itmek yerine, farklı anlatılarda tekrar eden anlam örüntülerinin yorumlayıcı bir duyarlılıkla izlenmesine hizmet etmiştir. Böylece idiografik derinlik ile örüntüsel yorum birbirini tamamlayan iki okuma düzlemi olarak birlikte işletilmiştir.

Refleksivite

Araştırmacı, daha önce büyük ölçekli yeniden yapılanma süreçlerini deneyimlemiş ve hâlihazırda bir kurumsal değişim sürecinin içinde yer almaktadır. Bu konumsallık, araştırma sürecinde olgunun bağlamsal olarak daha derinlikli kavranmasına katkı sağlamış, katılımcı deneyimlerinin yorumlanmasında analitik duyarlılığı artırmıştır. Bununla birlikte, araştırmacının deneyimlerinin analizi yönlendirme potansiyelini sınırlamak amacıyla kodlama ve tema geliştirme sürecinde veriye sürekli geri dönüş yapılmış ve yorumların katılımcı ifadeleriyle uyumu sistematik olarak değerlendirilmiştir.

Bulgular

Araştırmanın bulguları, yöneticilerin değişim süreçlerine nasıl girdiklerini, bu süreçleri nasıl yönettiklerini ve değişimin kalıcılığına ilişkin deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını ortaya koymaktadır. Katılımcı anlatıları, değişimin ortaya çıkış biçimi ve sürekliliği bağlamında farklılaşan deneyim örüntülerine işaret etmektedir.

Bu doğrultuda bulgular, değişimin tetiklenmesi, uygulanması ve kalıcılığına ilişkin deneyim ve anlam örüntülerini görünür kılan beş tema altında yapılandırılmıştır: (i) kurumsal baskılar altında gelişen ani değişim deneyimleri, (ii) yöneticilerin planlı değişim girişimlerini anlamlandırma biçimleri, (iii) direnç ve koordinasyonun yöneticiler tarafından deneyimlenişi, (iv) değişimin geri dönüş olarak deneyimlendiği durumlar ve (v) kalıcılığın destek ve süreklilik üzerinden anlamlandırıldığı deneyimler. Katılımcı anlatıları, bu temalar altında doğrudan alıntılarla desteklenerek yorumlayıcı biçimde ele alınmıştır.

Kurumsal Baskılar Altında Ortaya Çıkan Değişim Deneyimleri

Katılımcı anlatıları, değişim deneyimlerinin büyük ölçüde örgüt içi planlamalardan ziyade dışsal zorunluluklar tarafından şekillendiğini göstermektedir. Bu deneyimler, yöneticilerin değişimi bir tercih alanı olarak değil, kaçınılmaz bir uyum süreci olarak yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Özellikle krizler, mevzuat değişiklikleri ve devlet müdahaleleri, değişimin tetikleyici unsurları olarak öne çıkmaktadır. Turizm sektöründe uzun yıllara dayanan yöneticilik deneyimine sahip olan Erdem, değişimi doğrudan kriz ve devlet müdahaleleriyle ilişkilendirmektedir:

Örneğin pandemiyle birlikte ani değişikliğe gitmiştik. Genelgelerle birlikte yaşadık böyle bir deneyim. Buna bizi zorlayan faktör olarak ekonomik kriz ve genelgeleri düşünebiliriz. (Erdem)

Bu anlatı, değişimin kaynağının doğrudan kurumsal çevre olduğunu ve yöneticilerin süreci kendi kontrolleri dışında gelişen bir zorunluluk olarak deneyimlediğini göstermektedir. Değişim burada planlanan bir dönüşümden ziyade dışsal baskıya verilen hızlı ve reaktif bir uyum tepkisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür değişimler, örgütlerin çevresel baskılar karşısında geliştirdiği reaktif uyum biçimlerini temsil etmekte ve çoğunlukla kısa vadeli işlevsellik üretmektedir. Finans sektöründe hem işletme sahibi hem de üst düzey yönetici konumunda olan Tamer ise ani değişimi daha geniş bir çerçevede, mevzuat ve işgücü dinamikleri üzerinden açıklamaktadır:

Devletin mevzuat değişimi yani mevzuatta bir yenilik, işgücündeki ani değişim... bunlar en başlıca faktörler. (Tamer)

Bu ifade, ani değişimin yalnızca tek bir faktöre bağlı olmadığını, kurumsal baskıların farklı düzeylerde ve eş zamanlı olarak örgütleri etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle mevzuat ve işgücü gibi kontrol dışı unsurlar, yöneticilerin değişimi yönlendirme kapasitesini sınırlamakta ve süreci reaktif hale getirmektedir. Hukuk sektöründe faaliyet gösteren Ayşe ise değişimi doğrudan devlet politikaları ve dijital dönüşüm uygulamaları ile ilişkilendirmektedir:

Pandemiyle birlikte işimizde ani değişim oldu. Davalar e-duruşma ile görülmeye başlandı. Yani pandemi ve devletin aldığı tedbirler diyebiliriz. (Ayşe)

Bu anlatı, kurumsal çevrenin yalnızca değişimi tetiklemekle kalmadığını, aynı zamanda değişimin yönünü ve biçimini de belirlediğini göstermektedir. Değişim burada örgüt içi tercihlerden bağımsız olarak, dışsal düzenlemelerin dayattığı bir yeniden yapılanma süreci olarak ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun ani değişimi kendi inisiyatifleri dışında deneyimlemiş olması, bu sürecin gönüllü bir dönüşümden ziyade dışsal baskılar tarafından şekillendiğini ortaya koymaktadır. Kurumsal çevre, örgütlere yalnızca yön göstermemekte, aynı zamanda değişimi zorunlu kılan yaptırımlar ve düzenlemeler üretmektedir. Bu durum, kurumsal kuramın öngördüğü biçimde örgütlerin meşruiyet sağlamak amacıyla dışsal beklentilere uyum geliştirdiğini göstermektedir. Bu tür değişimlerin ortak özelliği, hızlı ve zorunlu uyum üretmelerine rağmen çoğu zaman örgütsel yapıya derinlemesine yerleşememeleridir. Katılımcıların deneyimleri, kurumsal baskılar altında ortaya çıkan ani değişimlerin çoğunlukla yüzeysel uyum üretmesi nedeniyle elastik özellikler taşıdığını göstermektedir. Bu bağlamda elastisite, değişimin örgütsel yapılara nüfuz edemediği, öğrenme ve içselleştirme süreçlerinin tamamlanmadığı ve yalnızca dışsal baskı koşullarına bağlı olarak sürdürüldüğü geçici bir uyum biçimi olarak ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin Planlı Değişim Girişimlerini Anlamlandırma Biçimleri

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde planlı değişim girişimlerinin yalnızca kurumsallaşma değil, büyüme, ilerleme ve gelişme gibi çoklu motivasyonlara dayandığı görülmektedir. Bu durum,

planlı değişimin yalnızca içsel bir düzenleme süreci değil, aynı zamanda örgütün çevresel konumunu yeniden tanımlama girişimi olduğunu göstermektedir. Diğer yönüyle ise bu faaliyet, eylemleri dönüştürmekle beraber kurumsal bir yapı inşa etme girişimidir. Finans sektöründe üst düzey yönetici olan ve birçok değişim süreci deneyimine sahip Tamer, planlı değişim girişimini kurumsallaşma gerekliliği ile ilişkilendirmektedir:

Kurumsallaşma adına planlama yaptık. İşte kurumsallaşma için gerekli olan nedir, bütün idari birimleri eğitime tabi tutma, işletme içi haberleşme gibi. Kim kimden izin alacak, kim kime haber verecek, işte bunların hepsini planlayarak bir sistem kurmaya çalıştık. Planlamaya göre bir kurumsallaşma başlayacak ve herkes kafasına estiğini yapamayacaktı. Bizi planlı değişime zorlayan nedenler, işletmenin finansal durumunun anlık izlenmesi, doğru ve net olarak görülmesi gerekliliği, kurumsallaşma isteği. Geleceğe yönelik kararlar almada kullanılacak bir yapı gerekliydi. Yani diyelim ki artı bir parası var işletmenin bununla nereye yatırım yapacak ya da borç ne kadar, bu borcun yıllanması ne kadar sürüyor gibi konuları kurumsallık içinde düzenleyecek bir sistem gerekiyordu. Bu sisteme bakıldığında bugün ödemelerim net ne kadar, tahsilatlarım bu kadar diye görülmesi lazım. Bir değerlendirme yapılması için anlık durumları görmek büyük ihtiyaçtı. (Tamer)

Bu ifade işletmenin sahip olduğu yapıyı, yeni ve ideal bir sisteme uyum sağlamak amacıyla değiştirdiğini göstermektedir. Kurumsallaşmaya evrilme isteğini tetikleyen tek konu, yeni bir kimlik kazanmak değildir. Aynı zamanda işletmede memnun olunmayan işleyişin yeniden düzenlenmesi, kargaşaya yol açan belirsizliklerin planlı değişime maruz bırakılarak kurallı bir düzen oluşturma gerekliliğidir. Turizm sektörü ve konaklama işletmelerindeki uzun yöneticilik geçmişine bağlı olarak birçok değişimi deneyimlemiş olan Erdem, değişime gitmedeki amacını büyüme isteğine bağlamıştır:

Planlı değişiklik olarak renovasyona gittik. Kuruluşun zincir bir işletme olarak yönetilmesinin daha doğru olduğunu düşündük. Lokal ve zincir olmayan bir markadan globale doğru değişim sürecindeyiz. (Erdem)

Bu ifade işletmenin yalnızca kendi yapısıyla ilgili dönüşüm sürecini göstermemektedir. Buradaki planlı değişim işletmenin büyümeye geçmesinin yanı sıra sınıf değiştirmesi ve itibar edinimi ile de ilişkilidir. Yeni bir statü peşinde olan işletmenin böylelikle meşruiyetin yeni bir boyutunu gerçekleştirmek üzere değişime gittiği görülebilmektedir. Hukuk hizmetlerinde kısa bir yöneticilik geçmişi olan Ayşe değişim amacını birden fazla faktöre bağlamaktadır:

Evet planlı değişime niyetlendik, başladık hatta. Temelde daha fazla kazanç sağlama isteği etkili oldu. Bunun için daha önce elimizden çıkan bazı iş ve işlemleri de geri alıp yapalım, bir sistem oluşturalım düşüncesiyle planlı değişime kalkıştık (Ayşe)

Bu ifadeden planlı değişim girişimine kaynaklık eden üç ayrı neden olduğu anlaşılmaktadır. İlki daha fazla maddi değer elde etme isteğidir. Bu, çeşitli kaygılarla kurumsallaşma ya da büyümek üzere değişime gitmekten farklı bir yönlendiricidir. Bu noktada planlı değişimin başka bir işlevi ortaya çıkmaktadır. İkinci neden geçmişte yitirilenlerin yeniden kazanılması isteğidir. Değişim ile amaçlanan, kayıp yaşanan eski durumun, yeniden kazanmayı mümkün kılacak yeni durum ile değiştirilmesidir. Üçüncü nedeni ortaya çıkaran bu durum yeni bir sistem oluşturulması ile karakterize edilmektedir. Dolayısıyla bu ifadede, planlı değişimin birbirini tamamlayan üç ayrı fonksiyona sahip bir süreç olduğu görülmektedir.

Katılımcıların planlı değişime ilişkin anlatılarında daha fazla kazanç, yeni sistem kurma, yeniden yapılanma, kurumsallaşma, büyüme ve zorunluluk gibi gerekçeler öne çıkmaktadır.

Direnç ve Koordinasyonun Yöneticiler Tarafından Deneyimlenişi

Katılımcı ifadelerinde örgütsel direnç ve koordinasyon sorunları, değişim sürecinin nasıl deneyimlendiğini anlamlandırırken öne çıkan unsurlar olarak görünmektedir. Özellikle süreci sabote eden gizli direnç ya da direnç kaynağının güçlü bir pozisyona sahip olması, değişim faaliyetlerinin baŐarisız olmasında önemli birer faktör olarak ortaya çıkmaktadır. İfadelere göre değişim sürecini etkileyen bir konu da koordinasyon sorunlarıdır. Planlanan değişim sürecinin hayati parçası olan ‐koordinasyon‐un sağlanamaması, katılımcı anlatılarında engelleyici bir unsur olarak yer almaktadır. Geçmişte herhangi bir değişim deneyimi olmayan yönetici Elif değişim sürecinde yaşadığı sorunları direnç ile ilişkilendirmektedir:

Yönetim kurulu bu değişime çok gönüllü değildi ama kabul etti. Sihirli çubukla olacak sanıyorlar. İnisiyatif bırakmıyorlar. Mesela değişime direnen büyükler hala üretim tesisini kendileri dolaŐıyor. Bu süreçte kontrolü bırakmak istemediler. Bazı personelle yollarını ayırmak istemediler. Değişime herkesin katılmaması sorun. Üst yönetim, yönetim Őekli deėiŐimine karşı çıktı ve onlara bağlı olan personel de direndi. Yönetim kurulu yeleri iş dünyasından uzak. Ayrıca çok ortaklı bir Őirketiz. Çok ortak var. Bu da sorun yaratıyor (Elif)

Bu ifadeden anlaşıldığı üzere değişime dirençte iki taraf bulunmaktadır. Taraflardan biri değişen iş dünyasına uzak yönetim kurulu üyeleridir. Çoğu değişim faaliyetinde olduğunun tersine burada üst yönetici dışında yönetimin kendisi değişime direnmektedir. İdare ve kontrol bakımından değerlendirildiğinde bu durum değişime dair alan açılmasına engel olmaktadır. Taraflardan diğeri ise değişime direnen ve yönetim tarafından desteklenen personeldir. Yönetimle personelin birleŐtiėi ve kolektif bir direnç oluŐturduėu bu durumun, değişim sürecini baltalamanın yanı sıra başka sorunlar da getirdiği görülmektedir. Değişim sürecini benzer sorunlarla deneyimleyen Ali sağlık sektöründe uzun bir yöneticilik geçmişine sahiptir. Değişim tecrübesi olan Ali'nin ifadesi, koordinasyon sorununun da direnç kadar etkili olduğunu ortaya koymaktadır:

Değişimle ilgili çok fazla direnç görüyoruz, personel direnci. Ayrıca planlanan değişimde kurumlar arası ciddi bir uyumsuzluk ortaya çıktı. Sürecin birlikte yönetilmesi gerekiyordu ancak farklı kuruluşların kendi hiyerarşik yapıları ve işleyiş biçimleri nedeniyle koordinasyon sağlanamadı. Bu durum sürecin ynetilememesine yol açtı ve bürokratik engeller belirleyici hale geldi. Süreçte temel sorunlardan biri, değişimin geniş kapsamlı olarak ve tüm alanda aynı anda baŐlatılmasıydı. Pilot uygulama ve simülasyon yapılmaması önemli bir eksiklikti. Değişim planlansa bile öncesinde test edilmeli, pilot uygulamalarla sınınamalı ve daha yerel ölçekte ilerletilmeliydi. (Ali)

Bu ifadeden anlaşıldığı üzere değişim süreci belli aŐamaları içeren, tek bir plandan ibaret değildir. Ali'nin ifadesi değişim planlarının aksamadan uygulanmasını sağlayacak adımların takip edilmesinin yanı sıra süreci bozabilecek detaylar üzerinde de çokça düŐünmenin gereğini ortaya koymaktadır. Burada iki ayrı kurumu yani iki ayrı kurumsal yapıyı inşa edecek bir değişim süreci planlanmış ancak çok muhtemel sorunlar plana yeterince dahil edilmemiŐtir. Ahmet ise direnç ve koordinasyon sorunlarının yaŐandığı değişim sürecini daha kontrollü deneyimlemiŐtir. Savunma sektöründe üst düzey yönetici olan Ahmet katı bir hiyerarşik sistemin ve resmi yapılanmanın yoğun olduğu bir kurumda görevlidir. Ahmet değişime direncin bastırılabilmesini çeşitli araçlara bağlamaktadır:

Güçlükler oldu. Personel direnci. Aniden rutinin dıŐına çıkdıldığından direnç oluŐtu. Zaman içinde çeşitli liderlik yöntemleri, yönetim faktörleri, motivasyon kanalları kullanılarak değişime adaptasyon sağlandı. (Ahmet)

İfadeden, dirençle sıklıkla karŐılaŐıldıėı anlaşılmaktadır. Kurumlar rutinlerini bozan sürekli değişim içinde olan bir çevrede faaliyet yürütürler. Bu nedenle kurum ve çalıŐanları her

döngüden farklı etkilenirken, çalışanlar da her dönüşüme ayrı tepki vermektedir. Bu yoğun etkiye rağmen Ahmet, direnci kontrol altına almaya yönelik olarak daha iyimser bir tablo çizmektedir. İfadeden anlaşıldığı üzere bunun bir nedeni, sürecin hazırlığı aşamasında olası dirence karşı kontrol mekanizmalarının geliştirilmesidir. Daha önemli bir konu ise Ahmet'in, değişime direnci kontrol altına almayı kolaylaştıran bir yapıda yönetici olmasıdır.

Yoğun çabalar sonucunda değişim gerçekleştiği varsayılsa bile değişime direnç, birimler arası uyumsuzluk gibi sorunlar değişimin kalıcılığını etkileyebilmektedir. Buna örnek Elif'in değişim sürecidir. Elif başlattığı değişim sürecinde kısıtlı alanlarda değişimi gerçekleştirmiş ama değişimlerin çoğunluğu kalıcı olmamıştır. Bunun temel bir nedeni yönetim kurulu üyelerinin bir kısım personel ile birlikte hareket ederek direnç göstermesidir. Ali'nin yaşadığı deneyimde olduğu gibi kurumlararası uyum da bu anlamda başka bir sorun alanıdır. Akran olsa bile her kurumun kendine ait bir kimliği, kişiliği ve yapısı vardır. İşbirliği ile gerçekleştirilen değişimlerin başarı olsa bile kalıcılığı daimi bir koordinasyon ve uyum gerektirmektedir. Bu bulgular, değişimin yalnızca planlama ve uygulama meselesi olmadığını, aynı zamanda örgüt içi güç ilişkileri ve koordinasyon kapasitesi tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır.

Değişimin Geri Dönüş Olarak Deneyimlendiği Durumlar

İfadeler başarısız değişim süreçlerinin, işletmeyi sürece başladığı noktadan daha geriye götürdüğünü göstermektedir. Bu kapsamda küçümşenen bazı sorunlar, gözardı edilen durumlar, iyi yapılmamış hesaplar kalıcı değişime ulaşılmasına engel olmuştur. Bu durumun sonuçlarının ise çeşitli kayıplara yol açtığı ortaya konulmuştur. Finans sektöründe üst düzey yönetici olan ve büyük ölçekli değişim sürecine ilişkin başarısız bir deneyim yaşayan Tamer bu kayıpları şöyle ifade etmektedir:

Moral motivasyon kaybettik. Para kontrolü gitti, para kaybı oldu, çalışma disiplini gitti. Kontrolü kaybediyorsunuz. İş gücü kaybı, zaman, enerji kaybı oldu. Hem eski usule geri dönüyorsunuz hem de bu kadar kayıp oluyor (Tamer)

Tamer'in ifadesine göre değişim sürecindeki başarısızlık işletmeyi değişime ihtiyaç duyulduğu durumundan daha olumsuz bir noktaya taşımaktadır. Kalıcı değişimle tamamlanamayan süreç, değişim faaliyetleri uğruna vazgeçilen ya da tüketilen çoğu kaynakla birlikte yıkımla bitmiştir. Bu ifade sorun olarak görülen ve değiştirilmek istenen durumların, daha güçlü hale geldiğini ortaya koymaktadır. Üstelik beklenmeyen bu yeni hale, kolay kazanılamayacak kaynaklarla ulaşılmıştır. Eğitim sektöründe uzun bir yöneticilik deneyimi olan Hasan bu kayıp kaynağı itibar ile ifade etmektedir:

Bu bize sektördeki imajımız açısından “ne oluyor, batıyor mu, personel terk mi ediyor” gibi bir zaman dedikodu ortamı yarattı. Bir yıl boyunca bu kulaktan kulağa yayıldı. Ancak bir yıl sonra oluşturduğumuz kadro ve bu kadroyu sahaya doğru yansıtarak imajı eksiden artıya çevirdik. Ama bu bizim bir yılımızı aldı. İmaj kaybettirdi. Örneğin sektörde bizden hizmet almak ve bizimle çalışmak isteyen kurumlara bizim için “personel kaybediyor, güç kaybediyor, bence tekrar bir değerlendirin” dendi. Bu bir yıl içinde olumlu bir referans alabildiğimizi sanmıyorum. O ana kadarki kazanımlarımızı kaybettik. Zaman da, para da kaybettik. (Hasan)

Bu ifade işletmenin değişim sürecinin, çevre tarafından da izlendiğini göstermektedir. Kurumun başarısız süreci sadece kendisinin yönetmesi gereken bir güçlük değil aynı zamanda rakiplerinin olumsuz anlamda kullandığı bir senaryo olmaktadır. Yaratılan bu itibarsızlık, meşruluk kazanmak üzere değişimi kabullenen ve bu kapsamda yoğun çaba harcayan kurumun istemediği bir sonuçtur. Kısa süreli bir yöneticilik tecrübesi olan Ayşe değişim sürecine başlanan adımdan daha geriye gidilmesini kontrol dışındaki durumlar ile ihmal ettikleri konulara bağlamaktadır:

Planlanan değişim süreci öngörülen Şekilde tamamlanamadı, yalnızca %25 oranında gerçekteşirilebildi ve planlanan süre uzadı. Süreci belirlenen takvim içinde tamamlamaya çalışıyoruz. Planlı değişim kapsamında iş birliği yaptığımız ve sürecin önemli bir parçası olan tedarikçinin ayrılması, iş akışını doğrudan aksattı. Bunun yanı sıra süreç yeterince takip edilmedi; bazı hukuk programları ve uygulamaları mevcut olmasına rağmen iş takibi etkin biçimde yürütlmedi. Bu durum sürecin ilerleyişini olumsuz etkiledi. Ayrıca kontrol ve denetim mekanizmalarının yetersizliği de sürecin başarısını sınırlayan önemli bir unsur oldu. Bu aşamaların daha sistemli ve sürekli Şekilde yürütülmesi gerekiyordu. (Ayşe)

Bu ifade değişimde kalıcılığı sağlama kapsamında yapılması gerekenin, yeni durumun bir süre kontrol altında tutulması olduğunu ortaya koymaktadır. Yeni bir sisteme geçilmiş, değişimin sağlandığı görülmüş fakat değişim yerleşene kadar değişen durum izlenmemiştir. Kendi haline bırakılan yeni sistem, işleyiş bozularak eski haline dönmüştür. Ayrıca olumsuz senaryoların değişim aşamalarına entegre edilmemesi, işletmenin bu süreçte karşılaştığı olumsuz durumlardan çok daha fazla etkilendiğini göstermektedir.

Planlanan değişimler kapsamında bazılarının gerçekteştiği ama tam olarak planlandığı Şekilde tamamlanmadığı anlaşılmıştır. Bu durumda bazıları sürecin ortasında kalmış ve yeni duruma geçemediği için örgütsel işleyiş sağlamak üzere başa dönmüştür. Bazıları ise tamamlamış ancak değişim kalıcı hale getiremediği için eski düzene dönmüştür. Ayşe çeşitli nedenlerle neredeyse tüm işleyişe ilişkin mevcut uygulamalarında değişiklik yapmıştır. Ancak değiştirildiği düşünülen sistemin entegrasyon süreci gözardı edildiği için eski usule dönmüştür. Bu elastik dönüşlerin diğer nedenleri, kontrol mekanizmalarının eksikliği, değişim sürecini etkileyecek temel unsurlarda ani ve beklenmedik gelişmeler, hesaba katılmayan durumlar, ekonomik koşulların göz ardı edilmesi, dışa bağımlılık derecesi olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı anlatılarında bu unsurlar, değişimin kalıcılığının sekteye uğradığı noktalar olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, elastik geri dönüşlerin yalnızca değişimin başarısızlığı değil, aynı zamanda örgütsel kaynakların aşınmasına yol açan bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Elastik geri dönüşler, katılımcıların değişimin örgütsel yapıya yerleşemediğini, öğrenme süreçlerinin tamamlanmadığını ve destek mekanizmalarının yetersiz kaldığını anlattıkları durumlarda öne çıkan bir deneyim örüntüsü olarak görünmektedir.

Kalıcılığın Destek ve Süreklilik Üzerinden Anlamlandırıldığı Deneyimler

Kurumsal çevre baskısının değişimde kalıcılığı sağlamada etkili olduğu katılımcıların değişim süreci deneyimlerinde öne çıkan unsurlardan biridir. Devletin talimatları doğrultusunda, resmi uygulamaların gerektirdiği ve riayet edilmediğinde yaptırım bulunmayan değişim faaliyetleri bir sonraki emre kadar kalıcılığını sürdürmektedir. Hukuk hizmetlerinde yönetici olan Ayşe benzer bir resmi talimatla değişimde kalıcılığı ilişkilendirmektedir:

Söylediğim gibi E-duruşmaya geçildi. Hala da devam ediyor. Örneğin İstanbul'da bir davamız varsa 48 saat önce başvuruda bulunuyoruz, değerlendiriliyor kabul edilirse ki genelde kabul ediliyor e-duruşma yapıyoruz. Evden, ofisten herhangi bir yerden duruşmaya katılabiliyoruz. Tüm şehirlerde yok sistem ama genel olarak yaygın (Ayşe)

Covid-19 pandemisi ile gelen uygulamalardan biri olan uzaktan yapılan toplantılar, hukuk hizmetlerine fiziki duruşmaların değişimi olarak yansımıştır. Bu ifadeden, söz konusu salgın dönemi son bulmasına rağmen işletmenin o tarihlerdeki değişim durumunu koruduğu anlaşılmaktadır. Uzaktan yapılan bu görüşmeler, uzun süren dönemde sağlanan uyum nedeniyle yerleşik bir duruma gelmiş ve işletme üzerindeki baskı kalkmasına rağmen geçerliliğini büyük oranda yitirmemiştir. Bu son durumdaki tetik nokta çevresel değişim baskısıdır. Eğitim

sektöründe yönetici olan Ali süreç içinde benzer çevresel baskılardan etkilenmiş kalıcılığı sağladığı bir dönüşümü gerçekleştirmiştir:

Bu ani gelişmelerle evet değişim oldu, iş yükümüz arttı ve kapasitemiz ciddi olarak gelişti. Örneğin sanal sistemler oluşturduk üniversiteler için. Öğrencilerin evdeki bilgisayarlarından kurumun otomasyon sistemini kullanılabilir hale getirdik. O ani değişimle birlikte başlayan süreç eksilmeden üzerine artılar koyarak devam eden oluşumlarımız oldu. (Hasan)

Bu ifade değişimde kalıcılığın yalnızca zorlayıcı uygulamalar ya da mevzuatla değil, aynı zamanda koruyucu ve sürdürücü örgütsel mekanizmalarla da desteklendiğini göstermektedir. Ahmet'in bulunduğu kurumsal yapı, hiyerarşik süreklilik aracılığıyla değişimin korunmasına olanak sağlamaktadır. Bu durum, kurumsal yapının yalnızca değişimi tetikleyen değil, aynı zamanda değişimi sürdüren bir yapı olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

Bizim teşkilat sistemimiz planlanan değişim sürecini olabildiğince koruyor. Mesela görev değişiminde görevi değişen kişinin hem ast hem de üstündeki yönetici stabil kalıyorsa, geniş kapsamlı yani kadronun tamamı değişmiyorsa planlı değişim zarar görmeyebiliyor. (Ahmet)

Bu ifade değişimde kalıcılığın zorlayıcı uygulamalar ya da mevzuatın yanı sıra koruyucu bir mekanizmadan da etkilendiğini göstermektedir. Son derece katı bir yapılanmanın olduğu kurumda görevli Ahmet, hiyerarşi zincirindeki aktörlerin değişim durumunu koruduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla ifadeden kurumsal yapının, katılımcı tarafından değişimi daim kılma noktasında etkili bir unsur olarak anlamlandırıldığı anlaşılmaktadır.

Tamamlanmış planlı değişim ve halihazırda devam eden yeni durum kapsamında, Ayseden kurum bünyesinde E-duruşma gibi birtakım değişim programları başlatıldığı ve kalıcı hale getirildiği bilgisi alınmıştır. Ahmet değişime konu olan birimin alt ve üst birim tarafından desteklenmesi ve korunması ile birlikte istenen değişimin kalıcı hale getirildiğini belirtmiştir. Buradan kurumsal çevredeki yetkili kuruluşların yönergeleri doğrultusunda girilen değişimlerin daha başarılı bir şekilde gerçekleştiği ve yeni durumun devam ettiği anlaşılmaktadır. Ayrıca örgütsel istikrarın sağlanmasının payı da bu sonuç üzerinde büyüktür.

Elde edilen bulgular, bazı planlı değişimlerin örgütsel uygulamalara yerleşerek kalıcı hale geldiğini göstermektedir. Bu süreçte, değişimin örgüt içindeki farklı düzeyler tarafından desteklenmesi ve korunması kalıcılığı güçlendiren bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular, kurumsal çevre tarafından desteklenen değişimlerin daha yüksek kalıcılık potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel istikrar ve süreklilik, değişimin kalıcı hale gelmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Bu bulgular, plastisitenin yalnızca değişimin gerçekleşmesiyle değil, değişimi sürdüren kurumsal destek, örgütsel öğrenme ve süreklilik mekanizmalarıyla mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla plastisite, katılımcı anlatılarında değişimin örgütsel yapılara yerleştiği ve zaman içinde yeniden anlamlandırıldığı durumları okumak için kullanılan yorumlayıcı bir çerçeve olarak işlev görmektedir.

Tartışma

Kurumsal kuram yaklaşımına göre örgütler, içinde buldukları kurumsal çevrenin beklenti ve zorlamaları doğrultusunda hareket etmekte, yapı ve işleyişlerini bu çevreyle uyumlu hale getirmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). Araştırmanın bulguları, yöneticilerin değişim girişimlerinin kurumsal baskılar altında meşruiyet kazanma ve çevreyle uyum sağlama amacıyla şekillendiğini ancak bu uyumun niteliğinin değişimin kalıcılığı açısından farklı sonuçlar ürettiğini göstermektedir. Bu doğrultuda yöneticiler, taklitçi, zorlayıcı ve normatif baskılar altında farklı uyum stratejileri geliştirmekte ve bu stratejiler değişim süreçlerinin yönünü ve niteliğini belirlemektedir. Bu bulgu, eşbiçimlilik süreçlerinin tekil ve

homojen sonuçlar üretmediğini, aksine örgütsel yanıtların farklılaşarak değişimin kalıcılığı üzerinde belirleyici hale geldiğini ortaya koymaktadır.

Örgütlerin faaliyet gösterdiği kurumsal çevre, ekonomik, politik, yasal ve teknolojik unsurlar aracılığıyla sürekli baskı üretmektedir. Araştırma bulguları, bu baskıların değişimin yalnızca başlangıcını değil, aynı zamanda niteliğini ve kalıcılığını da şekillendirdiğini göstermektedir. Ekonomik krizler, mevzuat değişiklikleri ve dijitalleşme uygulamaları, örgütleri değişime zorlayan temel dışsal tetikleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, bu baskılar altında gelişen değişimlerin tamamının kalıcı dönüşümler üretmediği ve önemli bir kısmının geçici uyumla sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu durum, değişimin tetiklenmesi ile kurumsallaşması arasındaki ayrımı analitik olarak görünür kılmaktadır.

Bulgular, kurumsal baskıların çift yönlü bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Kurumsal baskılar örgütleri değişime yönlendirirken, değişimin derinliği ve kalıcılığı örgütün bu baskılara verdiği yanıtın niteliğine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Özellikle zorlayıcı baskılar bazı durumlarda kalıcı dönüşümler üretirken, diğer durumlarda yüzeysel uyumla sınırlı kalabilmektedir (Erbil, 2025). Bu durum, kurumsal baskıların örgütsel süreçler aracılığıyla yeniden şekillenen bir etki ürettiğini göstermektedir.

Araştırmanın bulguları, değişim süreçlerinde örgütsel direncin ve koordinasyon sorunlarının belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır. Meşruiyet yalnızca dışsal otoriteler tarafından değil, örgüt içi aktörler tarafından da şekillendirilmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin değişimi meşru bulmaması durumunda, değişim süreçlerinin sekteye uğradığı ve kalıcılığın zayıfladığı görülmektedir. Özellikle kolektif direnç ve kurumlar arası uyumsuzluk, planlı değişim süreçlerinin dahi kırılğan hale gelmesine yol açmaktadır. Bu bulgu, değişimin teknik bir planlama süreci olmaktan ziyade çok aktörlü ve ilişkisel bir süreç olduğunu göstermektedir.

Elastisite kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, değişim süreçlerinin önemli bir kısmının geçici uyumla sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. Elastisite, kurumsal baskılar altında geliştirilen uyumun bu baskılar zayıfladığında ortadan kalkması ve örgütün önceki yapı ve pratiklerine geri dönmesi ile karakterize edilmektedir. Özellikle dışsal zorunluluklarla başlatılan değişimlerin, örgütsel düzeyde içselleştirilmediği durumlarda sürdürülemediği ve geri dönüş ürettiği görülmektedir. Bu durum, değişimin yüzeysel uyum ile kalıcı dönüşüm arasında ayrıştırılmasına imkân tanımaktadır. Buna karşılık plastisite, değişimin kalıcı hale geldiği durumları açıklamaktadır. Örgütün değişim sürecini öğrenme ve içselleştirme yoluyla yeniden yapılandırması, plastisiteyi mümkün kılmaktadır. Araştırma bulguları, plastisiteye ulaşan değişimlerin kurumsal destek, süreklilik arz eden baskı veya denetim mekanizmaları ve örgütsel öğrenme süreçleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Kalıcı dönüşümün ortaya çıkması, değişimin yalnızca uygulanmasına değil, örgütsel yapılara yerleşmesine bağlıdır.

Çalışma, değişim süreçlerinin yalnızca planlama ve uygulama aşamalarıyla açıklanamayacağını ortaya koymaktadır. Değişimin kalıcılığı, örgütsel öğrenme ve kurumsal uyum süreçleriyle birlikte değerlendirilmelidir. Örgütlerin değişimi sürdürülebilir hale getirebilmesi, hızlı uyum sağlama kapasitesinin ötesinde, bu değişimi kurumsal yapıya entegre edebilme yeteneğine bağlıdır. Yöneticiler açısından değişimin başarısını yalnızca uygulama aşamasıyla sınırlamayan, süreklilik ve yerleşme boyutlarını merkeze alan bir yaklaşım gerekmektedir.

Sonuç olarak, kurumsal baskılar altında gerçekleşen değişim süreçleri tekil bir sonuç üretmemekte; elastisite ve plastisite arasında farklılaşan sonuçlar doğurmaktadır. Değişimin yönü ve kalıcılığı, örgütün bu süreci nasıl anlamlandırdığı, yönettiği ve içselleştirdiği ile belirlenmektedir. Bu çerçeve, değişimin başarısını kısa vadeli çıktılardan ziyade uzun vadeli kurumsal yerleşme üzerinden değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır.

Sonuç

Bu çalışma, örgütsel değişim süreçlerinin kurumsal baskılar altında nasıl şekillendiğini ve bu süreçlerin hangi koşullarda kalıcı ya da geçici sonuçlar ürettiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, kurumsal çevrenin örgütleri değişime zorlayan temel bir mekanizma olduğunu doğrularken, bu baskıların değişim üzerinde tekil ve homojen etkiler üretmediğini göstermektedir. DiMaggio ve Powell'ın (1983) eşbiçimlilik yaklaşımı ile Meyer ve Rowan'ın (1977) meşruiyet vurgusu doğrultusunda, örgütlerin çevresel beklentilere uyum sağlama yönünde hareket ettiği görülmektedir. Bununla birlikte, elde edilen bulgular bu uyumun her zaman kalıcı dönüşümler üretmediğini, aksine çoğu durumda yüzeysel ve geçici uyum biçimlerinde kaldığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda elastisite kavramı, katılımcı anlatılarında kurumsal baskılar altında geliştirilen ancak baskı ortadan kalktığında sürdürülemediği anlatılan değişim biçimlerini okumaya; plastisite ise değişimin örgütsel yapıya yerleştiği ve kalıcı hale geldiği anlatılan deneyimleri okumaya olanak tanımaktadır.

Çalışma, değişimin kalıcılığının dışsal baskılarla ve örgütsel öğrenme, içselleştirme ve koordinasyon süreçleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle yöneticilerin anlatılarında örgütsel direnç, kurumlar arası uyumsuzluk ve yetersiz kontrol mekanizmaları, planlı değişim süreçlerinin dahi kırılabilir biçimde deneyimlenmesine yol açan unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Buna karşılık katılımcı deneyimlerinde kurumsal destek, süreklilik arz eden denetim mekanizmaları ve öğrenme odaklı yaklaşımlar, değişimin plastisiteye doğru evrildiği anlatıların merkezinde yer almaktadır. Bu bulgular, Lewin'in (1947) değişim modelinde vurgulanan çözülme-değişim-yeniden donma sürecinin, yalnızca değişimin başlatılmasıyla değil, yeniden donma aşamasının başarıyla gerçekleştirilmesiyle anlam kazandığını göstermektedir. Bu doğrultuda yöneticiler açısından değişim, yalnızca uygulanması gereken bir süreç olarak değil, örgütsel yapılara yerleştirilmesi ve sürdürülebilir kılınması gereken bir dönüşüm olarak ele alınmalıdır. Buradan elde edilen çıkarımlar, yedi yöneticinin kendi bağlamlarındaki deneyimlerine dayanan yorumlayıcı içgörüler niteliğindedir. Bu nedenle bulgular genellenebilir bir sonuç değil, değişimin kalıcılığına ilişkin deneysel anlamlandırmaların nasıl kurulduğuna dair bağlamsal bir okuma sunmaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: İki bağımsız hakem tarafından değerlendirilmiştir.

Çıkar Çatışması: Yazar herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için herhangi bir finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer Review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author declared no conflict of interest.

Funding: The author declared that this study received no financial support.

Yapay Zekâ Beyanı:

Yazar, derginin yapay zekâ (AI) kullanım ilkeleri doğrultusunda; makalenin imlâ denetimi sürecinde yapay zekâ araçlarından yararlanmıştı. Bu kapsamda, çalışmanın içeriğine ilişkin tüm sorumluluk yazara aittir.

Kaynakça

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *REIS*, 77/78, 345–348. (Orijinal çalışma 1978 yılında yayımlanmıştır).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford University Press.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Erbil, C. (2025). Governing by discipline: Evidence on employee silence under authoritative bureaucracies. *Employee Relations: The International Journal*, 47(7), 1204–1226.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Kabukçu, D. (2025, 5 Ekim). Organizasyonlarda plastisite: Srekli adaptasyonun nrobilimsel anahtarı. *HBR Türkiye*. [<https://hbrturkiye.com/blog/organizasyonlarda-plastisite-surekli-adaptasyonun-norobilimsel-anahtari>]
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (2020). *Değişimi ynetmek* (M. İnan, Çev.). Optimist Yayınları.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Mavhandu-Mudzusi, A. H. (2018). The couple interview as a method of collecting data in interpretative phenomenological analysis studies. *International Journal of Qualitative Methods*, 17, 1–9. <https://doi.org/10.1177/1609406917750994>
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515–537. <https://doi.org/10.2307/2392528>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- zbilgin, M. F., & Erbil, C. (2019). Ynetim alışmaları alanındaki kısır yntem ikilemlerini dışaekimsel ve gemişsel yaklaşım ve eleştirel gerekilikle yntem yelpazesine dnştrmek. *Ynetim ve alışma Dergisi*, 3(1), 1–24.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yntemleri* (Y. Dede, F. I. Bilican, M. Btn, & S. B. Demir, Çev. Ed.). Pegem Akademi.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Reuschl, A. J., Deist, M. K., & Maalaoui, A. (2022). Digital transformation during a pandemic: Stretching the organizational elasticity. *Journal of Business Research*, 144, 1320–1332. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.065>
- Smith, J. A., Larkin, M., & Flowers, P. (2021). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research* (2nd ed.). Sage.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Westergaard, H. M. (1952). *Theory of elasticity and plasticity*. Harvard University Press.