

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ŞİRKET BİRLEŞMESİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE
OLUŞTURDUĞU STRES FAKTÖRLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

**AYSUN UYANIK
13712020**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. NİHAT ERDOĞMUŞ**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS OGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ŞİRKET BİRLEŞMESİNİN ÇALIŞANLAR
ÜZERİNDE OLUŞTURDUĞU STRES
FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**AYSUN UYANIK
13712020**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. NİHAT ERDOĞMUŞ**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞİRKET BİRLEŞMESİNİN ÇALIŞANLAR
ÜZERİNDE OLUŞTURDUĞU STRES
FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

AYSUN UYANIK
13712020

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 11.09.2019

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Nihat Erdiğmiş

Jüri Üyeleri

: Doç. Dr. Emel Eser

Dr. Hilmiye Çirpan

İSTANBUL
2019

ÖZ

ŞİRKET BİRLEŞMESİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE OLUŞTURDUĞU STRES FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Aysun Uyanık
Eylül, 2019

Şirket birleşmeleri günümüzde işletmelerin büyümek için attığı önemli adımlardan biridir. Çalışanlar açısından bu süreç son derece stresli geçmektedir. Bu çalışmanın amacı şirket birleşme süreci yaşayan çalışanları etkileyen stres faktörlerinin belirlenmesidir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma 20 katılımcı ile yapılmış olup, veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Veri analizi, Moustakas'ın (1994) fenomenoloji yaklaşımı prosedürüne göre yapılmıştır. Araştırma sonucunda şirket birleşme sürecinde çalışanlarda stres oluşmasını etkileyen temel faktörler; değişimin yönetimi, kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak öne çıkmıştır. Stres faktörlerini bu üç gruba dağıtmanın zor olduğu ve faktörlerin birden çok faktör grubu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanlarda stres oluşumunu etkileyen faktörler; iletişim yönetimi, sürecin şeffaf yönetilmesi, çalışanlara eğitim, seminer vb. desteklerin verilmesi, çalışanın aktif katılımı, çalışanın kariyer yönetimi duyarlılığı, çalışma süresi ve yaşı, yabancı dil bilgisi, çalışanın bölümü, çalışanın iş tanımlarının değişmesi, üst yönetimin değişmesi, değişimin taraflarının yaklaşımı, örgüt kültürü, değişime direncin yönetilmesi ve örgütün hedeflere ulaşma durumu olarak bulunmuştur. Birleşme sürecinde aktif katılım gösteren çalışanların daha az stresli oldukları, genç katılımcıların sürece daha tedirgin yaklaştığı, örgüt kültürü güçlü örgütlerde çalışanların bağılılıklarının azalmadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Örgüt Kültürü, Şirket Birleşmeleri, Stres

ABSTRACT

A QUALITATIVE STUDY FOR DETERMINING THE STRESS FACTORS OF THE COMPANY MERGERS ON THE EMPLOYEES

Aysun Uyanık
September, 2019

Mergers are one of the important steps that businesses are taking to grow. This process is very stressful for the employees. The aim of this study is to determine the stress factors affecting the employees who are in the merger process. Qualitative research method was used in this study. The study was conducted with 20 participants and semi-structured interview technique was used in the data collection process. Data analysis was performed according to the procedure of Moustakas (1994) phenomenology approach. As a result of the research, the main factors affecting the stress formation of the employees during the merger process; management of change, personal factors and organizational factors. It is seen that stress factors are difficult to distribute into these three groups and the factors are associated with multiple factor groups. Factors affecting stress formation in employees; communication management, transparent process management, training for employees, seminars, etc. support, active participation of the employee, career management sensitivity of the employee, working time and age, foreign language knowledge, employee's department, change of employee job descriptions, change of senior management, approach of change parties, organizational culture, management of resistance to change and reaching the objectives of the organization. It is seen that the employees who are actively involved in the merger process are less stressful, the young participants approach the process more uneasy and the commitment of the employees in organizations with strong organizational culture does not decrease.

Key Words: Change, Organizational Culture, Mergers, Stress

ÖN SÖZ

Tez çalışmamın başından sonuna kadar bana destek veren saygıdeğer hocam Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca bana koşulsuz destek veren ve bu tezi hazırlamamda en büyük destekçilerim kıymetli aile bireylerim; annem Fatma UYANIK, babam emekli bankacı Ahmet UYANIK'a en içten saygılarımı iletmek isterim. Sevgili ailem tüm başarılarımı size adıyorum.

Tez çalışmamın yanı sıra bana kendimi geliştirme motivasyonu ve gücü veren, iş hayatımdaki en büyük destekçim, hem bilgisiyle hem liderliğiyle, her anlamda idolüm olan saygıdeğer direktörüm Sayın Feral Derya UZAY YILMAZ' a bir kere daha teşekkür ederim.

İş hayatının bana kattığı en kıymetli kişilerden çok değerli müdürüm Sayın Mustafa Mert BAŞARIR'a, bana hep inandığı ve destekliği için, bana iş hayatında öğrettiği çok değerli bilgilerden dolayı ve bu zorlu iş hayatını daha renkli kıldığı için çok teşekkür ederim.

İstanbul; Haziran, 2019

Aysun Uyanık

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	1
1.2. Ana Problem ve Alt Problemler.....	2
1.3. Tez Planı.....	2
2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Şirket Birleşmeleri	4
2.1.1. Şirket Birleşmelerinin Tanımı ve Tarihçesi	4
2.1.2. Şirket Birleşmesi Sebepleri	5
2.1.3. Şirket Birleşme Türleri.....	8
2.2. Şirket Birleşmelerindeki Değişim Sürecinin Yönetilmesi	10
2.2.1. Değişim Yönetimi Kavramı	10
2.2.2. Değişim Yönetimi Süreci	11
2.2.3. Değişime Direnç ve Sebepleri.....	15
2.3. Şirket Birleşmelerinin Doğurduğu Stres Faktörleri	17
2.3.1. Stres Kavramı.....	17
2.3.2. Bireysel Faktörler ve Sonuçları.....	17
2.3.3. Örgütsel Faktörler ve Sonuçları	21
2.3.4. Stresi Azaltmaya Yönelik Etkin Değişim Yönetimi	23

2.3.5. Şirket Birleşmelerinin Doğurduğu Stres Faktörlerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....	25
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	27
3.1. Araştırma Yöntemi.....	27
3.2. Örneklem.....	28
3.3. Veri Toplama Süreci	30
3.4. Analiz	30
4. BULGULAR	33
4.1. Değişim Sürecinde İletişim Yönetimi.....	33
4.2. Değişim Sürecinin Şeffaf Yönetilmesi	34
4.3. Değişim Sürecinde Eğitim, Seminer vb. Desteklerin Verilmesi.....	35
4.4. Çalışanın Değişim Sürecine Aktif Katılımı	36
4.5. Kariyer Yönetimi Duyarlılığı.....	37
4.6. Çalışanın Çalışma Süresi ve Yaşı	37
4.7. Çalışanın Yabancı Dil Bilgisi.....	38
4.8. Çalışanın Görev Yaptığı Bölüm.....	39
4.9. Çalışanın İş Tanımlarının Değişmesi	40
4.10. Üst Yönetimin Değişmesi	41
4.11. Değişimin Tarafları	41
4.12. Örgüt Kültürü	43
4.13. Değişime Direncin Yönetilmesi	45
4.14. Hedeflere Ulaşma.....	46
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	48
KAYNAKÇA	52
ÖZ GEÇMİŞ.....	58

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Şirket Birleşmelerinin Tarihsel Gelişimi	5
Tablo 2:	Değişime Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumları.....	22
Tablo 3:	Mülakat Katılımcılarının Demografik Özellikleri.....	37
Tablo 4:	Sabit İfadeler ve Karşılık Gelen Anlam Birimlerine Örnekler.....	40
Tablo 5:	Örnek Tema ve Kavramsallaştırılmış Anlam Birimi Listesi.....	41



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Şirket Birleşme Nedenleri.....	7
Şekil 2:	İleri ve Geriye Doğru Bir Dikey Şirket Birleşmesi Örneği.....	10



KISALTMALAR

www	: World wide web
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
KAP	: Kamuoyu Aydınlatma Platformu
M&A	: Merger and Acquisition



1. GİRİŞ

İşletmelerin temel hedefi büyüme'dir. Büyümenin en makul seçeneklerinden biri de şirket birleşmesidir. Globalleşme süreçleri sonucunda yeni pazarların mümkün kılınması, işletmelerin iştahını kabartmaktadır. Yeni pazarlara girmek isteyen işletmelerin ise sıklıkla yaptığı uygulama, farklı bir işletmeyle birleşmeye gidilmesidir. Birleşmeler şirketlerin yüksek rekabet ortamında ayakta kalabilmesi açısından önemlidir. Literatürde karşılaşılan “Merger and Acquisition” terimleri, birleşme kavramı ile birlikte yer almaya başlamıştır. Her geçen gün örneği artan ve şirket evliliği olarak da adlandırılan bu süreçte amaç rekabeti kuvvetlendirmektir.

Çalışanlar için şirket birleşmeleri zorlu ve sancılı bir süreçtir. Bu zorlu süreçte şüphesiz ki çalışanların hissettikleri en büyük duygu strestir. Çalışanlar bu süreçte yoğun stres faktörleriyle karşılaşmaktadır. Stres kelimesini tam olarak açıklamak zor olsa da genel olarak kabul gören “hoşa gitmeyen durumlar” olarak tanımlanabilmektedir.

İşletmelerin verimliliği azalıp satışların düşmesi durumunda, işletmelerin yapısında değişime gidilmesi gerekliliktir. Değişim yönetimi, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirme yolunda hızlı ve etkili bir disiplindir. Şirketlerin bu süreçte attıkları en önemli adımlardan biri de şirket birleşmeleridir. Bir değişim olarak ele alınan şirket birleşmeleri, kısa vadede hedeflerin ulaşılmasına vesile olurken uzun vadede başarılan bu hedeflerin sürdürülebilir olmasını da kapsamaktadır. Değişim sürecinin ve yapılacakların doğru bir planlama dâhilinde ilerlemesi organizasyonun başarısında en önemli aşamadır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, şirket birleşme süreci yaşayan çalışanların üzerinde oluşan stres faktörlerinin belirlenmesidir. Küreselleşmeyle beraber işletmeler arası rekabet artmaktadır. Şirketler bu sert rekabet ortamında ayakta kalmak için farklı bir şirket ile birleşmeye gitmektedir. Şirketler için birçok yararı bulunan birleşmelerin, çalışanlar açısından son derece stresli olabildiği durumlar da söz konusudur. Bu çalışma, bu

süreci yaşayan çalışanların en çok hangi stres faktörlerinden etkilendiklerini araştırmaktadır. Çalışma ayrıca çalışanların, bulunan bu stres faktörlerine yönelik neler hissettiklerini de ortaya koyma amacı taşımaktadır.

Bu çalışmanın önemi, şirket birleşmesinin kişiler üzerindeki stres faktörlerinin belirlenmesi bakımından yerli literatürde ilk kez çalışılmış olmasıdır. Temel hedefi büyümek olan şirket birleşmelerine genel olarak hukuksal, vergisel ve finansal açıdan yaklaşmıştır. Şirket birleşmelerinin, iletişim, kariyer, süreç gibi bireysel ve örgütsel stres faktörleri ile ilgisi çok fazla irdelenmediği görülmektedir. Yerli kaynaklarda şirket birleşmeleri ve örgüt kültürü ilişkisi incelenmiş ancak şirket birleşmelerinde stres faktörleri ile ilgili daha önce çalışma bulunmamıştır. Süreçte en önemli unsurun çalışan olduğu göz önüne alındığında, meydana gelebilecek bireysel ve örgütsel stres faktörlerinin belirlenmesi sürecin başarılı olması açısından son derece önemlidir. Bu açıdan bakıldığında da konunun önemi bir kez daha ortaya konulmaktadır.

1.2. Ana Problem ve Alt Problemler

Bu çalışmanın amacı şirket birleşme süreci yaşayan çalışanların üzerinde oluşturduğu stres faktörlerinin belirlenmesidir. Araştırmanın ana problemi;

“Şirket birleşmesinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu stres faktörleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın alt problemi ise şu şekildedir:

-Çalışanlar stres faktörlerine yönelik neler hissetmektedir?

Çalışmada, nitel bir araştırma ile bu sorulara cevap bulmaya çalışılmaktadır.

1.3. Tez Planı

Tez çalışmasının literatür kısmında ilk olarak şirket birleşmeleri üzerinde durulmuştur. İkinci kısımda ise değişim sürecine odaklanılmıştır. Değişim yönetimi kavramını tanımlayarak başlanılan bölümde, değişim sürecinden ve değişime dirençten bahsedilmiştir. Son kısımda ise sürecin oluşturduğu stres faktörleri çalışılmıştır. Stres faktörleri, bireysel ve örgütsel açıdan iki ayrı başlık altında çalışılmıştır. Bölüm sonunda stres azaltmaya yönelik etkin değişim yönetimi için öneriler sunulmuştur.

Önerilerden sonra tez, araştırma metodolojisi ile devam etmiştir. Bu bölümde; araştırma yöntemi, örneklem, veri toplama süreci ve analizden bahsedilmiştir. Bulgular kısmında stres faktörleri açıklanmıştır. Faktörler, çalışanın aktif katılımı, yaşı, bölümü ve kariyeri, süreç yönetimi, birleşme tarafları, eğitim ve değişime direnç gibi temalara odaklanılmıştır. Sonuç kısmında ise bulgular değerlendirilmiş ve öneriler getirilmiştir.



2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Şirket Birleşmeleri

2.1.1. Şirket Birleşmelerinin Tanımı ve Tarihçesi

Birden fazla işletmenin, bir işletme çatısı altında toplanması ve faaliyetlerinin altında toplanan işletme adı ile devam etmesi birleşme olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç sonucunda işletmeler tüm kişiliklerini geride bırakıp, yeni bir ortak kimlikle yollarına devam eder. Birleşme zamanına kadar kazandıkları tüm deneyim ve yeteneklerini bir araya getirip, yeni bir kuruluş olarak faaliyetlerini sürdürür ve geçmişten gelen hedeflerine ulaşmaya çalışırlar (Ülgen, Mirze, 2006, 312).

Tüm sürecin doğru ve eksiksiz olarak yürütülüp istenen verimin alınabilmesi için sürecin taraf olan iki işletme çıkarlarına da uygun olması gerekmektedir. Birleşmenin tanımında da yer alan temel özelliklerden biri gönüllülük esasıdır. İşletmeler, çıkarlarına uygun olduğunun bilinci ile gönüllü olarak süreci başlatır. Bir diğer temel özellik ise işletmelerin yapısal dönüşüm geçirmeleridir. Her iki işletmede de yapısal ve yönetsel değişimler yaşanacaktır.

Şirket birleşmelerini dönemler halinde özetleyerek daha detaylı incelersek, şu şekilde düzenlemek doğru olacaktır:

Tablo 1: Şirket Birleşmelerinin Tarihsel Gelişimi

1.Dalga	Yatay birleşme dönemidir. Ayrıca Monopol birleşme dalgasıdır. Yatay birleşme sayesinde rekabet engellenir ve hedef pazara hâkim olunur. 1900’lü yılların ilk zamanlarında etkisini yitirmiştir.
2.Dalga	Dikey birleşmeler dönemidir. Oligopol birleşme dalgasıdır. Var olan ürünlerin denetlenmesi sağlandı. Tedarik zincirinde tam kontrol amaçlanmış, 1929 ekonomik krizi ile son bulmuştur. En çok enerji iletişim sektörlerinde birleşmeler görülmüştür.

3.Dalga	Konglomeratif dönemdir. Farklı sektör ve farklı faaliyet alanı şirketlerle birleşmiştir. Çapraz birleşmeler yaşanmıştır. 1960 yılların başından sonuna kadar gelmiştir.
4.Dalga	Büyümek amaçları olan işletmelerin uygunluğa bağlı olmaksızın sadece büyümeyi hedeflediği bir dönemdir. 80'lerden 90'lı yılların başlarına kadar devam etmiştir.
5.Dalga	Global birleşmelerin yoğun olarak yaşandığı bir dönemdir. 1990 döneminden başlayarak günümüze kadar devam etmektedir. İletişim ve ulaşımda hızın önem arz ettiği alanlarda birleşmeler dikkat çekmektedir.

Şahin, Osman Nuri. **Türkiye'deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibarıyla Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik Verileri ile Karşılaştırılması** (Mardin: Artuklu Üniversitesi, 2016), 229'dan uyarlandı.

Türkiye'de varsayılan ilk şirket birleşmesi 1874 yılında meydana gelmiştir. İlk birleşme sermayesi Avusturya'da olan Avusturya Osmanlı Bankası ile sermayesi Fransız-İngiliz olan Banka-i Osman-i Şahane'nin birleşmesidir. Tumsu Bank isimli banka 1959 yılında, Türkiye Eski Muharipler Bankası ile birleşmiştir. Bu birleşme sonrasında artık adı Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası olmuştur. Emlak Kredi Bankası 1962 yılında şartları gittikçe kötü duruma düşen İstanbul Bankası ile birleşmiştir. Türkiye'de yapılan bu şirket birleşmelerinin tek el anlayışta güçlü konuma gelmemesi ve rekabet ortamını haksız şekilde etkilememesi için yasal düzenleme 22140 numaralı Resmi Gazetede yayınlanan ve 31.12.1994 itibarıyla 4054 numaralı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun çıkarılmıştır (Şahin, 2016).

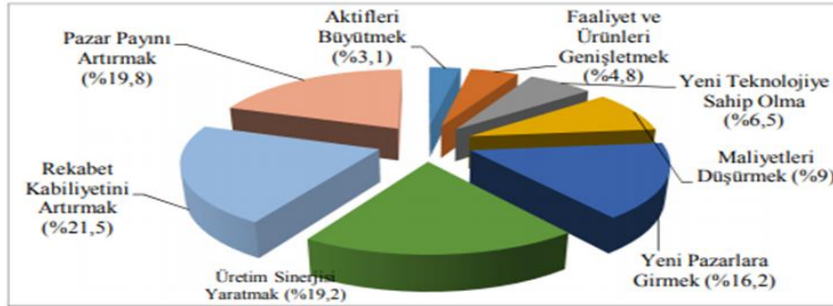
Avrupa için 1950 sonrası şirket birleşmesi dönemi başlamıştır. 1950 yılından 1965 yılına kadar şirket birleşmelerinde sürekli artış görülmektedir. 1965 senesi sonrasında ise eğim artıştan azalışa doğru geçmektedir (Şahin, 2016). 1988 senesiyle birlikte 1992 yılına kadar özellikle bankacılık alanında birleşmeler yaşanmıştır.

2.1.2. Şirket Birleşmesi Sebepleri

İşletmeler için yeni bir pazarda yer edinmeye çalışmak ve sonrasında pazarda tutunabilmek büyük oranda zaman ve maddi kayıplara neden olacağından, işletmeler

için birleşmeler çok önemli bir seçenek olarak önlerinde durmaktadır. İşletmelerin iç ve dış kültürünün sürdürülebilir bir pazar payı için yüksek öneme sahip olması ise birleşmelerin lüksten çok gereksinime doğru evrilmesine neden olmaktadır.

İşletmelerin birleşme kararı almasının altında yatan ana sebeplerin başında büyüme arzusu yatmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, işletmeler süreç sonucunda ölçek ekonomisi kullanarak kar marjlarını yükseltmek istemektedir. Bununla beraber, söylenebilecek diğer sebepler ise yeni pazarlarda yer almak, yönetim kabiliyetlerini arttırmak, yeni teknolojiler kullanarak varyasyonu arttırmak olarak belirtilmektedir. Konu ile ilgili KPMG tarafından önemli bir araştırma gerçekleştirilmiştir (Şahin, 2016). Birleşme süreçlerinde şirketlerin asıl hedefinin faaliyet gösterdikleri pazar sayısını arttırmak olduğunu gösteren sonuçlar şu şekildedir: 100 katılımcıdan 35'i yeni pazarlarda faaliyet göstermeyi hedeflerken, 20'si şirket değerlerini arttırmayı, 8'i ise ürünlerinde çeşitliliği hedeflemiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde; işletmelerin birleşmelerde hedeflerinin, rekabet koşullarını iyileştirme ve pazar paylarını artırma olduğu görülmektedir. Bu ana amaçlarla birlikte, farklı pazarlarda bulunabilme ve ürün farklılaştırma süreçleri isteği olarak kendini göstermektedir.



Şekil 2: Şirket Birleşme Nedenleri

Sümer Haluk, Helmut Pernsteiner. **Şirket Birleşmeleri** (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004), 330.

Büyüme her şirket için en temel hedeftir. Ancak her şirketin büyüme amaçları farklıdır. Bazı şirketler yereldeki liderliği globale taşımak isterken bazıları yalnızca birim maliyeti düşürmeye çalışır. Büyüme hedefi, şirket içi gerçekleşebildiği gibi dış büyümeyle de gerçekleşebilir. Dış büyümenin en doğru seçeneklerinden birisi de şirket birleşmeleridir.

İşletmenin birleşme sonucunda; tedarik zincirinde, pazarlama işlemlerinde, yönetim kabiliyetlerinde, insan kaynakları işlemlerinde ve üretim süreçlerinde avantajlar sağlaması amaçlanmaktadır.

İşletmelerin girdi maliyetlerindeki azalma olarak açıklanabilecek olan ölçek ekonomileri, işletmelerin ihtiyaçlarına yönelik olarak en hızlı cevap veren yoldur. Yönetim ve stok giderlerini azaltmayı hedefleyen işletmeler ölçek ekonomisine yoğunlaşırken, pazar rekabeti sayesinde hammadde alımındaki indirimleri de yakalayabilmektedirler (Dinler, 1994, 169-171).

İşletmeler, her ne kadar uzmanlaşma ve yönetim yeteneğine sahip olsalar da faaliyet alanlarında dikkate değer miktarda risk üstlenmektedir. Birleşme süreçleri sonucunda tarafların sahip oldukları tüm kaynaklara ortak erişim imkânı olması sonucunda üstlenilen risklerde azalma olacağı aşîkârdır. Farklı sektörlerden işletmelerin birleşmesinde, farklı sektörlerde faaliyet göstermenin getireceği riskler minimize edilirken, aynı sektörde yaşanan birleşmelerde rekabet ortamında yaşanan rahatlamının ve oluşturulan ortak bilgi birikiminin risklerin azaltılması adına önemli olduğu unutulmamalıdır (Büker, Aşîkoğlu, Sevil, 1996, 505-506). Aynı zamanda farklı faaliyet alanlarında yer alan işletmeler arasında yaşanan birleşmeler, mevsimsel talep etkilerini azaltacak; aynı faaliyet alanında yer alan işletmelerin birleşmeleri sonucunda ise üretimde denge sağlanacak, uygulanan farklı fiyatlandırma politikaları riskleri azaltacaktır. Taraflar birleşme süreçleri sonucunda kazanacakları vergisel avantajları her zaman göz önünde bulundurmaktadır. Birçok durumda tarafların karar vermesinde ana sebep vergisel düzenlemeler olmasa da vergisel avantajlar karar vericiler açısından çok kuvvetli bir destek noktası olmaktadır. Avrupa’da ise birleşme sebepleri benzerdir. Avrupa’da şirket birleşmelerinin sebepleri olarak; kapasitenin aşîrı oluşu, finansal durumlardaki düşüşler, sektöre yeni giren girişimciler ve dijital gelişmeleri sayılabilir (Gedikaya, Gürler, 1999, 1).

Bu konuya verilecek olan en güzel örnek ise, işletmelerin karları oranında vergi ödemesinden kaynaklı olarak, kar eden işletmelerin kar etmeyen işletmeleri satın alarak zarara da ortak olması, vergi miktarlarını düşürmeleridir. Tüzel kişilikler açısından bu tarz birleşme sebeplerinin yanında yetki sahibi olan yöneticilerin kazandığı kişisel kazançlar da önemli olmaktadır. Birleşmelerde her iki tarafın ana hedefi büyümek olsa da itibar kazanma isteği de önemli bir sebeptir. Birçok büyük işletmede karşımıza bu durum çıkmakta, prestijini arttırmak adına işletmeler birleşme yoluna başvurabilmektedir.

2.1.3. Şirket Birleşme Türleri

Taraflar arasında yapılan tüm bu işbirliği operasyonlarının birleşme olarak adlandırılabilmesi, süreç sonucunda tarafların yek-vücut olması durumunda sağlanabilmektedir. Malvarlıklarının birleştirilmesi ise sonraki gereksinimdir.

Şirket birleşme türlerinden biri yatay birleşmelerdir. Bu tarz birleşmelerde söz konusu olan taraflar faaliyet alanı aynı olan işletmelerdir. Kısmi veya tam satın alma işlemleri sıklıkla uygulanan yöntemdir (Pwc, 2006, 16).

En çok karşılaşılan sektörler gıda ve tekstildir. Taraflar ana hedef olarak maliyetleri düşürerek ölçek ekonomisinden yararlanmayı belirlemişlerdir. Tansaş ve Migros birleşmesi, Yapı Kredi ve Koçbank birleşmesi bu alanda karşılaşılan en önemli örneklerdir. Marka değerinin yükseltilmesi, prestijde artış, pazar payında yükselme ve ölçek ekonomisinden yararlanmak bu birleşmelerdeki ortak sebeplerdir.

Yatay birleşmelerin faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aydın, 1990,10):

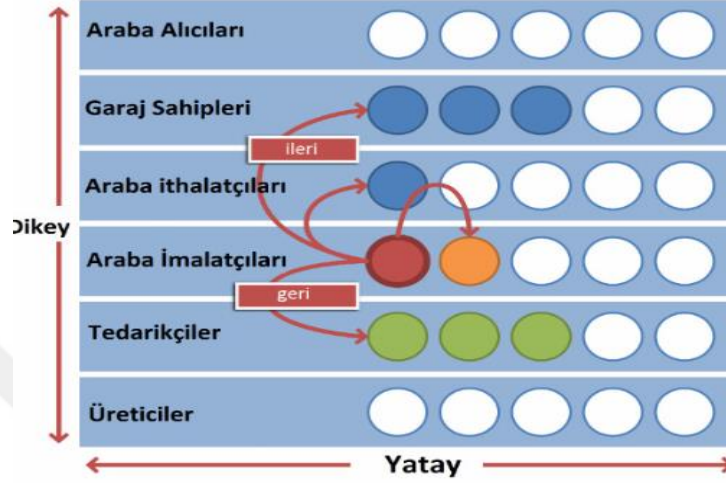
- Ürün, hizmet, araç ve makinelerde uzmanlığı arttırma.
- Var olan sektörde ölçek ekonomisi sayesinde ek tasarrufların sağlanması.
- Pazarlama sayesinde etkinliğin artması.
- Rekabetin gittikçe azalması.
- Üretim için etkin kaynak kullanımı.

Birleşme kararı veren işletmeler arasında geçmişte herhangi bir ticaret yaşanması, maddi veya manevi, bu birleşmenin dikey olarak adlandırılmasına neden olmaktadır. Bu birleşmelerde tarafların ana hedefi rekabet üstünlüğü sağlamak ve pazar paylarını arttırmaktır. Sıklıkla karşımıza çıkan dikey birleşmelerin rekabette kayıp yaşatacağı düşüncesi kesinlikle yanlıştır.

Dikey birleşmeler kendi içerisinde iki farklı yol ile gerçekleşebilmektedir. İşletmelerin hammaddelerinin bulunduğu pazar ile alakalı bir etkileşim söz konusu ise geriye doğru, ürünlerinin bulunduğu pazar ile alakalı bir etkileşim söz konusu ise ileriye doğru dikey birleşme söz konusudur. Dikey birleşmelerde dikkat edilmesi gereken en kritik nokta tarafların uzmanlıklarının farklı süreçler veya ürünler üzerine olduğudur. Buradan yola çıkılarak söylenecek olan dikey birleşmelerin süreçleri hammadde veya pazarlama operasyonlarına yöneliktir yorumu doğruyu yansıtacaktır. Taraflar bu

birleşmelerde ya hammadde maliyetlerini azaltmayı ya da reklam ve dağıtım kanallarını daha etkili kullanmayı hedeflemektedir (Ulusoy, 2004, 24).

Geriye doğru yapılan birleşmelerde süreçler için gerekli hammadde maliyetlerinin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenirken, ileriye doğru birleşmelerde reklam ve dağıtım kanallarının etkinliğine yönelik hedefleri mevcuttur.



Şekil 3: İleri ve Geriye Doğru Bir Dikey Şirket Birleşmesi Örneği

Yelis Burcu, **Yatay ve Dikey Entegrasyon nedir** (<https://www.endustri40.com/yatay-ve-dikey-entegrasyon-nedir/>), [01.05.2019]

Dikey birleşmede, bir araba imalatçısı; araba ithalatçısıyla veya garaj sahibiyle birleşirse ileriye doğru dikey birleşme örneği olurken, bir araba ithalatçısı tedarikçisiyle birleşirse geriye doğru bir dikey şirket birleşmesine örnek olabilir.

Farklı faaliyet alanlarında veya farklı sektörlerde yer alan işletmeler arasında gerçekleşen birleşmelere çapraz birleşmeler adı verilmektedir. Herhangi bir ticari geçmiş taraflar arasında söz konusu değildir. Faaliyet çıktıları arasında herhangi bir benzerlik bulunmamaktadır.

Bu tarz birleşmelere aynı zamanda karma birleşme, ekonomik çeşitlendirme ve aykırı birleşme isimleri de verilmektedir. Çıktılar birbirinden farklı olmasından kaynaklı olarak tarafların amacı riski minimize etmektir (Ceylan, Korkmaz, 2000, 285). Çıktıların arasında herhangi bir benzerlik bulunmaması ve tarafların farklı sektörlerden gelmesi dolayısıyla aralarında herhangi bir rekabet söz konusu olmamaktadır. Bu birleşmeler üç farklı şekilde gerçekleşmektedir; ürün genişletme, pazar genişletme ve saf karma birleşmelerdir. Günümüz ekonomik yaşamı düşünüldüğünde holding yapısına sahip olan işletmeler bu tarz birleşmelerin en güzel

örneğidir. İşletmeler bu birleşmelerle riski uzun vadede dağıtmayı amaçlamaktadır. Talepte yaşanabilecek bir düşüş korkusu, bir sigara üreticisine parfüm markasını satın aldırabilir ve bu da çapraz birleşmeye örnek olabilir.

Daha güçlü sermaye yapısına ve rekabet üstünlüğüne sahip olmak adına verilen birleşme kararlarına bankacılık sektöründe sıklıkla rastlanmaktadır. Başta vergi olmak üzere yapılan yönetmelikler ve alınan kararlar, diğer piyasa aktörleri ile olan iletişim, küresel piyasalarda yaşanan ekonomik çalkantılar banka birleşmelerinin ana nedenidir. Bankacılık alanında yapılan birleşmelerde işletmenin sermaye yapısını güçlendirerek paydaşların kazançlarının artması ana hedeftir.

2.2. Şirket Birleşmelerindeki Değişim Sürecinin Yönetilmesi

2.2.1. Değişim Yönetimi Kavramı

Değişim, belirli bir zaman dilimindeki değişikliklerin tümü olarak tanımlanabilir. Örnek olarak bir durumun fotoğrafını belirli periyodlarla çektiğinizde yaşanan farklılaşmalardır (Erol, 2011).

Değişim yönetiminde asıl amaç işletmenin amaç ve yenilenen hedeflerini devamlı olarak gözden geçirilmesini sağlamaktır. Sürekli olarak yenilenen bu hedefler sayesinde işletme belirli bir süre sonrasında doğal olarak düzen yaratır ve zamanla bu düzeni ilerletir (Tunçer, 2013)

İşletme, çoğu dış kaynaklı etmenleri kontrol edebilmektedir. Ancak kontrol edemediği veya çok az kontrol edebildiği süreçlere bir disiplin ile cevap verebilmektedir. Bu disiplin değişim yönetimidir (Nickols, 2010).

Organizasyonun devamlılığı için değişim bir kilit noktadır. Yapılması gereken yönetsel stratejiler de şirketler için çıkış noktası olabilmektedir (Dülger, 2003). Şirketler, bu sert rekabet ortamında avantaj sağlamak ve sürekli değişen iş ortamında ayakta kalmak istiyorsa değişim onlar açısından önemli bir adım olacaktır.

Değişim yönetimi, “Bir kuruluşun yönünü, yapısını ve sürekli değişen dış ve iç müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak kapasiteleri sürekli olarak yenileme süreci” olarak tanımlanabilir (Moran, Brightman, 2001, 111-118). Değişim, hem operasyonel hem de stratejik düzeyde, örgütsel yaşamın günümüzdeki bir özelliğidir. Bu nedenle gelecekte olması gerekenler ve bunların nasıl yönetileceği bir kuruluş için oldukça

önemlidir. Değişime duyulan ihtiyaç, çoğu zaman tahmin edilemez olduğu için reaktif olma eğilimindedir ve genellikle örgütsel kriz durumuyla tetiklenmektedir (Maon, Lindgreen, Swaen, 2009).

2.2.2. Değişim Yönetimi Süreci

Birleşme süreçlerinde başarılı değişim yönetimi, bugünün rekabet gücü yüksek bir ortamda hayatta kalmak için önemli bir adımdır. Bu süreçte değişim yönetimi için gerekli bir çerçeve tespit etmek zordur. Ancak detaylı hazırlanan bir analiz, sürecin başarılı olması konusunda önemlidir (Todnem, 2005).

Birleşmelerde değişime zemin hazırlayan yenilikçi tepkiler, değişimin etkin bir şekilde yönetilmesi durumunda uygulanması gereken bazı faktörleri ortaya koymuştur. Bu faktörlerin dikkate alınması, değişimin başlamasından önce, yetersiz olandan arzu edilene geçiş sürecini güvenle yönetebilecek konuma gelmesini sağlayacaktır. Değişim, hem operasyonel hem de stratejik düzeyde, örgütsel yaşamın günümüzdeki bir özelliğidir. Bu nedenle, herhangi bir kuruluşun gelecekte nerede olması gerektiğini belirleme yeteneğinin önemi ve oraya ulaşmak için gereken değişiklikleri nasıl yönetebileceği konusunda şüphe olmamalıdır. Örgütsel değişimin önemli bir kavram olmasından dolayı değişim örgütsel stratejiden ayrılamaz.

Değişim olan birleşmeler disiplinler arası bir aktivitedir. Sürecin başarılı olması takım çalışmasına bağlıdır. Tüm görevleri bir kişi yürütemez ve gerekli tüm bilgi birikimine sahip olmayabilir. Bu nedenle karmaşık değişimin başarılı yönetimi, disiplinler arası yaklaşımı gerektirecektir. Değişim sürecinin yönetilmesinde en büyük paya sahip olan insan faktörüdür. Etkili değişim yönetimi için performans önemlidir. Değişimi tetikleyen faktörlerin ve geleceğin ne olduğu konusunda bir vizyon oluşturmak değişimi yönetmek adına önemli bir adımdır. Ayrıca değişim sürecini yöneten insan faktörünün yeterli yetkinlikte ve bilgi birikimine sahip olması beklenir.

Diğer bir faktör ise metodolojidir. Birleşmelerde tek bir strateji tüm durumlara uyum sağlayamayabilir. Sistematik bulgular olmadan değişim uygun olmayacaktır. Böyle bir durumda en iyi yaklaşımın örgütsel gelişimi desteklemek olduğu belirtilmiştir. Metodun yanlış uygulanması bazı hatalara yol açacak ve yanlış problemlere yanlış çözümler getirilmesi ile sonuçlanacaktır (Armenakis, Harris, 2009, 131). Süreci uzatmak gibi görünse de hedefleri başarabilecek seviyeye gelmek en doğru yaklaşım olarak görülmektedir. Etkili değişim yönetimini gerçekleştirmek adına bu faktörler

göz önüne alınarak süreç yönetilmelidir (Willis, 2002). Etkin bir değişim yönetiminde, işletme için en gerekli strateji bulunmalı, bu strateji için gerekli yapılanma sağlanmalıdır. İşletme insan kaynağı olarak, bilgi teknolojileri olarak bu süreçte yeniden yapılandırmaya gidilmelidir.

Değişim yönetimi şirketlerin insan kaynaklarının yanı sıra dijital dünyayı da kapsamaktadır. Bu yüzden dijital dünyayla bütünleşmiş bir değişim yönetiminin başarılı olması mümkündür. Bu süreçte çalışanın değişimi kanıksaması da değişimin başarılı olmasına katkı sağlayacaktır (Goff, 2000).

Değişim sürecine başlamadan önce şirket birleşmeleri açısından değişimi gerektiren hususlar belirlenmeli ve ana sebepler tanımlanmalıdır. Değişimi benimsemek için şirketin şuanki durumu göz önüne alınmalı ve hedeflenenler için harekete geçilmelidir. Bu nedenle değişimi istemekten ziyade bu değişime ne kadar hazır bulunduğu önem arz etmektedir. Değişimin gerekliliği hususunda karar verildikten sonra ne tür bir değişiklik yapılacağı konusunda karar verilmelidir. Herhangi bir küçük değişikliğin dahi tüm işletmeyi etkilediği düşünüldüğünde, şirket birleşmelerinin işletmeye sınırsız etkileri mevcuttur. Bu yüzden değişimin bir plana, işletme içinde kaynağa ve zamana ihtiyacı vardır Etkin gerçekleştirilen değişim yönetimi sayesinde sıkıntısız bir değişim geçişi yaşanabilmektedir (Schumacher, 2010).

Harris ve Cole'a göre değişime hazır olan ve değişim için adım atmaktan korkmayan katılımcılar değişim sürecinde oldukça başarılı olabilirler. Raffert ve Griffin'in çalışmalarına göre, belirsizlikleri azaltmak için sistematik bir biçimde değişim sürecini ele almak oldukça kritiktir. Bu adımlar değişime hazır bulunduğu sinyallerini vermesi için atılması gereken önemli adımlardır (Armenakis, Harris, 2009, 132).

Etkili yönetimsel stratejileri göstermek için kurumsal değişim modeli oluşturulmuştur. Yönetimsel stratejiler için bazı önemli faktörler şarttır. Bunlara örnek olarak; ikna edici iletişim, insan kaynakları yönetimi, yayılma, resmileştirme aktiviteleri örnek verilebilir. Bireylere yeni kavramları öğretmek ve performanslarını arttırmak için bu stratejiler uygulanmalıdır. Değişimi desteklemek ve uygun destekleyici ortamı hazırlamak için insan kaynakları ilkeleri uygulanmalıdır. Tüm bu stratejilere değişimin başarılı bir şekilde uygulanması için mutlaka başvurulmalıdır (Armenakis, Harris, 2009, 133).

En başarılı değişimlerde işletme yetkilileri organizasyonun sektördeki rekabet durumunu, teknoloji trendlerini ve finansal performansı çok detaylı inceler. Yapılan ve yapılmış olan işlemlerdeki fırsat maliyetlerinin de dâhil edildiği çalışma süresince işletme elemanlarının birlikte çalışması gerekmektedir (Kotter, 1995, 60). Motivasyonda yaşanan azalma sonucunda ise insanların birlikte çalışması riske girer ve yapılan çalışmaların boşa gitme ihtimali doğar.

En önemli başarısızlık nedeni ise (Kotter, 1995, 60) alt kademelerde yaşanacak sorunlar sonrasında sabırsızlık oluşması durumu; potansiyel kriz sebebi olmasından dolayı yetkililerin korktukları bir senaryodur. Şirkette mevcut bulunan insan kaynağı değişimlerde yeterli olamamakta, birçok örnekte büyük sorun teşkil etmektedir. Yeni insan kaynağı bu anlamda büyük önem arz etmektedir.

Başarılı bir şirket birleşmesi için aktif üst yönetim desteğine ihtiyaç vardır. Değişimde problem sahibinin değişimi yönetirken ihtiyaç duyduğu destek göz önüne alınarak üst yönetimin değişime olan ihtiyacı ve desteği göstermesi gerekmektedir. Değişim, çalışanlardan çok ekip ile de ilgili bir süreçtir. Büyük değişimler bir ya da iki kişi ile başlar ve zamanla büyüyüp güçlenerek başarıya ulaşır (Kotter, 1995, 62). Çalışanların değişimle ilgili düşünceleri ve tutumları ekipçe karar verilir. İşletmenin tepesinde bulunan kişinin desteği olmadan işletmenin önemli bir dönüşüm yaşayamayacağı savını burada genişletmekte fayda var. Çalışanların sürece nasıl yaklaşacağı, tutumları ve davranışları ekip tarafından karar verilir. Değişim bireylerden ziyade ekiplerden etkilenmektedir. Değişim için güçlü yönetimin oluşturulmasının önemi büyüktür. Üst yönetim ve bir takım yönetici bu süreçte aktif rol almalıdır. Başlangıçta oluşturulan plan tüm yöneticiler tarafından benimsenemeyeceğinden bu komiteye tüm yöneticilerin dahil olmayacağı ortadadır. Başarılı olan örnekler de ise bu komite oluşturulan başlıklar, deneyimler, saygınlık ve ilişkiler anlamında görece güçlü konumda bulunmaktadır.

Sürecin yönetim kademelerini birleştirmesi yeterli olmamaktadır. Kişilerin birbirleri ile çalışıp şirket sorunları için ortak çözümler geliştirmeleri, güven ve iletişimlerini üst seviyelere çıkartmaları gereklidir. Değişimin başarılı şekilde gerçekleşmesinin önemli bir basamağı da çalışanlar arası güvenin sağlanmasıdır. Güven, değişimin tüm işletme tarafından uygulanmasını sağlar (Pritchard, 2010). Bu anlamda şirket dışı etkinlikler büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin bunu sağlama adına bu etkinlikleri desteklemesi önemlidir (Kotter, 1995, 62).

Yüksek katılım ve benimsenme değişimlerde önemlidir. Fedakârlıklar ancak bu şekilde olabilir. Ve değişim fedakârlık gerektirir. Çalışanların değişim sonucunda daha iyi şartların oluşacağına dair aklındaki soru işaretlerinin giderilmesi bu anlamda büyük önem arz etmektedir. İş kayıpları bu fedakârlıklara dâhil edildiğinde durum çok zorlu bir hal alabilmektedir. Küçülme vizyonlarının büyüme vizyonlarına göre başarısız olmasındaki ana neden budur. Başarılı dönüşümlerde yöneticiler tüm iletişim imkânlarını kullanır. Şirket monotonluğunun parçası haline gelen eğitimleri yeni vizyonlarını anlatmak için vaka çalışmalarına çevirir (Kotter, 1995 63-64).

Başarılı değişimler süreç devam ettikçe insan desteğini artırır. Bazı durumlarda dönüşüm komitesi doğru kurdukları iletişim sonucunda diğer çalışanları harekete geçirebilir. Anlamak ve yardım etmek insanların önüne çıkan engelleri temizlemek de komitenin en önemli görevlerindendir. Bazı örneklerde ise engel organizasyonel yapının kendisidir. Kişiler, yeni vizyon doğrultusunda performans değerlendirmeleri ve ücret politikalarının çelişmemesini beklemektedir. Daha kötüsü ise değişim çabası ile çelişen isteklerde bulunan patronların varlığıdır. Burada karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi ise davranışlar değişmediğinden kaynaklanan sözde bağlılıkların oluşmasıdır. Burada farklı nedenler söz konusudur. Yetkili kişi değişimin gerekliliğine inanmıyor olabilir, değişim sürecinde yaşanacaklardan korkuyor olabilir veya beklenen operasyonel karı sağlayamama korkusu olabilir. Bundan dolayı stres altında olduğundan korkan alt kademeler yalan söylemeye başlar ve sorun daha kompleks bir hal alabilir (Kotter, 1995, 65).

Değişimler zaman gerektirir. Başarılı olan uygulamalardan ilk öğrenilen değişimin zaman gerektirdiğidir. İkinci olarak öğrenilen ise yapılan kritik hataların süreci nasıl etkilediği. Yapılan hatalar sonucunda yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilir, bundan dolayı tüm süreç ona göre dizayn edilmelidir. Aksi takdirde, deneyimin az olmasından kaynaklı olarak hedeflerde şaşmalar olabilir (Kotter, 1995, 65).

Değişim sürecinde çalışanlar açısından önemli olan bir konu da performans değerlendirmeleridir. Çalışanlar kendileri ile ilgili performans konularında şeffaf değerlendirmeler beklemektedir. Bu şeffaf değerlendirmeler sistematik bir planlamanın sonucudur.

İşletme kültüründe, köklü değişimlerde yeni oluşturulan yaklaşımların ve davranışların performans değerlendirmesini nasıl etkileyeceğinin anlatılması çok

önemlidir. Doğru bağlantılar anlatılmadığında, insanlar genellikle çok daha kolay ama yanlış bağlantılar kurmaya meyilli olacaktır. Sonucunda ise tüm çabalar boşa gidebilir (Kotter, 1995, 67).

Başarıya ulaşmak için ise herkesin anlayacağı görece basit bir vizyon çok önemli. Her başarılı değişim projesinde yönetici ekibi; çalışanlar, hissedarlar ve müşteriler tarafından anlaşılıp kabul edilebilen bir gelecek resmeder. Vizyon belgesi ilk oluşturulduğunda net olmasa da zaman geçtikçe ve üzerinde çalışıldıkça netlik kazanmaktadır. Vizyona mantıksız yaklaşımlar ile değişim çabaları kolaylıkla karmaşık ve çelişkili projeler listesine dönüşebilir. Bunun sonucunda şirket yanlış bir yola girer ve tüm alınacak faydaları kaybedebilir (Kotter, 1995, 63). Fazla detaylı ve uzun açıklanan vizyon belgeleri anlaşılması güç olduğundan motivasyonlarda düşümlere sebep olmaktadır. Başarı ve başarısızlığı belirleyen bu vizyon doğrultusunda sorunlara verilen cevaplar olacaktır. İşletmelerin bu sert rekabet ortamlarında ayakta kalmaları gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Kıt kaynakları etkin şekilde kullanan, verimliliğe önem veren işletmeler daha kolay ayakta kalabilmektedirler. Ancak bu süreci yönetmek son derece güçtür.

2.2.3. Değişime Direnç ve Sebepleri

Kreitner'e göre değişime karşı koyma; yanlış anlaşılmalara, güvensizlik, duygusal yaklaşımlar, başarısız olma korkusu, çalışma grubundaki fikir ayrılıkları, statüyü veya güvenliğini tehdit edici olduğu zamanlarda oluşmaktadır. Bu durumun üstesinden gelmek için ise eğitim, katılım, tartışma vs. gibi stratejilerin uygulanması şarttır (Dent, Goldberg, 1999, 25-41).

Tablo 2: Değişime Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu

BİREYİN GENEL TUTUMU	DEĞİŞİKLİĞE TEPKİLER
KABUL	- İsteyerek yardımlaşma arzusu - Yardımcı olma - Yönetimin baskısında yardımlaşma
KAYITSIZ KALMA	- Kayıtsız kalma, - Hiç ilgilenmeme - Yalnızca söyleneni yapma, öğrenmeme,

PASİF DİRENME	İş i yavaşlatma, bilerek yanlış yapma,
---------------	--

Sabuncuoğlu Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji** (5. bs. Bursa: Aktüel Yayınları, 2013), 173'den uyarlandı.

Şirketlerin verimliliğini arttırmak ve mevcut konjonktüre olan adaptasyonu kuvvetlendirmek amacıyla yapılan değişim süreçleri sonucunda çözölen sorunlar kadar ortaya çıkan yeni sorunlar da önemlidir. Değişim süreçleri sonucunda etkilenecek olan yönetici ve çalışanların, organizasyon tarafından yürütölen değişim çalışmalarını sabote etmeleri karşılaşılan örneklerdir.

Değişimlere karşı direncin birçoğunun teknik nedenlerden kaynaklandığı düşünölse de bireysel ilişkilerden, sosyal beklentilerden kaynaklandığı söylenmektedir. Organizasyonlar bünyesinde istihdam edilen kişiler farklı disiplinlere ve bilgi seviyelerine sahiptirler. Değişim süreçlerinin dayanakları ise otoritelerin bilgi birikimlerine yöneliktir ve bu durum alt seviyelerde istihdam edilen kişilerin anlamaması sonucunu doğurabilir (Yeniçeri, 2002, 56-60). Aşağıda mevcut değişime direncin sebepleri açıklanmaktadır.

Alışkanlıklar: Bazı çalışanlar için alışkanlıklarını değiştirmesi çok zor olabilmektedir. Özellikle bu kişiler için değişim zor olabilmektedir.

İnançsızlık: Çalışanların değişim süreçlerine inancı olmadığı noktada direnç meydana gelebilmektedir. Değişime inancı tam olan çalışanların süreçte direnç göstermediğı veya daha az direnç gösterdiği görölmektedir.

Geleceğe dair kaygılar: Çalışanlara her şey çok açık ve net açıklanmalıdır. Değişim sonrası kazanacağı haklar, statü, süreç sonucunda gerçekleşecek süreçler hakkında detaylı bilgi sahibi olmaması kaygılanmalara, bunun sonucunda da direnmelerine sebep olacaktır.

Kurumsal nedenler; durağanlık, değişimin tamamına odaklanamamak ve uzmanlığa tehdit şeklinde olabilmektedir. Durağanlığın alt başlıklarından olan yapısal durağanlık; işletme yapılarının durağan olabilmek için oluşturdukları denge mekanizmalarının değişimlere karşı denge kuvveti oluşturmasını kapsamaktadır. Grup durağanlığında ise, pozitif olsa bile, kişilerin tutumlarının dâhil oldukları gruptan bağımsız olamayabileceğı değerlendirilmektedir.

Tüm değişim sürecine odaklanamamak ise işletme içerisinde bulunan birçok kademenin içerisinde yaşanan kısıtlı değişimlerin büyük sistemlerde yaşanan değişimlerle geçersiz hale gelebileceğini düşünmeye itmektedir.

Uzmanlığa tehdit boyutu dâhilinde yapılan değerlendirmeler ise uzun vadede güç dengelerinde yaşanabilecek değişimlerin bazı kişi ve gruplarda oluşturduğu kaygıları kapsamaktadır (Robbins, 2013, 593).

2.3. Şirket Birleşmelerinin Doğurduğu Stres Faktörleri

2.3.1. Stres Kavramı

Stres kelimesini tam olarak açıklamak zordur. Günlük dilde sabretme ve gerilme durumlarında kullanılır ve genel olarak kabul gören “hoşı gitmeyen durumlar” olarak tanımı yapılabilmektedir (Aydın, 2004, 6). Lazarus stresi, kişinin olumsuz durum karşısındaki kaybı olarak belirtmiştir. Son zamanlarda ise stres yoğun zorluklar karşısında bireyin kendisi ile çevreye yansımasıdır (Güler, 2013, 12).

Her birey, stres faktörlerinden her şekilde etkilenmeyebilir ve aynı tepkiler de vermeyebilir. Olay ve olgular stres için yeterli sebepler değildir, kişinin o olaya veya olguya verdiği tepki stresi yaratmaktadır (Kırıcı, 2010, 3). Son zamanlarda yapılan araştırmalar birçok bireyde stres, kalp ve davranış sorunlarına sebep olmaktadır. Burada önemli olan stresin seviyesidir. Tolere edilen stres olumludur, kişiyi başarıya ulaşmasında motive de edebilir.

Bireyler stresi tamamıyla hayatından çıkarmak istese de maalesef çıkaramaz ancak kontrol edilebilen seviyede tutabilir. Stres kişiyi olumsuz durumdan çıkarıp olumlu duruma sokmaya çalışabilir. Tolere edilen seviyede tutulan stres bazen daha fazla çalışmayı sağlayarak daha iyi odaklanmayı sağlayabilir.

2.3.2. Bireysel Faktörler ve Sonuçları

Şirket birleşmeleri zorlu bir süreçtir. Çalışanları bu süreçte strese sokabilen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan biri de belirsizliktir. İletişimin açık olmadığı, kaotik bir ortamda çalışmak kişileri strese sokabilmektedir. Belirsizliğin bir etmeni de çalışanların hali hazırda çizdikleri kariyer yollarının değişme ihtimalidir. Bu durumda çalışan terfi mi alacak ya da statü mü kaybedecek bilmemektedir. Çalışanlar için tüm bu belirsizlik durumunun yanı sıra günlük rutin işlerinin devam etmesi ve değişen

sistemlerin öğrenilecek olması da stresin en önemli nedenlerinden biridir. Sistemler ve prosedürler değişirken bir yandan da iş tanımlarının azalması veya artması da kişileri strese sokabilmektedir.

Şirket birleşmeleri önemli bir değişim süreçleridir. Süreçte, zaman zaman çalışanların işletme içi adalet olgusuna olan inancı sarsılabilir. Çalışanların birbirleri ile dayanışmasının yanı sıra birbirleri ile rekabet içerisinde olduğu realitesi söz konusudur. Yöneticilerin bu noktada daha dikkatli bir yol izlemesi gerekmektedir (Yılmaz, Murat, 2008, 203-222).

Birleşme sürecinde aktif yer alamayan çalışanların fikir beyan edememesi, çalışanların aşırı seviyelerde evrak işine maruz bırakılması, yapılacak olan işlerin kişilerin yaşam dengesine uygun olmaması en önemli stres sebeplerindendir (Güney, 2017). Şirket birleşme sürecine fırsat olarak bakan kişiler süreç sonrası başarı sağladığı takdirde terfi beklemektedir. Üst yönetimin terfi zamanlamaları hem çalışanlar hem de yönetimde büyük önem arz etmektedir. Bu stresli süreç çalışanın özgüveninin azalmasına bile neden olabilir, bu sebeple bu süreç yetkililer tarafından kontrol altına alınmalıdır (Altan, 2018).

Birleşme süreci sonrasında başarılı olduğunu düşünen ve terfi bekleyen kişiler beklentilerine karşılık bulamamaları hayal kırıklığı yaşamalarına ve stresi hissetmelerine yol açabilir. Bu sebepten dolayı çalışanlara sürekli bu hedef doğrultusunda ilerlediğini hissettirmek gerekmektedir. Başarılı olmaya alışmış olan bireyler başarısızlıkla karşılaştıklarında motivasyonları düşebilir ve gerilim altında hissedebilirler. Bu yüzden çalışanın sahip olduğu her türlü hırs strese sebep olabilmektedir (Kılıç, Sakallı, 2013).

Çalışanların organizasyon bünyesinde ve dışarısındaki kabiliyetleri, iş alışkanlıkları, hal ve hareketlerinin özellikle birbirleriyle karşılaştırılarak ortaya konması, şirkette olabilecek performans değerlendirme çalışmalarıdır. Bu çalışmalar, belirli bir amaç doğrultusunda kurulmuş olan organizasyon bünyesindeki elemanların başarısına ve kabiliyetine en uygun yerde görevlendirilmesi açısından önemli çalışmalardır. Yetkililerin çalışanları doğru analiz etmesi bu noktada büyük önem arz etmektedir.

Süreçlerde yaşanan stresin bireylerde fizyolojik sonuçları görülebilmektedir. Bunlar arasında ağız içi kuruluk, uykusuzluk, diş gıcırdatma, fazlaca terleme, uyurgezerlik, konuşma güçlüğü gibi birçok sonuç sayılabilir (Akgemci, 2001, 301-309).

Birçok çalışan bu süreçte yöneticileri tarafından fark edilmek amacı ile stres baskısı altında çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum yöneticilerin çoğunlukla kaynaklarının yetersizliğinden yakınmaları ile sonuçlanmaktadır. Bu yaşanan stresin çalışanlar üzerinde en önemli sonucu tükenmişliğin meydana gelmesi ve işletmeye aidiyetin azalmasıdır. Tükenmişlik sonucunda performansın eskiye oranla azalması söz konusu olmaktadır (Aydın, Can, Azizoğlu, 2015).

Bu stres sebeplerinden dolayı çalışanlar sağlık sigortalarını daha çok kullanma eğilimine gitmektedirler. Değişime direnç boyutunda görüldüğü gibi işe yabancılaşma durumları, iş kazalarında artış, iş gücü devrinde hızlanma en önemli sonuçlardandır. Çalışanların bu süreçte bilerek şirket araçlarına zarar verdiği dahi görülmektedir.

Bu dönemde yaşanan stres hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bireysel etkilendikleri gibi bireylerin ailelerini dahi etkileyen bir süreçtir. Davranışsal stres araştırmacıları yaşanan dramatik değişimlerin bireyler üzerinde fizyolojik etkiye sahip olabileceğini açıkça söylemektedir (Matteson ve Ivancevich, 1990'den aktaran Taylor, 2015).

Sürece psikolojik olarak bakıldığında ise en tipik çıktısı endişe ve odaklanamamaktır. Bu yoğunlaşma eksikliği kişileri sık sık hayal kurmaya itmektedir. Bu süreç sonrası kişiler amaçsızca işe gidip geldiklerini söylemektedirler. Bu belirsizliğin olumsuz durumlarından kaçınmak isteyenler her söylenenlere inanmamalı ve süreci sürekli kontrol etmeli, en yeni bilgileri almaya gayret etmelidirler.

Bu süreçte bazı durumlarda çalışanlarda aşırı kızgınlık görülebildiği gibi düşmanlık da mümkün olabilmektedir. Başkalarına karşı sabotaj da gizli olarak öfke şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Kilit roldeki çalışanlar bu süreçte iş aramayı seçebilirler. Emekliliğe yakın kişiler ise belirsiz ve değişen bu süreçten kaçınmak amacıyla emekli olmayı tercih edebilirler (Matteson ve Ivancevich, 1990'den aktaran Taylor, 2015).

Çeşitli bireysel özellikler, sürecin daha ılımlı veya daha stresli geçmesini sağlayabilmektedir. Öz güveni düşük olan kişilerin kontrol edemedikleri çevresel faktörlerden daha fazla etkilendikleri için kendilerini daha fazla stresli ve tehdit altında hissedebilirler. Özellikle belirsizliğe tahammülü olmayan kişiler süreçlerden daha fazla etkilenmektedir. Çalışanların önceki deneyimleri ve tecrübeleri, iş hayatındaki sahip oldukları hakların stres faktörlerinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Özellikle orta yaş kişilerin, hem bireysel hem de bu sürecin belirsizliğiyle de daha

fazla stresli olduğu gör÷lmektedir (Matteson ve Ivancevich, 1990'den aktaran Taylor, 2015).

Bu süreçte herkes aynı derecede stresi yaşamamaktadır. Kişilerin konuyla ilgili bakış açısına bağlı olarak çalışanlarda stres farklı düzeyde hissedilmektedir. Birleşmeler bazı çalışanlar tarafından tehdit edici bir süreç olarak görülürken bazıları tarafından da kariyeri ve statüleri açısından fırsat olarak gör÷lmektedir. Burada bazı stres faktörlerinin çalışanın konuyu nasıl değerlendirdiğine ve ne kadar önem verdiği ile alakalı olduğu söylenebilir.

Lazarus ve Folkman (Matteson ve Ivancevich, 1990'den aktaran Taylor, 2015) şirket birleşme sürecinin kişilerde stres açısından etkisini üç kategori ile tanımlamaktadır. Bunlar çalışanın ilgisiz, iyi niyetli ve stresli olmasıdır. Eğer bu süreç kişiye daha fazla refah sağlayamayacağı inancı getiriyorsa ilgisiz olduğu kabul edilir. Bu süreçten çalışan olumlu da olumsuz da etkilenmeyecektir. Eğer çalışan bu süreci kariyeri açısından olumlu görürse, özgüvenini arttırmaya yardımcı olacağını düşünürse ve işi açısından fırsat olarak algılasa bu iyi niyetli bir tutumdur. Üçüncü kategoride ise bu sürecin kariyerin ortasında çalışanlar açısından stresli olabildiğinden bahsetmektedir.

Bu süreçte stres de kendi içinde üç kısma ayrılmaktadır; zarar, tehdit ve meydan okuma sürecidir. Eğer çalışanda iş kaybı gerçekleşirse ve özgüvende zedelenme olursa bu sürecin zarar kısmıdır. Çalışanlar bu süreci tehdit olarak da algılayabilmektedir. Kişi bu süreçte iş aramaya başlarsa veya emekli olma düşüncesi yaşarsa henüz gerçekleşmemiş ancak beklenen bir zarar olgusu mevcuttur (Matteson ve Ivancevich, 1990'den aktaran Taylor, 2015). Kişiler eğer bu durumu lehlerine çevirir ise meydan okuma kısmı gerçekleşmektedir. Bu süreçte yaşanan oldukça coşku, heyecan gibi duygular mevcuttur. Meydan okuyan çalışanların tehdit altındaki çalışanlara oranla daha bağlı, moralli ve verimli oldukları sonucu bulunmuştur.

Sürecin tehdit olarak mı algılanması gerektiği veya sürece fırsat olarak mı bakılması gerektiği kişilerin bakış açısına ve değerlendirmesine göre değişmektedir. Nasıl bakılması gerektiği çeşitli faktörlere göre değişmektedir. Bunlardan en önemlisi kariyer durumudur. Kişilik özellikleri de bu değerlendirme sürecini etkileyebilir.

Birleşmeler ve stres ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda bahsedilmesi gereken nokta, süreçte stresi yoğun yaşayan kişilerin çalışma hayatında başta psikolojik olmak

üzere çeşitli hastalıklara yakalanma riskinin arttığıdır. İnsan sağlığı anlamında negatif yönde etkilenme söz konusudur (Ertekin, 2006).

2.3.3. Örgütsel Faktörler ve Sonuçları

Şirket birleşmesi sonucunda üst yönetim değişebilir ve hiyerarşinin daha çok hissedildiği bir yönetim oluşabilir. Böyle bir yönetimde çalışmak kişinin işinden soğumasına ve işi ile bütünleşmesine engel olacaktır. Yapılan araştırmalar sonucunda, bu süreçteki kişilerin 3/4'lük kesiminde iş stresi yaşandığı, yarısının stresin üstesinden gelmek için yollar aradığı ortaya konulmuştur (Baltaş, 2015, 6-20).

Birleşme sürecindeki en önemli konulardan biri de yetkilendirmedir. Yetkilendirmeye bağlı stres sebepleri şunlardır: Fazla yetkilendirme, yetki çatışması, eksik yetkilendirme, yetki belirsizliğidir.

Birleşme süreçlerinde işletmelerde bazı süreçler ve sistemler değişebilmektedir. Bu süreçte değişen sistemler, monotonluk, işletmedeki çalışan azlığı, fazla iş yükü, fiziki ortam ve sistematik olmayan çalışma saatleri örgütsel stres kaynaklarıdır.

Şirket birleşmeleri zorlu süreçlerdir. Bu süreçte en büyük payı hiç şüphesiz yöneticiler almaktadır. Yöneticiler tarafından yapılan en yaygın hataların başında ise yapmaları gereken işi çalışanların yanlışlarını bulmak temeline oturtmalarıdır. Burada yapılması gereken yöneticiler adına doğruyu bulup olumlu geri bildirimlerle çözüme çalışanları da ortak ederek en iyi çözümü bulmaktır. İkili ilişkilerinde bu şekilde kuvvetlenmesi muhtemeldir. Yetki kullanmama mı yoksa devretmeme mi? başka bir yönetici hatasıdır ve bundan dolayı işlemlerin tamamını yapmaya çalışmaktır.

Yetki kullanmayı zayıflık göstergesi olarak kabul eden bu tarz yöneticiler, kendileri ile aynı şekilde çalışan bireyleri etrafında görmek isterler; olmadığı durumlarda strese kapılabilirler. Bu noktada unutulmaması gereken birebir aynı şekilde çalışan kişiler bulunması muhtemel değildir (Türker, 2009, 35).

Şirket birleşmeleri sürecinde çalışanların işletme içerisinde yeterli olmayan nitelikte bulundurulması işletmenin başarı düzeyini tehlikeye sokacaktır. Bu süreçten etkilenen diğer çalışanların stres seviyelerinde yükseliş meydana gelebilir. Bu değişimler sonrasında çalışanlarda kararlara katılamama ve iletişim bozuklukları gibi sonuçlar ortaya çıkmasına ve bu da işletme içerisinde strese sebep olabilmektedir.

Birleşmeler her değişim gibi zamana ihtiyaç duyarlar. Uzun bir süreç olan birleşmelerde çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak her zaman önemlidir. Çalışanları işletme amaçları doğrultusunda çalışma isteğini ifade eden moral tanımını ve bireylerin çalışmaları sonucunda elde ettikleri çıktılarının elde ettiği haz olan doyum kavramını birbirleriyle ilintilidir. Çıktı ile moralin birinde yaşanacak olan azalma; devam sorunları, streste artış, işten ayrılma gibi örgütsel verimliliği direkt etkileyen sonuçları doğuracaktır (Bertan, 2012).

Şirkette mevcut olan ürünlerin kalitesinde azalma, maliyetlerde artış ve çalışanlara yönelik şikâyetlerde artış da stresin işletmeye yansıyan en önemli sonuçlardan olduğu unutulmamalıdır (Ertürk, 2011, 400). İşe devamda çalışanların sıkıntı çekmesi, çalışma saatlerinde sıkıntılar yaşaması, yapılan çalışmalarda veya raporlarda hataların artması ve karar mekanizmalarında güçlükler çekilmesi yöneticileri örgütsel stres araştırması yapmaya itmeli (Barutçugil, 2016, 410). Bu süreçte çalışanlar çok yoğun çalıştığından dolayı aile ve iş hayatını dengede tutmakta zorluk yaşayabilirler. Bu da bu süreçte atlanmaması gereken bir noktadır. Yöneticiler bu duruma özellikle dikkat etmelidirler.

Isabella (1990, 7-41) birleşmelerin farklı aşamalarındaki stres ile ilişkisini bulmak için yöneticilerin beklenti, onaylama, sonuçlama gibi birtakım uygulama sonrası değişikliklere olan bilişsel tepkilerini araştırdı. Araştırmaya göre, yeni bilgi ve faaliyetler arttıkça farklı stres faktörlerinin ortaya çıktığı anlaşıldı. Geçiş aşamasının, değişimin tasarlanması ve uygulanmasında ortaya çıkan belirsizlik ve aksamalar nedeniyle uygulama sonrası duruma göre genellikle çok daha stresli olduğu görülmüştür.

Teo, Chang, Yeung (2012, 1443-1452) de yaptığı bir çalışmada işletme içerisinde beklenen iş yükünde artışın yaşandığı zaman gerginliğe sebep olduğu tespit edilmiştir. Bu geçiş durumundan kaynaklanan belirsizlik ve güvensizlik birçok değişimin doğasında var olan özellikler olup stres kaynağı olmaktadır.

Birleşme sürecinde çalışanın üst yönetim ile yaşadığı zayıf ilişkiler, stresli deneyimlere sebep olmaktadır. Süreçte yaşanan destek eksikliği başlı başına bir stres etkeni olabilirken, artan iş yüküne bağlı düşük verim ve bunun sonucunda düşük statü, işten çıkarmalar gibi olumsuz iş sonuçlarına kontrol sahibi olamama durumu da stres faktörünü önemli ölçüde etkilemektedir (Riulli, Savicki, 2006, 351-357).

Mevcut araştırmalara bakıldığında birleşme öncesi iş yoğunluğu, sorumluluk, iç ve diş ilişkiler, sınırlı kaynaklar gibi stres etkenleri mevcut iken; birleşme esnasında belirsizlik, danışman eksikliği, belirsiz roller, iş kaybetme korkusu, çalışma arkadaşları arasındaki gerginlik; birleşme sonrasında ise yetersiz kaynaklar, kısa süreli anlaşmalı roller, sürekli belirsizlik gibi stres faktörleri olduğu bulunmuştur. İşletmede hissedilen en stresli zamanların geçiş aşamasında olduğu keşfedilmiştir.

2.3.4. Stresi Azaltmaya Yönelik Etkin Değişim Yönetimi

Birleşme sürecinde istihdam sağlanacak ise kişileri işe alırken, işleri tanımlarken kişisel özelliklere uygunluğu test edilmesi önemlidir. Çalışanların kişilik özelliklerine uygun olmayan görevlerde yer alması sonucunda sağlıklarını riske atacak sonuçlar doğurabileceği ve süreçte son derece önemli olan örgütsel verimliliğin azalacağı göz önüne alınmalıdır (Köknel, 1998).

Süreçte iletişimin sağlıklı olmasına önem verilmelidir. Süreçte işletme çalışanlarının amaçları anlamış olduklarından ve uygun iş tanımı verildiğinden emin olunmalıdır. Başarılı şirketlerde katılımın yüksek olduğu, uzmanlaşmanın ileri derecede görüldüğü ve hem başarı hem başarısızlığın paylaşıldığı göz ardı edilmemelidir (Balcı, 2014).

şirket birleşme sürecinde çalışanlar stres yönetimi eğitimi alabilirler. Bu eğitimler gönüllülük esasında verilmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken konu kişi, sorunlu çalışan profili korkusu ile katılım sağlamayabilir. alışana eğitimin faydalarından bahsedilmelidir ve katılmasına teşvik edilmelidir. Süreçte bireylerin stresi nasıl ifade ettikleri ve streten nasıl etkilendikleri analiz edilmelidir. Eğitim sonrası çalışanın profesyonel stres faktörleriyle başa çıkması ve stresi olumsuz olarak değil de olumlu olarak görmesi beklenmektedir. Çalışanların sahip olduğu sosyal beceriler ve problem çözme becerileri stresle başa çıkma da bireylerin yeteneklerini geliştirmeye yöneliktir.

Birleşmelerin sonucu herkes için faydalı ve olumlu olduğunda dahi doğasında değişim olduğu için streslidir. Buna rağmen etkin bir şekilde stresi önleme ve yönetme stratejileri sayesinde çalışanların bu zorlu süreçle başa çıkmaları sağlanabilmektedir.

Birleşme sürecinin belirsizliğinin yarattığı korku bu sürecin en büyük stres faktörüdür. Ben bu değişiklikten nasıl etkileneceğim sorusu bu süreçte evrensel bir sorundur ve bu süreci yaşayan her çalışan kendine ve işletmeye sormaktadır. Bu sorunun cevabı olumsuz olsa dahi bilmek stresi azaltabilmektedir.

Bu süreçte yaşanan stresi azaltmanın en önemli yolu çalışanların bu süreçten nasıl etkilendiğinin açık şekilde görüldüğü bir bilgi akışı sağlamaktır. Bu sayede yeterli bilgi alan çalışanlar süreçle daha kolay başa çıkarlar.

Süreci yaşayan çalışanlar için gerçekçi hazırlanılmış süreci kısaca anlatan bir kılavuz geliştirilebilir. Bu kılavuz bir film, videokaset, kitapçık olabilir. Bu kılavuz tüm çalışanların bir arada olduğu büyük bir grup ortamında paylaşılabılır. Bazı analistler bu kılavuzun farklı ortamlarda sunulmasının yararlı olabileceğini düşünmektedir (Popovich, Wanous, 1982). Bu sürecin amacı çalışanın stresini düşürüp çalışanları daha iyi hissetmesini sağlamaktır. Çalışanlara gerçekçi hedefler verilip gelecek hakkında net cevaplar sunulmalıdır (Jemison, Sitkin, 1986).

Zorlu olan bu değişim döneminde gönüllü bireysel danışmanlığın var olması süreç açısından faydalı olabilir. Danışmanlar çalışanın bireysel süreç adaptasyonunda ve eğitim kısmında aktif olarak rol oynayabilirler. Danışmanlar sürecin en önemli kısımlarından olan kariyerlerinin ortasında olan çalışanlar için de danışmanlık verebilirler. Her çalışanın bu danışmanlardan biri ile çalışması sürecin daha sorunsuz geçmesini sağlayacaktır.

Bu danışmanların amacı birleşme süreci ile ilgili streslerde destek olmaktır. Kişisel uyum danışmanlığı, süreçteki duygusal tepkilere odaklanırlar. Stres konusunda çalışanların sorularını yanıtlarlar. Danışman ayrıca yaşanan psikolojik ve fizyolojik sıkıntıları stres temelinde çözmeye çalışır.

Eğitim danışmanlığı ise kafasında soru işareti olan kişilere odaklanırken ek detaylar ile süreç belirsizliğini ortadan kaldırmaya niyetlenir. Özellikle bu danışman ile bire bir görüşme sağlanmalıdır.

Kariyer danışmanlığı, mevcut iş seçenekleri ve fırsatlarıyla ilgilenir. Yeni kariyer yollarını keşfetmek ve yeni hedeflere ulaşmakta kritik rol oynayabilirler. Özellikle kariyerin ortasında olanlar için yol gösterici olabilirler ve değişim onlar açısından son büyük fırsat olabilir (Russell, 1991). Bu danışmanların her biri dinleme, anlama ve iletişim özelliklerine sahiptir. Bunların da ötesinde yeterli donanım ve bilgiye sahip olmaları beklenmektedir. Konu ile ilgili sürekli bir geri bildirim ve destek sağlayan danışmanlar, tüm bu çalışmalarını gerçeklik temelinde gerçekleştirirler. Konuyla ilgili donanımlı bireylerden destek alınmadığı zaman sorunu azaltmak yerine yoğunlaşabilmektedir.

Çalışana önem verilmediği süreçlerde bireysel zayıflıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu çıkarım aynı zamanda kendisini yetersiz hissedenden çalışanların oluşturduğu tehlikeli bir stres döngüsünün kanıtıdır. Kesin bir şekilde stresin organizasyonel bir kaygı olduğu ve sadece bireysel başarısızlıklar ile açıklanmayacağı anlaşılmalıdır. Konuyla ilgili araştırmalar genellendiğinde işletme liderlerinin yüksek stres yoğunluğunun farkında olması gerektiği ortaya koyulmuştur. Stres altında bir çalışan fark edildiğinde doğru yaklaşımın çalışanda zayıflık aramak yerine organizasyon bünyesinde buna izin veren açığın ne olduğunun araştırmak stresi azaltmak sürecinde önemli bir adımdır.

Takım çalışması bazen yıkıcı ve fazladan bir stres kaynağı olabilmektedir, fakat unutulmamalıdır ki bazı durumlarda stresin karşısında kalkan görevi de görebilmektedir. Takım çalışması sayesinde pozitif bir çalışma ortamı yaratılabilmektedir. Sürecin en önemli dinamiklerinden olup, sürecin başarılı geçmesinde etkisi büyüktür. İletişimi, üst yönetim ile ilişkileri ve kişilerde sorumluluk duygusunu güçlendirir.

2.3.5. Şirket Birleşmelerinin Doğurduğu Stres Faktörlerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Süreçte ne derece şeffaf olunursa çalışanlar o kadar az stresli olacaklardır. Çalışanlar açısından belirsizlikle karşılaşmamak ve üst yönetimin sürekli süreçle ilgili bilgilendirmelerde bulunması sonucu çalışanlar süreçten korkmaz. İşletme kültürünün bu süreçte önemi çoktur. Çalışan kendini ne derece ait hissederse bu süreci o kadar az stres ile atlatır. Şirketler işletme kültürüne odaklanmalıdır. Ayrıca kişi bu süreçte ne kadar aktif rol oynuyorsa o kadar az stres hissedecektir bu sebeple çalışanlar aktif olmaya teşvik edilmelidir.

Türkçe literatürde şirket birleşmelerinin örgüt kültürüyle bağlantısı araştırılmış ve bulgular nicel araştırma yöntemleri ile sonuçlandırılmıştır. 2006 yılında yapılan çalışma birleşen Türk ve Kırgız şirketlerini temel almıştır. Çalışmanın sonucunda şirket birleşmelerinin büyüme amaçları olan şirketler açısından avantajlı bir yol olduğu gibi marka imajını da etkileyen bir süreç olduğu bulunmuştur. Ekip çalışmalarının ve başarılarının teşvik edildikçe birleşme sürecinden alınan verimin arttığı görülmektedir. Önemli olan diğer bir nokta da tüm çalışanların ben yerine bize odaklanmasının sağlanmasıdır (Monoldorov, 2006).

Konuyla ilgili bir başka çalışma ise 2014 yılında yapılmıştır. Çalışma şirket birleşmelerine örgütsel kültür açıdan bakmıştır ve uygulamasını bankalar üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışanlarına ortak kültürünü benimsetmenin çok önemli olduğunu, kişilerin bağlılıklarının da aldıkları kültürden etkilendiklerini söyler. Şirket birleşmesinin başarısının ortak kültüre bağlı olduğunu söylemektedir (Özleyen, 2014).

Matteson ve Ivancevich (1990)'in yaptığı çalışmadan ise şu sonuçları çıkarabiliriz; birleşmeler ve satın almalar yüzlerce kişinin yaşadığı stresli olaylardır. Bu süreçte stresin tamamen elimine olmayacağı ama daha iyi yönetilebileceği görülmektedir. Birleşme faaliyetinin şirket süreçlerine nasıl katkıda bulunabileceğini bilmek de önemlidir. Bu farkındalığa dayanarak, birleşme süreçlerindeki belirsizliği azaltmak için harekete geçilmelidir.

Panchal ve Cartwright (2001) şirket birleşme sonrası süreçte oluşan stresi saha satış çalışanları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma, hem kaynaklara göre hem de stresin etkilerine göre grup farklılıklarının olduğunu ortaya koymuştur. Birleşme öncesi yönetimi baskın kişilerden oluşan şirketin, en yüksek stres seviyesine sahip olduğu belirlenmiştir.

Lodorfo ve Boateng (2006) birleşmelerde şirketler arasındaki kültürel farklılıkların, entegrasyon sürecini etkilediğini ve dolayısıyla birleşmenin başarısını belirleyen kilit unsurlar olduğunu bulmuştur. Araştırmada yöneticiler, kültürel farklılıkların örgütsel zorluklar yarattığı konusunda hemfikirdirler. Birleşmelerde örgüt kültürü kilit bir etkidir ve yöneticilerin konuya önem vermesi gerekmektedir.

Sakas ve Triantafyllopoulos (2009), Yunanistan'daki birleşme müzakereleri sırasında insan inançlarının ve profesyonel tutumların oynadığı rol ile ilgili stratejik seçimlerini etkileyeceğini düşünmüştür. Ek olarak, araştırma belirli bankacılık alanındaki mevcut koşullar tarafından açıklanmış ve gerekçelendirilmiş bazı unsurlara dikkat çekmiştir. Bu süreçte değişim korkusu, stres, güvensizlik ve moral kaybının da önemli faktörler olduğu belirtiliyor.

Marmenout, K (2010), şirket birleşme süreçlerinde çalışanların bu birleşme duyurularını nasıl yorumladıklarını incelemiştir. Çalışmada kültür çatışması ile entegrasyon arasındaki ilişkiyi incelemek için deneysel bir çalışma yürütmüştür.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma nitel araştırma yöntemine uygun olarak hazırlanmıştır. Nitel araştırma; “nitel veri toplama teknikleri olan gözlem ve görüşme kullanırken, katılımcıların düşüncelerini doğal ortamda söyleme imkânı tanır.” Nitel araştırma yöntemi için Denzin ve Lincoln "bu araştırma yöntemini kullanacak araştırmacılar olguları doğal ortamında çalışırlar. Araştırmacılar bu süreçten sonra konuyu çözümleyebilirler veya katılımcıların konuya yükledikleri anlamları yorumlarlar” şeklinde ifade etmiştir (Merriam, 2013).

Bu araştırma yöntemini kullanan araştırmacıların temel hedefi katılımcıların konuyu nasıl yorumladıklarını çıkarmaktır. Araştırmacı, çalışmalarından elde ettiği verileri tümevarımsal bir yaklaşımla sonuçlandırır (Kuş, 2006).

Çalışmada nitel araştırma yöntemi desenlerinden fenomenoloji yaklaşımı benimsenmiştir. Bu desenin kaynağı kişisel deneyimlerdir. Araştırmacı, konuyla ilgili çalışırken katılımcının bireysel tecrübelerinden yararlanarak veriler etmektedir. Araştırmacının odağı katılımcının konuya yüklediği anlamlardır. Bu yaklaşım genel olarak kişinin konunun farkında olduğu ancak üzerinde çok detaylı bir şekilde görüşe sahip olmadığı durumlarda kullanılmaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2008). Fenomenoloji yaklaşımı, betimleyici ifadeler kullanmakla kalmaz, çalışmaya katılan katılımcıların deneyimlerden elde ettiği ifadeleri tümevarımsal bir bakış açısıyla incelemektedir (Creswell, 2015). Nitel araştırma desenlerinden olan fenomenoloji yaklaşımı belirli bir yer ve zamanda hayat tecrübelerini belirli bir olgu temelinde anlamlandırmayı amaçlar (Willig, 2013). Çalışma sürerken katılımcıların kendi hayat tecrübelerini aktarmasıyla beraber bu özü nasıl yorumladıkları da önemlidir. Fenomenoloji yaklaşımı süreç herhangi bir şekilde ön yargı olmadan hali hazırdaki veriyi sorgulayarak öze ulaşmayı amaçlar.

Çalışmanın ana kaynağı katılımcı tecrübeleri olduğundan dolayı katılımcının görüş açısıyla bakılması ve anlamlandırması analizin amaçlarındandır.

Bu çalışmada nitel araştırma tekniği olan derinlemesine mülakat ve yarı yapılandırılmış görüşme sorularından yararlanılmıştır. Yapılan derinlemesine görüşmeler sayesinde, şirket birleşme süresinde çalışanları etkileyen stres faktörlerinin tüm yönüyle analiz edilmesi sağlanmıştır. Bu görüşmeler esnasında çalışanların psikolojik durumları, beden dilleri ve duygu geçişleri izlenilmiştir. Yarı yapılandırılmış sorular hazırlanırken literatürden, kavramsal ve kuramsal çerçeveden yararlanılmıştır. Katılımcılar ile görüşmeler esnasında ucu açık sorular da sorularak konuyla ilgili mümkün oldukça fazla yorum alınmaya çalışılmıştır.

3.2. Örneklem

Örneklem grubu şirket birleşme süreci yaşayan katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcılarda herhangi bir yaş şartı aranmamıştır. Katılımcı listesine, çalışmaya katılım ricası için mail atılmış olup, sosyal medya hesapları aracılığıyla görüşme talebi iletilmiştir. Son süreçte müsaitlik durumları ve katılım isteği göz önünde bulundurularak yirmi kişilik bir çalışma grubu ortaya çıkarılmıştır.

Katılımcılar şirket birleşmesi sürecinde çalıştıkları şirketlerde en az iki sene çalışmışlardır. Katılımcıların yedisi yüksek lisans mezunu, on üç katılımcı ise lisans mezunudur. Katılımcı grubunun yaşları 24 ile 60 arasında değişmekte olup toplam 20 kişiden oluşmaktadır. Çalışma grubu 11 erkek ve 9 kadından oluşmaktadır. Bahsedilen bu çalışma grubunun özellikleri şu şekildedir.

Tablo 3: Mülakat Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Sektör
Katılımcı 1	Erkek	Yüksek Lisans	Denetim
Katılımcı 2	Erkek	Lisans	Sigorta
Katılımcı 3	Kadın	Lisans	İnternet
Katılımcı 4	Kadın	Yüksek Lisans	Telekom
Katılımcı 5	Erkek	Lisans	Telekom
Katılımcı 6	Kadın	Yüksek Lisans	Metal Sanayi
Katılımcı 7	Kadın	Yüksek Lisans	Sağlık
Katılımcı 8	Erkek	Lisans	Yazılım
Katılımcı 9	Erkek	Lisans	Telekom
Katılımcı 10	Erkek	Yüksek Lisans	Demir Çelik
Katılımcı 11	Erkek	Lisans	Telekom
Katılımcı 12	Kadın	Lisans	Telekom
Katılımcı 13	Erkek	Lisans	Telekom
Katılımcı 14	Kadın	Yüksek Lisans	Medical
Katılımcı 15	Kadın	Lisans	Ambalaj
Katılımcı 16	Erkek	Lisans	Hayvancılık
Katılımcı 17	Erkek	Lisans	İnşaat
Katılımcı 18	Erkek	Lisans	Lojistik
Katılımcı 19	Kadın	Lisans	Lojistik
Katılımcı 20	Kadın	Yüksek Lisans	Lojistik

Analizde kişisel bilgilerin korunması açısından çalışmaya katılım sağlayan kişilerin adları kullanılmamıştır. Katılımcıların alıntıları kullanıldığından katılımcılar 1’den 20’ye kadar numaralandırılmıştır. Görüşme cevaplayıcılarından alıntı yapılırken de K-1, K-2, K-3 gibi kısaltmalar kullanılmıştır. Görüşmelerin yapıldığı dönemde bazı katılımcıların yoğunluğu veya yurtdışı seyahatleri gibi sebeplerle yüz yüze görüşme imkanı olamamıştır. Bu katılımcılarla görüşmeler internet üzerinden, görüntülü ve sesli iletişim kaynakları yoluyla gerçekleştirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Süreci

Katılımcılar ile önceden hazırlanılan sorular aracılığıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla, aşağıdaki en temel iki soru çerçevesinde görüşülmüştür. Bunlar:

1. Şirket birleşmelerinde çalışanlarda stres oluşturan faktörler nelerdir?
2. Çalışanlar stres faktörlerine yönelik neler hissetmektedir?

Görüşmeler sırasında katılımcıların özellikle vurgulamak istedikleri noktalarda ayrıca detaylı sorular sorulmuştur. Görüşmeler Mart ve Nisan aylarında yapılmadan önce iki pilot çalışma yapılmış olup bu görüşmeden elde edilen deneyim ve tecrübelerden sonra gerçek görüşmeler başlamıştır. Görüşmeler ortalama 45-60 dk sürmüştür. Görüşmeler yazıyla kayıt altına alınmıştır. Yapılan görüşmeler yazıya döküldüğünde 96 sayfa ham veri meydana gelmiştir. Katılımcıların salt anlattıklarının yanında yüz ifadeleri ve beden dillerine de dikkat edilmiş ve bununla ilgili gözlemler not edilmiştir.

Katılımcılar ile duyguları paylaşmaya önem verilip kişisel alanlara da çok girilmemeye dikkat edilmiştir. Etik kurallar çerçevesinde yaşanan süreçler her türlü karşılıklı güven ile katılımcıların daha fazla görüşmeye katılması sağlanmaya çalışılmıştır. Verilerin analizi, birbirleriyle olan ilişkileri ve farklı başlıklarla olan ilişkileri dikkatlice analiz edilmiş olup büyük resme yerleştirilmek istenmiştir.

3.4. Analiz

Bu kısımda katılımcılardan elde edilen veriler detaylı analiz edilmiştir. Analiz öncesi ham veriler birden fazla okunmuştur. Elde edilen bu veriler ile kodlama yapılmış, temalara göre tablolar elde edilmiştir. Yukarıda bahsedilen analiz planından örnek olarak da ham verilerden elde edilen anahtar ifade listesinin bir kısmı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Veri analizi, Moustakas (1994) tarafından açıklanan fenomenolojik yaklaşıma göre yapılmıştır. Transkript birden fazla kere okunmuş ve süreçteki deneyimler listelenmiştir. Önemli görülebilecek süreç ile ilgili tüm ifadelerin listesi oluşturulmuştur. Listedeki değişmeyen ifadeler tespit edilip birden fazla yazılması durumunda listeden kaldırılmıştır. Belirtilen listede sürekli tekrarlanan anlam birimleri

ayrı tablo ile ifade edilmiştir. Aşağıdaki tabloda katılımcıların sabit ifadeleri ve bunlara karşılık gelen anlam birimlerine örnekler verilmiştir.

Tablo 4: Sabit ifadeler ve karşılık gelen anlam birimlerine örnekler

Sabit İfadeler	Anlam Birimi
Sürekli dedikodu dönüyordu ve kaos ortamı hakimdi	Sürecin önceden haber verilmemesinin kişilerde yarattığı etki
Süreçten korkmadık ve her şey açık açık belirtildi	Süreç şeffaflığının bireylerde yarattığı sinerji
İşe geç kalmalar, bilerek hatalar arttı ve işin kalitesinde düşmeler oldu	Değişime direncin kişilerdeki etkisi
İmzalar atıldığında mail ile duyurulduğunda resmen değişimi anladık	Değişimin gerçekten hissedildiği an
Şirketin eski güzel hali kalmadı	Birleşmeyle istenilen hedefe ulaşamamanın bireylerde yarattığı duygu
Mesailer arttıkça ekip ruhumuz da arttı	Ekip ruhunun bireylerde süreci kolaylaştırmasını sağlaması
Eğitimler ile yeni sisteme ayak uydurmamız istendi	Eğitimlerin sistem entegrasyonunu kolaylaştıracağının düşünülmesi
Yeni yöneticime kendimi tekrardan ispatlamam gerekti	Şirket yönetiminin değişmesi ve kendini tekrar kanıtlamanın güçlüğü
Çok uzun yıllar severek çalıştığım için değişimin olumlu olacağını düşünmüştük	Yaşın ve aidiyetin süreçte etkisi
Yabancı dil bilmiyordum ve işten çıkarılır mıyım diye endişelendim	Yabancı dil bilgisi olmayışının kişilerde yarattığı endişe
İş mi değiştirsem veya emekli mi olsam	Kariyer geleceği ile ilgili karar verme güçlüğü
Yeni departman açtılar ve görev dağılımları değişti	İş tanımlarının değişmesi

Anlam birimleri oluşturulduktan sonra, bunlar belli temalar altında toplanmıştır. Oluşturulan temalara karşılık gelen kavramsallaştırılmış anlam birimleri verilmiştir. Aşağıdaki tabloda örnek temalar ve bunların türetildiği kavramsallaştırılmış anlam birimleri gösterilmiştir.

Tablo 5: Örnek Tema ve Kavramsallaştırılmış Anlam Birimi Listesi

Tema	Kavramsallaştırılmış Anlam Birimleri
Örgütsel Stres Faktörleri	-Birleşmeyle istenilen hedefe ulaşıp/ulaşılamaması. -Yönetimin değişmesi. -Ekip ruhu. -Eğitim, konferans ve seminerler. -Örgüt kültürünün sürece etkisi. -Çalışan aidiyeti. -Kültür farklılıklarının organizasyona etkisi. -Marka imajının değişmesi. -İstikrarlı yönetim. -Çıktıların süreçle ilişkisi. -Süreç yönetimi ve bakış açısı. -Süreci önceden öğrenmek. -Bire bir görüşmeler. -Süreç şeffaflığı. -Belirsizlik.
Bireysel Stres Faktörleri	-Kendini kanıtlamak ve aidiyet. -Yaş. -Çalışma süresi. -Çalışanın katılımı. -Bilgi birikimi ve görev dağılım -Süreç tecrübesi. -Motive edici faktörler. -Değişime etki.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma bulguları verilmektedir.

4.1. Değişim Sürecinde İletişim Yönetimi

Birleşme sürecinde çalışanların şirket birleşmesini ne zaman ve nasıl duyduğu çok önemlidir. Şirketlerin bu haberi çalışanlara duyurma şeklinin örgütsel yapıya göre değiştiği bulunmuştur. Bazı aile şirketlerinde bu karar tepeden inme şeklinde gerçekleştiği, bazı şirketlerde ise konuyla ilgili çalışanların da görüşlerinin alındığı belirlenmiştir.

Şirket birleşmesinin çalışanlara haber verilme zamanı çalışanlarda oluşan stresi etkilemektedir. Çalışmada şirket birleşmesinin son anda haber verilmesi ve hızlı olmasının çalışanlarda daha az stres oluşturduğu bulunmuştur. Şüphesiz ki stresin en önemli sebeplerinden biri de belirsizliktir. Sürecin çok önceden haber verilmesi durumunda kişilerin süreçten nasıl etkileneceğini bilmemesi stresin en önemli sebepleridir. K1'in konuyla ilgili ifadesi aşağıda verilmiştir:

(K-1) “Birleşme konusu planlı olmayıp ani gelişen bir durumdu. Bu konunun müşterilerimiz ve rakiplerimiz açısından reaksiyonlara sebep olabileceği düşüncesiyle gizli ve hızlı kararlar alındı. Bu sebeple birleşme kararı alındıktan hemen sonra bize bilgi verildi ve bir ay içerisinde birleşme süreci tamamlandı. Bu süreç bence hızlı olması müşteriler ve biz çalışanlar açısından baya iyi oldu. Kısa sürede olduğu için stres ve kaygılar en az seviyedeydi. Bence de değişim hızlı ve etkili olmalı.”

Burada önemli bir konu da halka açık şirketlerin üst yönetimi çalışanlarına böyle bir konuyu Kamuoyu Aydınlatma Platformuna açıklamadan herhangi bir şekilde bilgi vermesinin imkânsız oluşudur. Görüşülen 20 kişinin 6 kişisi halka açık şirketlerde çalışmaktadır. Bir katılımcının şirketinin satış sonrası halka açıklığı mevcut olmuştur, başka bir katılımcının şirketinin ise Türkiye dışında halka açıklığı mevcuttur.

Değişim süreci esnasında çalışanlar için öyle bir an olur ki artık geriye dönüşün imkânsız olduğu anlaşılır. Bu an, çok farklı anlarda hissedilir. Bunlar; e-mail ile birleşme haberi verildiğinde, üst yönetim değiştiğinde, halka açık şirket ise kamuoyu

aydınlatma platformunda açıklandığında, işten çıkan arkadaşları ile vedalaştığında, merkez lokasyon değiştiğinde, imzalar atıldığında, yeni sisteme entegre olduğunda ve birleşilen şirket kendi kadrolarını getirdiğinde olarak söylenebilir. Aşağıda katılımcıların ifadelerinde değişimin hissedildiği anlar net bir şekilde görülmektedir:

(K-17) “Karşılaştırma sonrası güçlü arkadaşlık bağı kurduğum ekip arkadaşlarımla vedalaştığımda. Üzüldüm burada gerçekten. Bence olmaması gereken bir durumdu. Özlüyoruz o günleri.”

(K-18) “Şirketin 15 senelik genel müdürlük lokasyonunu kapatıp satın alınan şirketin bağlı bulunduğu lokasyona taşınıldı. O andan itibaren iş aramaya başladım. Aıştığım çevre plazadan çıkıp kampüs ortamına gittik. Farklı bir semte alışmak çok zor oldu, her şey yeni ve yabancıydı.”

(K-19) “3 ay sonra kendi kadrolarını getirdiklerinde.”

(K-5) “Hukuki süreçler tamamlanıp, imza safhasına geçildiği zaman. Bu noktada hiçbir şey eskisi gibi olamazdı.”

(K-4) “Üst yönetimin yarısı değiştiğinde artık asla geriye dönmeyeceğini anladık. Biz de bu konuda çok üzgünüz. Kişilerin aramıza sandalyesini alıp dirsek dirseğe çalıştığımızda anladık.”

(K-3) “Tüm sistemlerimizin bütünleşmiş edildiği an, artık geri dönüş olmadığını fark ettim. Çünkü düşünebildiğim tek şey bundan sonrası için hazırlanmam gerektiği; adım adım bunları planlarken, nasıldık ne yapıyorduk düşünceleri kafamda artık yoktu.”

(K-2) “Şirket ismi resmi olarak yayınlandığında.”

(K-12) “Kamuoyu aydınlatma platformuna açıklama yapıldığında artık geriye dönmenin imkânsız olduğunu anlamıştık.”

4.2. Değişim Sürecinin Şeffaf Yönetilmesi

Şirket birleşmesi sürecinin en önemli dinamiklerinden biri de sürecin şeffaflığıdır. Çalışanların en büyük stres etmenlerinden olan belirsizlik, sürecin şeffaflığı ile ortadan kalkabilmektedir. Bu noktada çalışanlar sürecin kendilerini nasıl etkileyeceğini bilmek istemektedirler. Süreçte ne derece şeffaf olunursa çalışanlar o kadar az stresli olacaklardır. Çalışanlar açısından belirsizlikle karşılaşmamak önemlidir. Konuyla ilgili yönetimin sürekli süreçle ilgili bilgilendirmelerde bulunması sayesinde çalışanlar süreçten korkmazlar. Ancak sürecin şeffaf yönetilmediği durumlarda ise motivasyonda düşme ve stresin beraberinde getirdiği olumsuz durumlar da söz konusudur. Aşağıda sürecin şeffaf yürütülüp-yürütülmemesinin çalışanlarda stres faktörlerini etkilediği katılımcı ifadelerinde açıkça görülmektedir:

(K-6) “Şirketin üst yönetiminde görev aldığım için birleşme kesinleşmeden önce görüşmeler esnasında da konudan haberdardım. Tüm görüşmelerde bizzat bulundum, tüm dokümantasyon sürecini ben yürüttüm. Birleşmeden sonra da eski ve yeni ortaklar tüm çalışanlarla genel bir tanışma toplantısı düzenleyerek sonraki süreç ve hedeflerimiz konusunda açık ve net bilgilendirmeler yaptılar, soruları yanıtladılar; bu yüzden çalışanlarda herhangi bir tedirginlik oluşmadı.”

(K-18) “Satış ve süreç çok şeffaf yürütülmedi. İlk aklıma gelen iki şirketin de Türkiye de genel müdürlüğü vardı. Nerede çalışacağız diye korktum. Satıştan 3 4 ay sonra dedikodular ortaya çıktı, birkaç şirket ismi duyuluyordu.Net bir şey söylenmedi. Lokasyon değişecek mi ekip

değişecek mi eleme yapılacak mı diye. Bir sınav bir elenme olacak mı bunların hepsi soru işaretiydi. Dedikodu ve kargaşa ortamı mevcuttu. Sonraki adımın ne olduğunu asla bilmiyorduk sürekli bir korku ve stres ile işe gidiyorduk.”

(K-19) “Üst yönetim işten çıkarıldığı için stres yaşadım bizi de çıkarırlar mı diye, ben de 5 sene sonra işten çıkarıldım, çok fazla belirsizlikle baş etmek son derece yorgunluk hissettiriyor motivasyonumuz çok düşmüştü her an biz ne olacağız, acaba işten çıkarılacak mıyız iş tanımlarımız nasıl değişecek diye korkuyorduk ve çok fazla stresli idik ama kimsenin umurunda değildi.”

Çalışanlar birleşme kararını genel bir toplantı yerine bire bir, yüz yüze toplantılar ile bilmeyi tercih etmektedir. Süreçte çalışanları dikkatli dinlemek ve kaygılarını çözmeye çalışmak da sürecin önemli bir noktasıdır. Çalışan kendini sürecin bir parçası hisseder ve daha az stresli olur. Aşağıda bire bir görüşme deneyimi olmayan kişilerin ifadelerine ulaşılmaktadır:

(K-2) “Yönetilmeye çalışıldı ancak bireylerle birebir görüşülmeden başarılı bir yönetimden bahsedilemez. Bizimle de kimse yüz yüze görüşmedi.”

(K-9) “Ben olsam bölüm yöneticileriyle tek tek konuşurum. Çalışanlarımın değişime hazırlanmasını sağladım. Önceden içlerinin rahat olmasını sağladım açıkçası. Bu çok önemli bir nokta. İşten çıkarılmayacağının asla olmayacağını söyledim.”

Yüz yüze görüşme deneyimi olan şirket çalışanları daha az streslidir ve daha az kaygılıdır. Bire bir görüşme ile değerli hisseden çalışanlar, sürece nasıl bir katma değer yaratırım sorularını sormaya başlamaktadırlar. Bu da onları daha çok motive etmektedir. K8’in konuyla ilgili ifadeleri aşağıda açıkça görülmektedir:

(K-8) “Süreç son derece iyi yönetildi. Kişiler ile bire bir özel toplantılar yapıldı ve nedenler anlatıldı. Ayrıntılı sıkıntılarımız anlattık dinlediler ve çözüm üretmeye çalıştılar.”

4.3. Değişim Sürecinde Eğitim, Seminer vb. Desteklerin Verilmesi

Birleşme süreçleri oldukça zorlu süreçlerdir. Çalışanlara bu süreci daha rahat atlatmanıza sebep neydi diye sorulduğunda en sık cevaplardan biri de eğitim idi. Çalışanların eğitim, konferans ve seminerler sayesinde sürece daha kolay adapte olduğu söylenebilir. Çalışanlar bu eğitimler ile donandıkça stresi daha az hissedip hem kendilerini yetiştirip hem de motivasyonlarının arttığı gözlemlenmektedir.

Çalışanların eğitim, konferans ve seminer ile desteklenmesinin birçok yararı mevcuttur; çalışanları bireysel gelişimlerini desteklemek, entegrasyonu kolaylaştırmak, süreci daha rahat atlatmak, daha hızlı adaptasyon mümkündür. Aşağıdaki katılımcı ifadelerinde eğitimin önemi açıkça görülmektedir:

(K-1) “Seminer ve eğitimlerle çalışanlara destek olundu ve entegrasyon sağlanmaya çalışıldı. Süreci en az hasarla atlatmaya çalıştı herkes. Korkumuz ve endişelerimiz yok oldu.”

(K-3) “Özellikle yabancı bir şirket olduğu için dil konusunda kurslar ile destek olundu. Şirket kültür ve değerleri konusunda fazlaca toplantı yapıldı. Her değişiklik için eğitim verecek kişiler oluşturuldu ve eğitimlerin verilip, çalışanların bu değişikliklere adapte edilmesi sağlandı.”

(K-6) “Uygulanan değişim ve dönüşüm projesi kapsamında eğitim merkezi şirket içinde kuruldu. Eğitim planları güncellendi, iç ve dış eğitimlere ağırlık verildi. Personele yetkinliklerini arttırmalarına yönelik yeni eğitimler aldırıldı, sertifikalandırıldı. Alınan eğitimlerle ilgili şirket içinde uygulama alanları yaratıldı.”

(K-8) “Eğitim desteği tüm çalışanlara sağlandı. Herkesin kendi işlerinde çok daha başarılı olması istendi. Sürekli eğitimler ile desteklendik. Sürekli seminer aldık ve bu durumdan herkes çok mutlu idi. Normalde çok pahalı olan eğitimleri bu sayede ulaştığımız oldu.”

4.4. Çalışanın Değişim Sürecine Aktif Katılımı

Çalışanları etkileyen en önemli bireysel stres faktörlerinden birisi kişinin süreçte aktif katılım gösterip göstermediğidir. Tüm şirket birleşmeleri süreçlerinde kendilerine rol verilen çalışanların kendilerini daha çok değerli hissettiği belirlenmiştir. Süreçte aktif olan çalışanlar, birleşmenin şirkete olumlu katkı sağlayacağı konusunda şüphe duymamaktadır.

Bu süreçte çalışanların kararlara katılmalarını sağlamak ve söz hakkı vermek onları sürecin içine çekmek açısından önemli bir adım olduğu katılımcı ifadelerinden kolayca çıkarılmaktadır. Süreçte çalışanı şirkete bağlayan en önemli unsurlardan biri aktif katılımıdır. Aktif katılım gösteren katılımcıların şirkete karşı aidiyeti azalmamaktadır. Ancak çalışanlara bu ortamı sağlamak her işletme açısından kolay olmamaktadır. Bazı katılımcılar bu sürece çok fazla dahil olmak isteseler dahi fırsat bulamadıklarını söylemektedir. Şirketlerinin kendilerine böyle bir ortam yaratamadıklarından şikayetçi olan katılımcılar da mevcuttur.

Şirket birleşme sürecinde aktif katılımın önemi bazı katılımcıların aşağıdaki ifadelerinde açıkça görülmektedir:

(K-16) “Kendime güvenim arttı. Kendimi değerli hissettirdi. Tecrübe kazandırdı. Değişim sürecinde olumlu etkimin olması bana güven verdi.”

(K-5) “Tüm süreçlerde yer almak ve “ben de katkı sağladım” diyebilmek çok motive edici oldu.”

(K-10) “Aktif katılımım bana yeni bir çalışma düzeni olacaktı hissi verdi. Kendimi her zaman daha azimli ve aidiyet yüksek hissetmemi sağladı. Böyle bir ortam sağladıkları için her zaman minnettar olmuştumdur.”

(K-18) “Her iki şirket arasında görev dağılımı yapılırken stres yaşadık, işin içeriği ve işin lokasyonu değişecek mi diye korktum. Ancak tüm kuruluş sürecinde aktif olarak da rol aldım. Bunun sayesinde de tutundum.”

Şirket birleşme süreçlerinde aktif olarak rol oynamayan kişilerin görüşleri ise aşağıdaki alıntılarda verilmiştir:

(K-17) “Sürece etkimiz olmadı. Mutsuz çalışma hissini arttırdı. Sonradan öğrendik bir de üstüne, hiçbir şekilde bir etkimiz olmadı maalesef.”

(K-9) “Birleşme süresince değişime etkimiz olmadı. Çünkü kontrol hep şuan ki şirketimizdeydi. Etkisi olsaydı kesinlikle daha çok bağlılığım oluşurdu ve daha çok kakı sağlamaya çalışırdım.”

4.5. Kariyer Yönetimi Duyarlılığı

Bazı katılımcılar kariyer yollarını diğerlerine oranla daha detaylı planlamaktadır. Bu süreci önceden ön gören K17, kendi kariyer planlamasını çok önceden yaptığı ve bunu belirli sertifikalarla desteklediği için de stresi kendi içinde yok etmiştir. K17’nin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

(K-17) “Süreci net olarak öğrendiğim noktada bir stres yaşadım. Bir tarafta kariyer hayatınız, bir tarafta iş sürekliliğiniz, diğer yanda özel hayatınıza etki edecek gelişmeler bir anda karşınızda beliriyor. Bu süreci her an yaşama ihtimaline karşılık kişisel gelişimime önem vermiştim. Meslek adına gerekli belge ve donanımları elde ederek bu sürecin yaşatacağı stresi önceden aldığım önlemlerle hafiflettim diyebilirim. Süreç sırasında ise tüm yasal ve maddi haklarımı savunarak en azından maddi anlamda güçlü kalmaya çalışarak sürecin yasattığı stresin baskının üstesinden gelmeye çalıştım.”

Uzun süre önce kariyerini sürece göre planlayan çalışanların yanı sıra, bazı çalışanların da sürece herhangi bir hazırlık yapmadığı görülmüştür. Bu kişilerin kariyerlerini planlayan kişilere oranla daha çok stresli olduğu görülmektedir. Aşağıda bu katılımcıların ifadeleri görülebilmektedir:

(K-7) “Yeni geçilen sistemi bilmiyordum. Daha önce öğrenme fırsatım vardı ama zaman yaratmamıştım. Ayrıca tamamen farklı bir kültüre geçmek stresi arttırdı ve maalesef üstesinden gelemedik. Üstesinden gelmek içinde kimsenin aşırı bir çabası olmadı. Biz yönü olmayan bir rüzgâr gibiydik açıkçası. Savrulduk maalesef.”

(K-18) “ Sistemdeki gereklilikleri bilmeme rağmen üşengeçlik yaptım. Her iki şirket arasında görev dağılımı yapılırken stres yaşadık, işin içeriği ve işin lokasyonu değişecek mi diye korktum. Üstesinden gelemedik, bölümler arası yapısal değişimler oldu, yeni bölümler oluştu, tüm kuruluş sürecinde aktif olarak rol aldım. Bunun sayesinde de biraz daha tutundum.”

(K-18) “Hayır üstüne kariyer yolumda birçok rakip edindim. Yaklaşık olarak 2 sene sonra iş tanımlarım değişti.”

4.6. Çalışanın Çalışma Süresi ve Yaşı

Şirket birleşme sürecinde; on seneyi aşmış ve belirli statüye sahip kişilerin değişime bakış açısının daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birleşmelerin şirketlere olumlu katkı sağlayacağı ve verimliliklerinin artacağını düşündükleri için streslerinin de daha az olduğu görülmüştür. Birleşme sürecinde, çalışanın yaşı ve işletmede

çalıştığı süre doğrudan çalışanın aidiyetini etkilediği için önemsenmesi gereken bir konudur. Katılımcılarının yaşı ile değişime bakış açısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Demografik özelliklerine göre yaş ortalamasının 30 olduğu durumda değişime bakış açısının olumsuz olduğunu, bu katılımcıların stresinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaş ortalamasının 40 olduğu durumda kişilerin yeniliklere ve değişimlere daha çok açık olduğu, bununla doğru orantılı olarak streslerinin de diğer katılımcılara göre daha az olduğu çok açıktır. Çalışma süresinin arttıkça bağlılığın da arttığı aşağıdaki katılımcı ifadelerinde de açıkça görülmektedir:

(K-6) “Bu işletmede toplam kariyerim 13 yıldır, bunun 11 yılı şirketin ilk sahipleri olan aile ile olmuştur, son 2 yılı ise yeni ortaklarla olmuştur. Şirkete bağlılığım ilk gün neyse aynı şekilde tamamlanmıştır. Değişik ve sorumluluk alanları sürekli artan pozisyonlarda çok uzun yıllar aynı şirkette görev almam bunun en güzel kanıtıdır.”

(K-19) “Uzun süredir şirkette çalışmaktayım. Şirket birleşmesi ile kurumsal kültürü deneyimlemiş olduk ve keşke daha önce bu deneyimi yaşasaydık dediğim çok oldu. Keşke farklı durumda olsaydım da ömrüm boyunca o şirkette çalışsaydım diye düşünüyorum. Kurumsal kültürün yanı sıra uluslararası bir şirkette çalışmak da insana çok şey katıyor. Küçük işletmelerde her şeyi öğrenemiyorsun, kurumsal gerçekten kültür çok başka. Bu olumlu durumlarından dolayı biz strese çok odaklanmadık ve işimizin önüne geçmemesini sağladık.”

Çalışma süresi ve yaşı yanı sıra, değişime bakış açısı da süreçte stres faktörüdür. Değişimi olumlu olarak gören çalışanların daha az stresli olduğu anlaşılmıştır. Bakış açısı ve süreçten memnurluk durumları da stres faktörlerini etkilemektedir. Katılımcıların şirket birleşmelerinden memnun olduğu durumlarda ise bakış açısının tamamen değiştiği anlaşılmıştır. Şirket birleşme sürecinde değişime bakış açısının stresi etkilediği katılımcıların aşağıdaki ifadelerinde açıkça görülmektedir:

(K-19) “Değişimi olumsuz gördüm fikrim değişti kurumsal kültür çok farklı keşke İngilizce bilseydim de ömrüm boyunca orda çalışsaydım dedim. ”

(K-14) “Değişimi olumlu görürüm ancak çok üst üste ve devamlı olarak yapılan değişimlerin, bir önceki kurgunun faydasını almaya zaman tanınmamasının şirketler için son derece kötü olduğunu düşünüyorum.”

(K-3) “Değişim konusunda genelde isteksiz birisiydim. Olumlu ya da olumsuz sonuçlarından ziyade değişiklik her şeyin tekrar oluşturulması beni yoran bir düşüncedir. Birleşme sonrası aslında gördüklerimden değil ama sonrasındaki olaylar ve deneyimlerimiz ile değişiklik fikrine daha olumlu bakabiliyorum.”

4.7. Çalışanın Yabancı Dil Bilgisi

Birleşmelerde en büyük stres faktörlerinden biri de yabancı dilin bilinmemesidir. Yabancı şirket ile birleşilme dahi sürecin yönetilmesi, gerekli rapor ve dokümantasyonun gerçekleşmesi için çalışanların yabancı dil bilmesi beklenmektedir. Yabancı dili olmayan katılımcıların süreç sonrasında işten çıkarıldığı dahi

görülmektedir. Şirket birleşme sürecinde İngilizce bilmenin önemi bazı katılımcıların aşağıdaki ifadelerinde açıkça görülmektedir:

(K-14) “Yabancı şirketle birleşme sürecinde yabancı dili olmayan arkadaşlarımız son derece tedirginlik ve zorluk yaşadılar. Tedirginlik iş akdi feshine neden teşkil etmesi ile ilgili iken, çalışmadaki zorluk şirketlerin yurtdışına bağlı matris raporlama hiyerarşisine sahip olması nedeniyle idi. Örneğin bir Satış temsilcisi Türkiye de Türk Satış Müdürüne bağlı iken aynı zamanda yurtdışında bölge müdürü/direktörü ne raporlama yapmak zorunda kalabiliyordu.”

(K-3) “İngilizce bilmem tüm birleşme sürecine ortak olmamı ve süreçlerde söz hakkı olmamı sağladı. Birleşme sonrasında da ekiplerin görüşmesi, kaynaşması ve iş deneyimlerinin paylaşılması konusunda oldukça yardımcı oldu.”

Yabancı şirketle birleşmiş iki sene deneyimli birine İngilizceyi bilmiyorsanız süreçte neler hissettiniz? Diye sorduğumda katılımcının yanıtı şu şekildedir;

“Bu durum süreç içerisinde stres ve kaygı sebebi oldu tabi ki. Birleştiğimiz şirketteki mevcut personele göre doğal olarak yabancı dil konusunda bir nitelik farkı oluştu. Yabancı dil konuşma dışında mesleki anlamda yabancı dil odaklı terimler tercih edilmesi de alışık olmadığım bir durum oldu. Birleşme sonrasında iş yoğunluğu ile birlikte kişisel olarak yabancı dil eğitimine özel bir zaman ayırmak durumunda kaldım. Bu da normalde zaten sektör gereği çok fazla yorulurken, İngilizceye ekstra çaba sağladığım için daha da çok çalışmama ve yorulmama sebep oldu.”

4.8. Çalışanın Görev Yaptığı Bölüm

Çalışanların değişimi ve birleşmeleri sürekli sorguladığı için bütüncül bakış açısıyla konuya yaratıcılık katmaktadırlar. Bu departmanlarda çalışılan kişilerin karar verici olmaları da sürecin başarılı geçmesini kolaylaştıracaktır. Şu çok açıkça söylenebilir ki departmanlar içinde değişime bakış açısı farklılaşabilmektedir. Süreçte stres faktörlerinin kişinin çalışmakta olduğu bölümlere göre de değişebileceği belirlenmiştir. Farklı bölümlerde çalışan katılımcıların ifadeleri aşağıda görülmektedir. İnsan kaynakları alanında çalışanın ifadesini aşağıda görmekteyiz:

(K-14) “Özellikle insan kaynakları yöneticisi olarak devamlı olarak kritize edilen ve üst yönetime devamlı eleştiri olarak iletilen her bir işlem stres etmeni olma ihtimali vardı. Normal şekilde çalışmalarınıza devam etmeniz mümkün değil, satın alınan işletmelerin yöneticilerine ve üst düzeyine ve çalışanın kendisine ve kendi yöneticilerinize ayrı ayrı konuları sabırla anlatmanız gerekiyordu. Çözümlerle yaklaşmalı ve bu çözüm önerilerinde her bir tarafın onayı ile ilerlemeniz gerekmektedir. Ancak stresi çok fazla elimine ettiğimizi düşünmüyorum. Değişimi olumsuz gördük çok da iyi yürütülemedi sanki.”

Teknik bir departmanda çalışan K-3 ifadesine de aşağıda ulaşılabilir:

(K-3) “Değişim her zaman gereklidir. Şirkete farklı bir hava getirmektedir. Şirket birleşmesi bizim için teknik olarak bir bütünleşme demektir. Bu süreçte müşterilerin ve dolayısıyla işin olumsuz etkilenmesi konusunda endişelerimiz oldu. Ancak çok iyi bir süreç yönetimi ile atlattık. Birleşme sürecinde tüm aksaklıklarda çok hızlı aksiyon alınması ve düzeltmelerin yapılması için destek vererek bu süreci atlattık. Hataların raporlanmaları, takip edilmeleri ve yapılabilecek

geliştirmeler konusunda gerekli ekiplerle görüşerek bu süreci hızlı bir şekilde üstesinden gelebildik.”

4.9. Çalışanın İş Tanımlarının Değişmesi

Şirket birleşmeleri sürecinde şirkette, süreçlerde ve bölümlerde çok fazla değişimler meydana gelebilmektedir. Bunlar bireysel olabildiği gibi örgütsel de olabilmektedir. Ancak bireysel bakıldığında iş tanımlarının ve unvanlarının değişmesi çok kişide streslerinin arttığı anlamına da gelmektedir. İş tanımlarının değişmesi ile beraberinde nelerin değişeceği de bilinmemektedir. Ancak bu durumu lehine çeviren çalışanlar da görmekteyiz. İş tanımlarının olumlu olarak değişmesi sonucu terfi alma olasılığı kişiyi stresten uzaklaştırıp motivasyonunu arttırmaktadır. İş tanımlarının değişmesinin strese etkisi şunlardır; Terfi alma fırsatının doğması, iş tanımlarının sınırları çizilmiş ve işi yönetme fırsatları yaratılması, daha fazla bölüm yaratılması sonucu farklı bölümleri de öğrenme fırsatıdır. Birleşme sürecinde iş tanımları değişen şirket çalışanlarının ifadeleri aşağıda açıkça görülmektedir:

(K-3) “Birleşme sonrası süreçlerin ayrı yürütülmesi sağlanmaya çalışıldı. Bu nedenle daha fazla bölüm oluşturuldu. Ben de tamamen daha iyi olduğum bir işi kendim yönetme fırsatım oldu. İş tanımım değişti, belirginleşti ve beklenen diğer sorumluluklar açıklandı ve stresim azalmış oldu.”

(K-8) “Bireysel olarak olumlu etkiledi. Terfi alanlar haklarında artma olanlar vardı. Farklı departmanlara geçmek isteyenler insanlara da olumlu dönüldü.”

(K-9) “İş tanımım ve departmanım değişti. Zorlayıcı oldu fakat güzel geçti bu zaman. Birçok şey de kattı bize. Farklı kültürler tanıdık ve farklı kültürler ile çalışmayı öğrendik.”

İş tanımları değişmeyen kişilerde; birleşilen şirket ile yeni unvanların değerlendirilmesi mevcuttur. Kişilerde mutsuzluk ve tedirginlik hâkimken, revize edilen durumların çalışanlarda stres yaratması ve çalışan hakkı gözetilmemesi, daha fazla rakip çıkması gibi durumlar olasıdır. Birleşme sürecinde iş tanımları değişmeyen şirket çalışanlarının ifadeleri aşağıda açıkça görülmektedir:

(K-7) “İş tanımımız değişmediği halde iş unvanlarımız değişti. Bu nasıl gerçekleşti? Bulunulan departmanlara göre kıdemler ve unvanlar tekrardan revize edildi. Ancak bunlar çalışanların çok da lehine olan şeyler değildi açıkçası var olan streslerimiz arttı.”

(K-17) “Tüm unvanlar düşürüldü. Daha sonra açıklanan yeni yapı doğrultusunda yeni unvanlar açıklandı. Sürekli bir sonraki kötü olay ne diye düşünüyordum. Bireysel olarak kalanlar için zorlanma oldu.”

4.10. Üst Yönetimin Değişmesi

Katılımcılar uzun süre çalıştıkları şirketlerde kendilerini kanıtladıklarını, kendilerini kanıtlamanın da oldukça zorlu bir süreç olduğunu belirtmektedir. Kişiler ancak bu süreç sonrası yöneticilerinin onlara güvendiğinden bahsetmektedir. Yaratılan bu güven sayesinde çalışanlar daha çok motive çalıştığını söylemektedir. Bu da zorlu kariyer sürecinde önemli bir adımdır. Ancak birleşme süreçlerinde üst yönetimin değiştiği durumlar da söz konusudur. Çalışanlar açısından bu kariyerlerinde de yeni yöneticilere kendilerini tekrar kanıtlamaları zorunluluğunu getirmektedir. Çalışan yeni yöneticilere ve onların hazırladığı raporlara uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Süreçte çalışanlar, değişen bu yöneticilere kendilerini bir kere daha kanıtlamak zorunda kalabiliyorlar. Bu faktörün de strese etkisi büyüktür. Şirket birleşme sürecinde üst yönetim değiştiğinde kendini bir kere daha kanıtlamak zorunda kalan bazı katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir:

(K-8) “Üst düzey yöneticilerimizin değişmesi sonucunda orta düzey yönetici olarak etkinliğimin ve bilgi becerilerimi tekrar ispatlamam gerektiği ve yeni iş ilişkileri gerçekleştirmem gerektiği ortaya çıkmıştır. Kendimi tekrar ispatlamam gerekti. Yeni işletmemizde patronumuz proje ziyaretleri yaptığı için onunla temasa geçebiliyorduk birebir ilişkilerimiz oluştu ve personel yemekleri düzenliyor kendi de katılıyordu ve yakinken tanıyıp birleşmeden oluşan korkularımız yok etmişti.”

(K-9) “Hiç bilmediğimiz bir departmanda çalışmak korkuttu fakat yeni bilgiler öğrenmek heyecan verici idi. Bunun çok fazla eğitim ve oryantasyon yapılmasının da etkisi olduğunun düşüncesindeyim. Ancak zamanla alıştık ve stresi atlattık.”

4.11. Değişimin Tarafları

Şirketler birleşme kararları alırken bazı konulara özellikle dikkat ederler. Sektörel olarak uygunluğa, benzer örgüt kültürü olup olmadıklarına dikkat ederler. Teknoloji olarak birbirlerine yakın olmaları birleşme süreçlerinde avantaj sağlarken, uzak olmaları da sürecin uzamasına neden olabilmektedir. Farklı ülkelerdeki pazarlara girmek isteyen şirketler için de bu kriterlerin daha hayati önemi vardır. Farklı pazarlara girerken o pazarı yakından tanımaları, sistemleri öğrenmeleri yanı sıra kültürlerini de bilmeleri önemlidir. Şirket birleşme taraflarından biri yabancı ise, yabancı kişilerin sürece ve örgüte katılımını sağlamaları son derece önemlidir. İletişim son derece açık ve şeffaf olmalıdır (Monoldorov, 2006). Katılımcılar arasında yalnızca yüzde 20’lik bir kısımda şirket birleşmelerinin iki taraflarının da yerli olduğu görülmektedir. Yerli şirket ile birleşilen şirketlerde kültür farklılığının daha az hissedilmesi sebebi ile daha az stres yaşanmaktadır. Yabancı şirket birleşmesi yaşayan çalışanların ise kültür

farklılıklarından dolayı daha çok sorun olması korkusundan stresli oldukları bulunmuştur.

(K-12) “Yabancı şirketle birleşildiği için rapor takvimi onlardan gelen talepler aracılığıyla öne çekildi. Hisse senedi de düştüğünden dolayı biz personel haklarının azaltılacak mı korkusu ve stresi yaşıyoruz. İş sosyal yaşam dengesi daha da düzensiz hale gelmeye başladı. Özel günlerde dahi çalışıyoruz. Onların kültür farklılığından dolayı bayramlarda dahi çalışıyoruz. Nasıl alışacağız böyle stresli ortamlara hiç bilmiyorum.”

(K-13) “Şirket bulunduğum saat arttığından dolayı aileme daha az vakit ayırmaya başladım ve bu beni üzüyor. Yabancı bir ortak olduğu için de daha fazla İngilizce konuşmaya başladım. Her saat başı mail atma onların kültüründe olan bir şey olduğundan dolayı her zaman diken üstündeyiz. Sürekli stres altında çalışmak gerçekten çok yorucu.”

Şirket birleşme taraflarından en az biri yabancı şirket olması durumunda yeni tanışılan kültür ile farklarından dolayı bağlılığın azaldığı ve iki *farklı kültürün* kaynaşması ve anlaşılmasının zor olduğundan dolayı streslerinin de yükseldiği görülmektedir.

(K-13) “Daha önce çok ait hissediyordum kendimi, şirketi çok seviyordum ve bağlılığım çok yüksek idi, şirket birleşme sonrasında ise, bağlılığım azaldı. Büyük pay sahibi değişti ve yabancı ortak oldu artık şirkette. Bu noktada kültürel farklılığımız yüzünden Türk olarak kendimi biraz uzak hissettim onlara karşı.”

(K-4) “Çok daha rahat bir şirkettik. Ekip ruhu yüksekti. Baskı ve stres çok yoktu. Birleşme sonrası çok fazla stresli ortam oluştu. Yabancı bir şirket ile birleştiğimiz için biz onların kültürlerine adapte olmaya başladık maalesef. Kimse ne yapacağını bilmediği ve herkese çok uzak bir kültür oldukları için herkes daha stresli olmaya başladı.”

İki tarafı da yerli olan şirket birleşmelerinde; alışılmış kültür, daha az kaygılı ve korkulu süreç, yabancı tarafa göre benzer kültürler olduğundan daha az stres olduğu söylenebilir. Birleşmelerde en az bir tarafı yabancı olan şirketlerde ise; kültür farkı problemi, iş yapış ve sistem farklılıkları ve süreç farklılığından bahsedilebilir.

(K-1) “Şirket birleşmesi genel olarak olumlu olarak sonuçlansa da entegrasyon konusunda belli sıkıntılar yaşandı. İki ayrı yapının tek çatı altında toplanması belli uyumsuzluklara neden olabiliyor. Şirketler arası bir kültür farkı olması bunun en büyük sebebi bence. Kültür farklılıkları çalışanlar arasında motivasyonun düşmesine ve konsantrasyonun sağlanmamasına sebebiyet verebiliyor. Şirketler sadece karlılığa bakmamalı aynı zamanda farklı olan kültürleri de nasıl bir araya getirebiliriz diye düşünmeli ve kafa yormalı bence.”

(K-18) “Şirkette iki kültürü de birleştirmek için çok fazla aksiyon alındı. Hepimiz biriz gibi sloganlar yayınladılar Kenetlemeye çalıştılar bizi. Ortak dil oluşturulmaya çalışıldı ancak başarılı olunamadı. Çalışma hakları olarak da çalışanların tüm kıdem ve sosyal hakları da satın alınan şirket tarafından devralındı. Değişim için önceden bir ekip kuruldu tüm süreci yönetmek adına, üst düzey yöneticilerden oluşan ekip oluşturuldu fizibiliteyi de onlar yaptılar.”

4.12. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü şirketin kimliği gibidir. Örgüt kültürü sayesinde sınırlılıklar çizilerek bir nevi çalışanlara kılavuz oluşturmaktadır. İşletmelerin birleşme süreçlerinde koydukları hedefin örgüt kültürüne uyumlu olması beklenir. Örgüt kültürü ile uyumsuz olan hedefler çalışanlar tarafından benimsenmeleri son derece güçtür. Çalışanların benimsemediği süreçlerin başarılı olmaları ise zordur. Örgüt kültürüne uyumlu hedeflerin koyulması ve değerlerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi şirketlerin başka şirket ile birleşmelerinde başarılı olmalarını kolaylaştırmaktadır (Özleyen, 2014).

Şirket birleşme süreci öncesi ve sonrası şirkete *aidiyetleri ve bağlılıklarına* bakıldığında kültür farklılıklarının ve yönetimin değişmesinin aidiyeti azalttığı görülmekteyken, çalışan haklarının korunduğu durumda aidiyet azalmamaktadır. Örgüt kültürü güçlü olan şirketlerde çalışan kişilerin şirket birleşme öncesinde çok fazla aidiyet ve bağlı olduğu gözlemlenmiş olup, şirket birleşmeleri sonrasında çok daha profesyonel ortama girdikleri halde eski ortamı özledikleri ve bağlılıklarının azaldığı ifade edilmiştir. Birleşme öncesi şirketini özleyen kişilerin eskiyi yâd ettiklerini, eski sıcak ortamlarını özledikleri bulunmuştur.

(K-1) “Birleşme öncesi daha butik bir işletme olmamız sebebiyle kişisel ilişkilerimiz çok güçlüydü. Ciddi bir aidiyet hissine sahiptik. Müdürle abi kardeş gibiydik. Daha sıcak bir ortam vardı. Birleşme sonrası sahip olduğum hisleri kısmen yitirdiğimi söyleyebilirim. Yani küçük ve mutlu şirket olmak mı ya da büyük ve soğuk şirket mi, bilemiyorum açıkçası.”

Katılımcıların yüzde 25’lik kısmı, şirket birleşmesi sürecinde yönetsel değişikliğe gidilmediğini söylemiştir.

Süreçlerde değişikliğe gidilmediği durumda; daha az belirsiz durum, daha çok istikrarlı bir yönetim mümkündür.

(K-6) “Süreçlerde, kişilerde ve işlerde öncesi bir değişikliğe gidilmedi. Aslında yapısal veya yönetsel değişikliğe birleşmeden sonra da gidilmedi, çünkü şirket başarılı, istikrarlı ve yüksek performanslı bir sisteme zaten sahipti, sadece ileride hedeflenen yeni projelerle ve yatırımlarla ilgili destek unsurları eklenmiş oldu. Bu durumda biz çalışanlar olarak bu konuda herhangi bir stres veya korku yaşamadık. İşimiz elimizden alınır mı iş tanımlarımız değişir mi ya da müdürlerimiz veya yöneticilerden biri gidip kötü bir yöneticiyle çalışma ihtimalimiz olmadığını bilmek iç rahatlatıcıydı.”

(K-3) “Birleşme öncesi ve sonrası yapısal olarak kişilerin koltuklarına asla dokunulmadı ve dokunulmayacağı da söylendi. Bu durumda da bizim işten çıkarılmayacağımız kesinleştiği için de daha az stres ile süreci yönettik diyebilirim.”

Yukarıda değişimin olmadığı iki katılımcının streslerini çok açıkça görebiliyoruz ancak diğer yandan da değişimlerin olduğu işletmelerde kişilerin belirsizliği atlatmada, streslerin ve korkularının olduğunu çok açıkça yazabiliriz. *Süreçlerde değişikliğe gidildiği durumda* ise; sıra bize ne zaman gelecek korkusu vardır, belirsizlik ortamında çalışmak zorunda kalınması ve sürekli kaos ortamına maruz kalmak zorundadırlar.

(K-8) “Üst düzey yöneticilerimizin değişmesi sonucunda orta düzey yönetici olarak etkinliği ve bilgi becerimi tekrardan ispatlamam ve yeni ilişkiler geliştirmem gerekti.”

(K-4) “Organizasyonel açıdan çok fazla değişikliğe gidildi ve sıra bize ne zaman gelecek diye korkmaya ve kaygı yaşamaya başladık. Ayrıca yeni alınan şirketin üst düzeyinden bir yabancı yönetici de atandı bize. Yani biz bu durumda hem yabancı bir yönetici ile hem de Türk yönetici ile çalışmaya başladık. Sürekli mesai yapmaya başladık ve sürekli stres altındaydık.”

Sürecin sorunsuz geçmesini sağlaması açısından değişim ekibinin kurulmasının önemli olduğunu söyleyebiliriz. Değişim ekibinin kurulması şirket birleşme sürecinde çalışanların değişime adapte olmalarını sağlayacaktır. Katılımcıların yüzde altmışının şirketlerinde değişim için bir ekip kurulduğu sonucuna varılmıştır. Bu şirketlerdeki çalışanların diğer çalışanlara oranla daha az stres yaşadıkları görülmektedir.

(K-3) “Birleşme için bir ekip kuruldu ve diğer tüm çalışanlara da neler yapılacağı, karşılaşılabilecek sorunlar ve ne yapılması gerektiği ile ilgili bilgi verildi. Bu ekipler sayesinde yalnızca bu konuya odaklanan ve sürecin iyi gitmesini sağlandı. Kişilerin kaygılanmaması sağlanarak streslerinin kontrol altına alınması sağlandı. Böylece diğer herkes kendi işini yapabildi ve iş aksaması ya da müşterilerin bu süreçten olumsuz etkilenmesi minimuma indirildi.”

(K-5) “Ekip kuruldu, finansal, teknik, hukuk ve ticari tarafta due diligence sürecini yöneten temel bir ekip kuruldu. Sinerji yaratma ve bilgi paylaşımı açısından çok faydalı oldu.”

Değişim ekiplerinin kurulmasının bazı sebepleri şöyle sıralanabilir: Sürece adapte olmak, stresi azaltmak, eksik yönleri tespit edip hızlı çözüme ulaşmak, sinerji yaratmak, hızlı veri akışı, verimliliğe katkı sağlamak, sorunları hızlı çözüme ulaştırmak.

Yaşanan bu değişim için ekip kurulmayan şirketlerde ise çalışanlar değişim ekibinin kurulmasının yarar sağlayacağından bahsetmiştir. Ancak burada önemli bir husus da böyle bir ekip kurulmasının amaca odaklanmaktan ziyade amaçtan sapıp gösteriş için yapılmasıdır. Şirketlerde bu ekipleri kurmak için gerçekten çalışanların yararı gözetilmelidir. Liderler bu sancılı ve stresli süreci en hafif şekilde atlatmaya çalışmalıdır.

(K-1) “Değişim öncesi olmasa da değişim sürecinde birleşen taraflardan meydana gelen ekipler ve komiteler kuruldu entegrasyonu sağlamak için. Şirketlerin en kısa sürede ve en verimli şekillerde birleşmelerini sağlamak için bir ekip aslında. Ama bana göre bu yapı beklenen fonksiyonları tam anlamıyla yerine getiremedi ve bir prosedür olmaktan öteye geçemedi. Sadece yapılmak için oldu gibi. Net bir şekilde sonuçlarını ve aktivitelerini maalesef göremedik.”

Şirket birleşme sürecinde; sürecin başlangıcından itibaren ekip ruhu yüksek olanların stres seviyesinin, ekip ruhu az olanlara kıyasla daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca şirket birleşmesinin zorlu bir süreç olduğu ve farklı kültürde bir şirketle birleşmenin de emek istediği çok açıktır. Şirketlerde ekip ruhu düşük olanların süreçle beraber daha çok dayanışma içerisinde olduğunu ve stresin de zamanla azaldığının söyleyebiliriz. Ekip ruhu sayesinde dayanışma artar, stres azalır, sürecin keyifli geçmesine olanak sağlanır. Sonuç olarak da personel devir hızının düşmesi amaçlanır.

(K-3) “Çok birbirine bağlı bir ekip olmamız bu süreci oldukça kolaylaştırdı. Tüm süreçlerde birbirine destek veren, yardımcı ve birlikte hareket eden bir ekiptik. Bu da birleşme olayını zor ama oldukça keyifli atlatmamızı sağladı.”

(K-8) “Ekip ruhu güçlendi. Birleşme öncesi iş koşulları sebeplerinden dolayı personel devir hızı çok yüksekti çok kişi işten ayrılıyordu, yeni personeli daha tanıyamadan işten ayrılıklar oluyordu. Bu durum ekip ruhunu olumsuz etkiliyordu. Ancak birleşme sonrası işten çıkışlar azaldı birliğimiz arttı.”

4.13. Değişime Direncin Yönetilmesi

Direnme, kişilerin meydana gelebilecek değişimlere karşı tepki göstermesidir. Bu oran üst yöneticilerin çalışanlarını asla karamsarlığa düşürmemeleri ve ekip ruhunu güçlendirmeleri sayesinde olduğu çokça katılımcı tarafından vurgulanmıştır. Dirençlerin ani ve hızla gelişen ortamlarda daha az olduğu gözlemlenmektedir. Değişime direnç gösteren katılımcıların kendilerini korumak amacıyla tepki gösterdiği görüşmeler esnasında bulunmuştur. Bazı çalışanlar süreç öncesi direnç gösterirken bazıları ise değişim esnasında direnç göstermektedir.

Bu direncin genel olarak statü olarak müdür altı seviyelerde gözlemlendiği gibi genel olarak bu direncin işin kalitesinde bilerek düşürmeler ve işe geç gelmeler şeklinde olduğu gözlemlenmektedir. Ancak yöneticinin kararlı ve motive duruşu ve gözlemler sayesinde direnç ortadan kalkabilmektedir. Direncin en çok yeni sistemlerin ve konuların öğrenilmesi sürecinde ve şirket birleşmesinin ilk duyulduğu anda çıktığı da katılımcı görüşmelerinden anlaşılmaktadır.

(K-5) “Lider ekip güçlü olduğunda ve motivasyonu ayakta tutabildiğinde bu süreç daha az sancılı oluyor. İnsanlar ölçü ekonomisinden dolayı iş kaybetme korkusu yaşıyor, bu süreci yönetmekte zorlandığımız anlar oldu, iş kalitesinin düşme riski oldu, ancak bunların üstesinden

geldik, temel yaklaşımımız insanlarla açık ve net iletişim kurmak ve güven tazelemek oldu. Daha çok uzman kadrolarında direnç mevcuttu. Onun dışında herhangi bir şekilde direnç görmedim ben.”

(K-9) “Pek tabi ki direnç oldu, ama zamanla bu sorunlar halledildi. Direnç olmaması imkânsız olurdu bence. Öğrenme aşamasında direnç oldu Bazı direnç normal çalışanlardan oluşmuştu. Üst düzeylerde olmadı çünkü onlar değişimi yönlendiriyordu. Değişimi yönlendiren kişilerde maalesef direnç olmaz.”

Değişime direnci engelleyecek bir önlem de çalışanlara ödül sisteminin tanımlanmasıdır. Bunu uygulayan şirketlerde daha az direncin olduğu veya hiç olmadığı bulunmuştur.

(K-14) “Kesinlikle direnç oldu! Çalışanlarda birleşme sonrası daha önceki uygulamalara sıkı sıkıya bağlılık gözlenir. Değişime direnç, işletme körlüğünü de anımsatan bir yeniyi almama, yeniyi öğrenmeme, ilerlememe, yerinde sayma, gelişmeme davranışına dönüşüyor. Ancak yeni gelen sistemi kabul etmemekten kaynaklanan iş kalitesinde düşüklük yaşandı. Yeni yöneticileri ve ekip arkadaşlarını saymama, görüşlerini dikkate almama, işi yeni haliyle değil eskisi gibi yapma meyilli, devamlı şikâyet gibi davranış şekilleri doğdu. Dedikodu ve eleştiri sistemleri de cabası. Müdür seviyesi aşağısında tüm seviyelerde daha fazla oldu. Bu konunun çözümü etkin şeffaf iletişimdir.”

4.14. Hedeflere Ulaşma

Şirket birleşmesinin istenilen hedefe ulaşıp ulaşılmadığı konusunda katılımcıların farklı görüşleri mevcuttur. Şirket birleşmesinin istenilen sonuca ulaştığı şirketlerde zaman faktörünün önemli olduğu, planlamanın çok iyi analiz edildiği açıktır. Ayrıca ekipler ve yöneticiler arası işbirliğinin de çok önemli olduğu bu sayede verimli sonuçlar sağlandığı görülmüştür.

İstenilen hedefe ulaşıldığında; sektörde güven ve iş birliği artar, yeni kaynakların yaratılması mümkün olur. Birleşme sürecinde başarılı olan şirket çalışanlarının ifadeleri aşağıda açıkça görülmektedir:

(K-3) “Tam olarak istediğimizi elde ettik. Artık yaptığımız iş, güçlü bir iş birliği ile daha da güçlenmişti. Yapmak istediklerimizi yapmamızı sağlayacak, kaynaklarımız da olmuştu. Bunların hepsi de ülkedeki sektörde yerimizi ve bize olan güveni arttırdı.”

(K-9) “İstenilen sonuca zamanla ulaştığımızı söyleyebilirim. Hemen olmadı. Herkes katkı sağladı zamanla da her şey oturdu bence. Bence istenilen sonuca da ulaşıldı.”

(K-10) “Birleşme aslında diğer bir yönüyle de diğer bir işletmeyi bünyemize devralmaktı, böylece iki işletmeye ait faaliyet ve müşteri portföyü tek bir hesap planına gömüldü ve güçlü finansal tablolar oluştu. Önceden planlı yapılması hem işlem sürecini olumlu etkiledi hem de istenilen düzeye ulaştı.”

Şirket birleşmesinin istenilen hedefe ulaşılmadığı konusunda, katılımcılar farklı etmenler dolayısıyla ayrı görüşe sahiptir. Şirket birleşmesinin istenilen sonuca ulaşmadığı şirketlerde döviz kurunun hareketli dalgalanışı, belirsiz ekonomi, yükselen enflasyon, hisse senetlerinin dolayısıyla borsanın düşmesi, satışlarda azalmanın meydana gelişi ve örgüt kültürünün zayıflaması olarak açıklanabilir. Birleşme süreci başarısız olan şirket çalışanlarının ifadeleri aşağıda açıkça görülmektedir:

(K-4) “Kesinlikle ulaşamadı şu yüzden: yabancı şirket Türkiye’de Pazar kurmak için girdiğini düşünüyorduk. Ancak mali durumlar döviz kurunun kötü etkisi sebebi ile bu durum da gerçekleşmedi. Diğer işletmeyi etkilemedi çünkü küresel ve büyük bir şirket ama biz küçük şirket olarak baya etkilendik. Mali durumumuz bozuldu ve projelerimiz azaldı maalesef.”

(K-18) “Kesinlikle hayır, ne finansal olarak ne de kültürleri kaynaştırmak açısından, hedeflere ulaşamadı. İşletme bugün de çok fazla kan kaybetti, aile ortamını kaybetti işletme, çok fazla fire verdiler. Piyasadaki marka bilinirliğini kaybetti. Yeni mezun için okul gibiydi ancak şimdilerde çok tercih edilmiyor piyasada da negatif yorumu dönüyor.”

(K-7) “İstenilen sonuca ulaşılmamasının sebebi de birleşme öncesi müşteriler ürün ile çalışanı o kadar iyi eşleştirmişti ki, birleşme sonrasında uyum sağlayamayan pek çok kişi gidince ister istemez müşterinin tercihleri değişti, çünkü satış biraz da kişisel ilişki ile yürüyen bir süreç.”

(K-16) “Patron sisteminden sistem yönetimine geçen bir yapıda, patroncular olumsuz etkilendi. Yeni yapıya ayak uyduranlar sabit kaldı ve hatta olumlu oldu. Örgüt kültürünü yok etti. Global kültüre dönüşüm olumlu oldu.”

Süreçte çalışanları etkileyen birçok stres faktörü bulunmaktadır. Bunlar, iletişim yönetimi, sürecin şeffaf yönetilmesi, çalışanlara eğitim, seminer vb. desteklerin verilmesi, çalışanın aktif katılımı, kariyer yönetimi duyarlılığı, çalışma süresi ve yaşı, yabancı dil bilgisi, çalışanın bölümü, çalışanın iş tanımlarının değişmesi, üst yönetimin değişmesi, değişimin tarafları, örgüt kültürü, değişime direncin yönetilmesi, hedefler ulaşmadır. Çalışma sonucunda on dört adet tema bulunmuştur. Bu temalar kendi içlerinde süreç, bireysel ve örgütsel olarak üçe ayrılmaktadır. İletişim, sürecin şeffaf yürütülmesi, çalışanların eğitim ile desteklenmesi gibi temalar süreç ile ilgilidir. Çalışanın aktif katılımı, kariyer yönetimi, çalışma süresi ve yaşı, yabancı dil bilgisi ise bireysel stres faktörleridir. Son olarak örgütsel stres faktörleri olan üst yönetimin değişmesi, iş tanımlarının değişmesi, örgüt kültürü ve direncin yönetilmesidir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın konusu, şirket birleşmeleri ve birleşme süreçlerinde kişileri etkileyen stres faktörleridir. Süreçte çalışanları etkileyen birçok stres faktörü bulunmaktadır. Bunlar; iletişim yönetimi, sürecin şeffaf yönetilmesi, çalışanlara eğitim, seminer vb. desteklerin verilmesi, çalışanın aktif katılımı, kariyer yönetimi duyarlılığı, çalışma süresi ve yaşı, yabancı dil bilgisi, çalışanın bölümü, çalışanın iş tanımlarının değişmesi, üst yönetimin değişmesi, değişimin tarafları, örgüt kültürü, değişime direncin yönetilmesi ve hedeflere ulaşmadır.

Şirket birleşme süresinde çalışanın aktif katılımı çok önemlidir. Şirket birleşme süreçlerinde aktif katılım gösteren katılımcıların daha az stres yaşadığı bulunmuştur. Tüm şirket birleşmeleri süreçlerinde kendilerine rol verilen çalışanların kendilerini daha çok değerli hissettiği bulunmuştur. Çalışanların aktif katılım ortamı bulabildikleri şirketlerde çalışanlar, değişime inanmış, çalışmaya daha çok motive oldukları görülmüştür (Barutçu, 2000). Bu sayede süreç çalışanlar açısından da üst yönetim açısından da anlamlı olabilmektedir. Değerli bir katılımcının da süreçte aktif olarak rol oynadığından dolayı şirkete bağlı hissettiğini, bu sebeple şirketten ayrılmadığını söylemesi üzerinde bir kere daha bu stres faktörünün önemini görmekteyiz.

Çalışmada önemli olan bulgulardan biri de çalışma süresinin ve yaşı süreci etkisidir. Kariyerin başında olan genç katılımcıların, sürece daha çok tedirgin yaklaştığı görülmektedir. Diğer yandan, uzun süredir aynı şirkette çalışan kişilerin ise değişime daha olumlu yaklaştığı görülmektedir. Burada önemsenmesi gereken konu, uzun süre çalışılan kişilerle hali hazırda bir bağlılık meydana gelmiştir. Genç çalışanların sürece katma değer yaratacakları konusunda güven verilip, şirkete aidiyetleri yaratılması gerekmektedir.

Süreçte önemli bir tema da çalışanların bölümleridir. Araştırma-geliştirme ve teknik birimlerde çalışılan kişilerde daha az stres görülmektedir. Bu departmanlarda çalışan kişilerin karar verici olmaları da sürecin başarılı geçmesini kolaylaştırmaktadır. Şu çok

açıkça söylenebilir ki departmanlar içinde dahi değişime bakış açısı farklılaşabilmektedir.

Çalışmada, kişilerin kariyer yönetiminin süreçte son derece önemli olduğu sonucu çıkarılmıştır. Özellikle yabancı dil bilgisi süreçte çok önemlidir. Yabancı bir şirketle birleşilmediğinde dahi çalışanların süreçte etkinliği açısından yabancı dil bilmeleri beklenmektedir. Yeni birleşilen şirket, çalışanları bu süreçte yabancı dil bilgisi yeterliliğini ölçmeye çalışabilmektedir. Süreçte bu sebeple işten çıkarılan katılımcıların da olduğu görülmektedir.

Çalışanlar açısından, kariyer yönetiminde bu sürecin tehdit mi fırsat mı olduğu anlayışı da stres faktörleri açısından önemlidir. Bazı orta yaşta katılımcıların değişimi çok stresli bir süreç olarak, görüp emeklilik düşüncesine kapılırken, diğer yandan da yaşı genç olan kişilerin yeni iş arayışlarının olduğu görülmektedir. Bu tamamen kişinin bakış açısına bağlıdır. Bazı kişiler de bu süreci kariyerinde bir fırsat olarak görmektedir. Bu kişiler, kariyerinde bir üst basamağa çıkmak için bu süreci basamak olarak görmektedirler. Bu süreç kişilerin kendi kariyerlerine neler eklediği ve değişim süreçlerine nasıl baktığı ile de doğru orantılıdır.

Özellikle süreçte aktif katılım gösteren çalışanların, yeni departmanlar kurulurken destek veren kişilerin terfi aldıkları ve kariyerlerinde büyük bir basamak atladıkları görülmektedir. Bazı çalışanlar bu süreci tehdit edici bir süreç olarak görürken bazıları da kariyeri ve statüleri hakkında fırsat olarak görmektedir (Matteson, Ivancevich, 1990). Süreç örgütsel verimliliği direkt etkileyen sonuçlar doğuracaktır (Bertan, 2012).

Çalışanların bu süreçte en önem verdiği konu süreç yönetimi olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışma birbirinden bağımsız pek çok sektör çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların farklı şirketlerde çalışmalarına rağmen buluştukları en önemli ortak noktalardan birisi şirket birleşme sürecinin oldukça zorlu ve stres oluşturan bir süreç olduğudur. Bu zorlu sürecin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi çalışanları dinlemekten ve yaşadıkları stresi hangi noktada hissettiklerini anlamaktan geçmektedir. Çalışanlar stresi en çok süreçten haberdar olmadığı ve nasıl etkileneceğini bilmediği noktada yaşamaktadırlar. Bu dönemde şirketlerde sürekli kaos ortamı ve dedikodular hâkimdir. Bu noktada çalışanlar “acaba ben ne olacağım” korkusu ile var olan belirsizlikten önemli oranda etkilenmektedirler. Süreçte iletişim

en önemli faktördür. Birleşme sonrası satın alan ve satın alınan şirketlerin işletme kültürünün uyum göstermesi önemlidir. Ekip ruhunun dinamik tutulması ve bireylerin süreçte aktif katılımı kendilerini süreçte hissedip stresin azalmasını sağlayacaktır. Birleşme sürecinde çoğunlukla direnç meydana gelmektedir ancak süreç iletişim ile doğru yönetilebilir.

Şirket birleşmelerinde, satın alan ve satın alınan şirket kültürlerinin uyum sağlanması üzerinde çalışılmaktadır. Bu çalışmaya, her iki şirketin de iyi ve geliştirilmesi gereken taraflarının çok iyi bilinmesi ile başlanmaktadır. Süreç sonunda iki şirketin çalışanlarının da ortak kültürde birleşmesi esastır. Bu, yeni gelen çalışanların şirkete bağlılıklarının sağlanması ve yeni kültüre uyum sağlamasında çok önemlidir. Şirket birleşmesinin başarısının ortak kültüre bağlı olduğunu söylemektedir (Özleyen, 2014).

Birleşme sonrasında iki örgüt kültürünün uyumu esnasında çalışanlar stres yaşamaktadırlar. En çok “iş tanımlarım ve departmanım değişir mi, şirketin merkezi değişir mi” korkusu yaşamaktadırlar. Şirket yönetiminin değişmesi en çok strese sahip olan diğer faktördür.

Şirket birleşmeleri son derece başarılı geçse dahi, doğasında değişim olduğu için stresli süreçlerdir. Değişime direnç son derece doğaldır. Bu direnç genel olarak statü olarak müdür altı seviyelerde gözlemlendiği, bu direncin işin kalitesinde bilerek düşürmeler ve işe geç gelmeler şeklinde olduğu gözlemlenmektedir. Ancak yöneticinin kararlı ve motive duruşu ve gözlemler sayesinde direnç ortadan kalkabilmektedir. Direncin en çok yeni sistemlerin ve konuların öğrenilmesi sürecinde ve şirket birleşmesinin ilk duyulduğu anda çıktığı da katılımcı görüşmelerinde anlaşılmaktadır.

Sürecin en önemli faktörlerinden biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü güçlü olan şirketlerde süreç çok zorlu geçse bile, çalışanların bağlılıklarının azalmadığı görülmektedir. Ancak ekiplerin değişti çalışanlarda, süreç sonrasında eski samimi ortamlarını özledikleri görülmektedir. Katılımcıların yüzde 25’lik bir kısmı şirket birleşmelerinin öncesi ve sonrasında yönetsel olarak bir değişikliğe gidilmediği bulunmuştur. *Süreçlerde değişikliğe gidilmediği durumda;* daha az belirsiz durum, daha istikrarlı bir yönetim mümkündür.

Süreçlerde değişikliğe gidildiği durumda ise; sıra bize ne zaman gelecek korkusu vardır, belirsizlik ortamında çalışmak zorunda kalınması ve sürekli kaos ortamına maruz kalmak zorundadırlar.

Birleşme süreçlerinde çalışanların eğitim ile sürece hazırlanmaları önemlidir. Süreç anında ise yeni öğrenilecek sistemlerin eğitimi ile desteklenmesi gerektiği çalışmada bulunmuştur. alışan, eğitimler sayesinde kendini bu sürece daha çok hazır hissetmekte ve güven kayıpları yaşanmamaktadır. Özellikle alışanlar için yaşanacak bu birleşmenin gerekliliği eğitimler ile anlaşılırsa sürece daha çok yararı olabilir. Eğitimler sayesinde çalışanların belirsizlik karşısında yaşadığı korkular da aza inebilmektedir (Atak, 2007). Çalışanlar eğitim, konferans ve seminerler ile sürece hazır olduğunda daha az stresli oldukları görölmektedir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı kısıtlar bulunmaktadır. Bu araştırmanın kısıtları şu şekilde sıralanabilir.

Süreci yaşayan çalışanların düşüncelerini ifade ederken çekingen davranmaları, potansiyel katılımcıların yüz yüze görüşme konusunda çok istekli davranmayışları, görüşmeye gelmek isteyen katılımcıların yoğun iş hayatlarından dolayı zaman yaratma konusundaki tedirginlikleridir. Bu yüzden katılımcıların kendilerini ifade etmeleri ve araştırmaya zaman ayırmadaki zorlukları bu araştırmanın kısıtlarından birisidir.

şirket birleşmelerinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu stres faktörlerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanılan tez alışması Türkçe literatürde bir ilk olma özelliği taşımaktadır. şirket birleşmesi işletmeler açısından büyümek için en çok tercih edilen yollardan biridir. Birleşmelerin her geçen gün artması, stresin ise çalışanın motivasyonunda en önemli etmen olmasından dolayı konu, hem yerel olarak hem de uluslararası alanda gün geçtikçe daha da önem kazanacaktır. Bu sebeplerden dolayı bu konuda daha çok çalışma yapılması gerekliliği dikkat çekmektedir. Konu hakkında daha çeşitli ve geniş örneklem grupları ile çalışmaların yapılması yararlı olacaktır. Bu bağlamda ulusal ve uluslararası şirket çalışanlarının katılımı ile karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akgecmi, Tahir. 2001. Örgütlerde Stres ve Yönetimi. **İktisadi ve idari Bilimler Dergisi**. c. 1 s. 2:301-309.
- Akerlind, Gerlese. 2002. Principles and practice in phenomenographic research. **International Symposium on Current Issues in Phenomenography, Kasım 2002**. Cambera Autralia.
- Altan, Senem. 2018. Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları Ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar. **Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 2. s. 3: 137-158.
- Arat, Gülşah. 2013. İşletmelerde **Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Armenakis, Archilles, Stanley Harris. 2009. Our journey in organizational change research and practice. **Journal of change management**. c. 9. s.2:127-142.
- Atak, Metin, İlhan Atik. 2007. Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Oluşturma Sürecine Etkisi. **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. c. 3. s. 1:63-70.
- Ayvar, Monoldorov. 2006. Şirket Birleşmeleri ve Örgüt Kültürü İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Nurhan. 1990. **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**. 2. bs. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayını. 10.
- Aydın, Şule. 2004. Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ve İle İş Bırakma İlişkisi. **İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 416. S. 6. 416.
- Aydın, Eren Miski, Halil Can, Öznur Aşan Azizoğlu. 2015. **Örgütsel Davranış**. 1. bs. Ankara: Siyasal Kitabevi. 214.
- Balcı, Ali. 2014. **Örgütsel Gelişme**. 4. bs. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayınları. 86.
- Baltaş, Zuhale. 2015. **Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres**. 1. bs. İstanbul: Remzi Kitabevi. 6-20.

- Barutçu, Esin. 2000. Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İsmet. 2016. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs. Kariyer Basımcılık.
- Bensghir, Kaya Türksel, Nadi Doğan Leblebicioğlu. 2001. Teknolojik Gelişmenin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Yansımaları. **Amme İdaresi Dergisi**, c. 34. s. 2: 19-37.
- Bertan, Bülent. 2012. **Resmi – Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Yaşadıkları Örgütsel Stres ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Pendik Örneği)**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burnes, B. 2004. **Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics**. 4th ed. Harlow: Prentice Hall.
- Büker, Semih, Rıza Aşıkoğlu, Güven Sevil. 1996. **Finansal Yönetim**. 2.bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay. 505-506.
- Ceylan, Ali, Turhan Korkmaz. 2000. **İşletmelerde Finansal Yönetim**. 6. bs. Bursa: Ekin Yayınları. 285.
- Creswell, John W. 2016. **Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni**. çev. Mesut Bütün, Selçuk Demir. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çalışkan, Abdullah. 2007. **Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama**. Doktora tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dent, Eric, Susan Galloway Goldberg. 1999. Challenging “Resistance To Change”. **The Journal of Applied Behavioral Science** c. 35. s. 1: 25-41.
- Dinler, Zeynep. 1994. **Mikro Ekonomi**. 10.bs. Bursa: Ekin Kitapevi, s.169-171.
- Dinçer, Ömer. 2008. **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri**. 2. bs. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dönder, Hatice Necla Çelik. 1996. **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu**. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duran, Cengiz. 2012. **Örgütsel Stresin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**. Yüksek Lisans Tezi. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dülger, Özlem. 2003. **Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları**. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Eren, Erol. 2012. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 12.bs. İstanbul: Beta Yayınevi 24.
- Ergun, Gonca. 2008. **Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erol, Nilüfer. 2011. Toplumsal Değişme ve Eğitim: “Temel İlişkiler, Çelişkiler, Tartışmalar”. **Akademik Bakış Dergisi**. c. 5. s. 9.
- Ertekin, Yücel. 2006. **Stres ve Yönetimi**. 2. bs. Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları. 253.
- Ertürk, Sinan. 2011. **Kuruma Aidiyet Bağlamında Adanmışlık Algısı İle Kişilik, İş Doyumu Ve Stres İlişkisi**. Doktora Tezi. Ankara Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. 400.
- Gedikkaya, Türkan, Cihangir, Gürler. 1999. **Birleşme ve Edinimler**. 3.bs. Ankara: T.C. Merkez Bankası Yayını, 1.
- Güler, Ayten. 2013. **Örgütsel Stres ve Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yolları (Serinhisar Devlet Hast. Örneği)**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, Salih. 2017. **Davranış Bilimleri**. 10. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 27.
- Goff, Leslie Jaye. [08.07.2019]. **Change Management**. <https://www.computerworld.com/article/2594324/change-management.html>.
- Hamel, Gary. 1999. **Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı**. çev. Atilla Bostancıoğlu. İstanbul: Sabah Yayınları. 41
- Isabella, Lynn. 1990. Evolving interpretations as change unfolds: how managers construe key organizational events. **Academy of Management Journal**. c. 33. s. 1: 7-41.
- İştar, Emel. 2012. Stres ve Verimlilik İlişkisi. **Akademik Bakış Dergisi**. c. 2. s.33: 18
- Jemison, David, Sim Sitkin. 1986. Corporate acquisitions: A process perspective. **Academy of Management Review**. c.11 s. 1: 145-163
- Karadavut, Yakup. 2005. **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stresle Başa Çıkma Yolları**. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. 13.
- Karasek, Robert. 2004. An analysis of 19 international case studies of stress prevention through work reorganization using the demand control model. **Bulletin of Science, Technology Society**. c. 24. s. 5: 446-456.
- Kılıç, Recep, Sibel Sakallı. 2013. **Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanlarının İş - Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi**. Uşak Ünivesitesi Sosyal Bilimler Dergisi. c. 6. s. 3: 208-237.
- Kırıcı, Barış. 2010. **Örgütsel Stres Yönetimi ve Bir Uygulama. Malatya**. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotter, John P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**. 59-67.

- Köknel, Özcan. 1998. **Zorlanan İnsan**. 4. bs. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi. 249-250.
- Kuvan, Hakan. 2001. **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuş, Elif. 2006. Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Lazarus, Richard. 1993. From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. **Annual review of psychology**. c.44 s. 1:1-22.
- Lodorfos, George, Agyenim Boateng. 2006. The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry. **Management Decision**. c. 44. s. 10: 1405–1421.
- Marton, Ference. 1981. Phenomenography- describing conceptions of the world around us. **Instructional Science**. c.10 s. 2: 177–200.
- Marmenout, Katty. 2011. Employee Sense making in Mergers: How Deal Characteristics Shape Employee Attitudes. **Journal of Applied Behavioural Science**. c. 46. s. 3: 329-359
- Maon, François, Adam Lindgreen, Swaen Valerie. 2009. Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. **Journal of Business Ethics**. c.87 s. 1. 71-89.
- Matteson, Merger, John Ivancevich. 1990. Merger and Acquisition Stres: Fear and Uncertainty at Mid-Career. **The Haworth Press**. 139-159. (Aktaran: Taylor, Francis. 2015. **Prevention Intervention in the Community**. New York University).
- Merriam, Sharan. 2013. Nitel Araştırma Desen ve Uygulama için Bir Rehber. çev. Selahattin Turan. Ankara: Nobel Akademik Yayınları
- Moran, John, Baird Brightman. 2001. Leading organizational change. **Career Development International**. c. 6. s. 2. 111 –118.
- Moustakas, Clark. 1994. **Phenomenological research methods**. Thousand Oaks, CA: Sage. 180-189
- Nickols, Fred. 2010. **Change Management**. Amerika: Distance Consulting llc. [08.07.2019].https://www.researchgate.net/publication/225070436_Change_Management
- Özleyen, Aysun. 2014. **Örgüt Kültürü İle Şirket Birleşmeleri İlişkisi ve Banka Birleşmelerine Yönelik Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, Hüseyin, Ferit Ölçer. 1996. Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma. **Amme İdare Dergisi**. c. 29. s. 3:143-144

- Panchal, Sheila, Susan Cartwright. 2001. Group Differences in Post-Merger Stress. **Journal of Managerial Psychology**. c.16 s. 6: 424-433.
- Popovich, Paula, John Wanous. 1982. The realistic job preview as a persuasive communication. **Academy of Management Review**. c.7 s.4:570-578.
- Pritchard, Briand. [08.07.2019]. <https://irc.queensu.ca/articles/change-management-engineers-perspective>.
- PWC. 2006. Birleşme ve Satın Alma İşlemleri. **Türkiye V. Çözüm Ortaklığı Platformu**. 16.
- Riolli, Laura, Victor Savicki. 2006. Impact of fairness, leadership, and coping on strain, burnout and turnover in organizational change. **International Journal of Stress Management**. c.13 s. 3: 351-377.
- Robinson, Oliver, Amanda Griffiths. 2005. Coping with the stress of transformational change in a government department. **The Journal of Applied Behavioral Science**. c.41. s.2: 204-221.
- Robbins, P. Stephan, Timoty A. Judge. 2013. **Örgütsel Davranış**. çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. 593.
- Russell, Joyce. 1991. Career development interventions in organizations. **Journal of Vocational Behavior**. c. 38. s.3: 237-287.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. 2013. **Örgütsel Psikoloji**. 5. bs. Bursa: Aktüel Yayınları. 173.
- Sakas, Damianos, Nikolaos Konstantopoulos, Yiannis Triantafyllopoulos. 2009. Lessons from a case study for Greek banking M&A negotiations. **Management Decision**. c. 47. s. 8: 1300-1312.
- Sümer, Haluk, Helmut Pernsteiner. 2004. **Şirket Birleşmeleri**. 1. bs. İstanbul: Alfa Yayınları. 330.
- Schumacher, Wolf D. [08.07.2019]. Change Management Intervention Models Cont.” Managing Barriers to Business Reengineering Success: Capter 4b, <https://www.prosci.com/>
- Şahin, Osman Nuri. 2016. Türkiye’deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibarıyla Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik Verileri ile Karşılaştırılması. **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**. c. 8 s. 15: 229-255
- Şahin, Ayşe. 2011. **Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik**. Bursa: Ekin Yayınları.
- Tunçer, Polat. 2013. Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.1 s. 32:373-406
- Türkiye Rekabet Kurumu. 2018. **Birleşme ve Devralma Görünüm Raporu**. Ankara

- Teo, Stephen, Melissa Yeung, Esther Chang. 2012. Administrative stressors and nursing job outcomes in Australian public and non-profit health care organisations. **Journal of Clinical Nursing**. c. 21. s. 9-10: 1443-1452.
- Tezcan, Mahmut. 1980. Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri. **Eğitim ve Bilim Dergisi**. S.25. İstanbul. s. 8.
- Todnem By, Rune. 2005. Organisational change management: A critical review. **Journal of change management**. c. 5. s. 4. 369-380.
- Türker, Esra. 2009. **Örgütsel Stres Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Lise Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ülgen, Hayri, Kadri Mirze. 2006. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 3. bs. İstanbul: Literatür Yayınları, 312.
- Ulusoy, Metin. 2004. **Birleşme, Devir, Bölünme, Hisse Değişimi ve İştirak Yoluyla Şirketlerin Yeniden Yapılandırılması**. 3. bs. Ankara: Yaklaşım Yayınevi. 24-25.
- Willis, Sharon. 2002. Change management: A guide to effective implementation. **Nursing Management**. c. 8 s. 9. 36.
- Yalçın, Azmi, Nur İplik. 2005. **Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği**. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 14 s.1:395-412.
- Yelis, Burcu. [01.05.2019]. Yatay ve Dikey Entegrasyon nedir. <https://www.endustri40.com/yatay-ve-dikey-entegrasyon-nedir/>
- Yeniçeri, Özcan. 2002. **Örgütsel Değişimin Yönetimi**. 3. bs. Ankara: Nobel Yayıncılık. 56-60.
- Yılmaz, Zeynep, Mehmet Murat. 2008. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları ile Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 18. b. 2: 203-222
- Yıldırım, Nail. 2008. İlköğretim Okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri. **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi** c. 6. s. 2: 132-140
- Willig, Carla. 2013. **Introducing qualitative research in psychology**. 3. bs. London: Open University Press

ÖZ GEÇMİŞ

Aysun Uyanık 1991 yılı Kartal doğumludur. Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme bölümü mezunu olup aynı okulda yüksek lisans eğitimi görmüştür. Bir sene Londra’da staj yapan ve mali müşavirlik adayı olan Uyanık, şu anda özel sektörde çalışmaktadır.

