

## Değişime Dirençte Yönetici Hemşirenin Rolü

### *The Role of The Executive Nurse in Resistance to Change*

Sara Atam<sup>1</sup>, Zeynep Dindar<sup>2</sup>, Handan Alan<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi, Tekirdağ, Türkiye

<sup>2</sup> T.C. S.B. Zeynep Kamil Kadın ve Çocuk Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul, Türkiye

<sup>3</sup> İÜ Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye

**Atf vermek için:** Atam S, Dindar Z, Alan H. Değişime dirençte yönetici hemşirenin rolü. SHYD. 2020;7(2):316-22.

### Öz

İnsan, var oluşundan beri değişimin temel bileşeni olup değişim sürecinin içerisindedir. Bu sürecin olumlu ya da olumsuz etkileri ortaya çıkabileceğinden iyi yönetilmesi gerekmektedir. Değişim süreci yönetilirken, değişimin itici gücünü oluşturan ve değişime direnen etmenler ortaya çıkmaktadır. Değişimi gerçekleştirebilmek için, değişime direnci itici güç haline getirebilmek gerekmektedir. Sağlık sektörü, insanı ele alan, teknolojinin ve uzmanlığın yoğun yaşandığı hizmet sektörü olması dolayısıyla değişim sık görülmektedir. Sağlık kurumları yöneticilerinin bu süreci iyi yönetmeleri, özellikle bu değişimden en çok toplumun etkilenmesi nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Hemşireler, görev ve konumları dolayısıyla sağlıkta değişim sürecinin önemli bir bileşenini oluşturduklarından, değişim sürecine katılımlarının sağlanması ve değişime direnç konusunda özellikle yönetici hemşirelerin büyük rol üstlenmeleri gerekmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Değişim, değişim yönetimi, değişime direnç, sağlık, hemşire, yönetici hemşire

### Abstract

Human being is a basic element of changing, and always involves in changing process. Since, positive and negative effects on changing process may emerge, it must be very well managed. While managing changing process, factors which constitute driving force of changing and those resisting changing emerge. In order to realize the change, it is necessary to transform the resistance to change into the driving force. Since the health sector where technology and expertise are practiced intensely, handles people and, change is frequently seen. Managers of health institutions must manage this process very well. Because this changing mostly affects society. Due to their duties and positions, nurses constitute an important element of the health change process, thus their participation in the change process should be ensured. Especially the executive nurses should play an important role in resistance of changing.

**Keywords:** Changing, management of changing, resistance of changing, health, nurse, executive nurse

**Received / Geliş:** 23.05.2019

**Accepted / Kabul:** 22.05.2020

**Published Online / Online Yayın:** 31.08.2020

**Corresponding author / İletişim:** Zeynep Dindar, T.C. Sağlık Bakanlığı Zeynep Kamil Kadın ve Çocuk Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul, Türkiye

**E-mail / E-posta:** zeynepdindar95@gmail.com

**Yazarların ORCID bilgileri:**

S.A. 0000-0001-7721-5374, Z.D. 0000-0002-0092-0013, H.A. 0000-0001-7414-2288

## Extended Abstract

Human is a social being and lives in a social environment. Therefore, every situation in the world affects human and structures. Change which is inevitable for organization, society and people, emerges as a necessary process.

Many definitions of change have been made and it is briefly considered as the process of restructuring the existing situation in an organization, society and person under the influence of environment and developing and changing situations. In other words, change is the replacement of old applications with new applications.

Change management is defined as the organization's readiness for change, informing employees about the change, taking action and continuing to implement the change and ensuring the continuity of the organization, in order to keep pace with innovations.

Considering all these dynamics, managing change is not a job that everyone can do, it is a process that requires expertise and knowledge. Therefore, the person who will manage the change (agent of change); It is very important to know the knowledge, competence, organization, to be a person supported by employees. Since the change can take many forms and sizes, this process may be incompatibility and resistance of the employees.

Although there is no standard behavior in resistance to change, attitudes and behaviors such as decrease in performance, providing excuses for not being able to change, requesting a unit change and leaving work are frequently encountered.

The process of change that is not well planned or well managed creates an uncertainty, fear and anxiety in the organization, employees react to this unknown situation, and resistance to change begins to occur. Although resistance to change is handled with negative aspects in terms of organizations, it can also have positive results for organizations. It enables to reveal the details that are skipped, overlooked and to participate in the change management process.

In order for the health institution to serve, it needs to keep pace with the change and maintain its flexible structure. Most of the people who benefit from health services encounter nurses. For this reason, it is seen that nurses play a big role in the perception, success and management of change.

Nurses' individual characteristics, experiences, education levels, knowledge and habits determine their attitudes towards changes in the health sector. In this rapidly changing process, executive nurse play a big role in preventing nurses' resistance to change. At this stage, it is very important for the executive nurses to accept that change is a complex and unpredictable phenomenon that is better understood in time, and that nurses understand and adopt that change is a necessity.

Executive nurses need to see change as an opportunity to review routine practices, evaluate this process well, plan it well, manage it successfully, and resolve the problem or resistance phenomenon successfully and constructively.

## Giriş

Dünyada teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin etkisiyle çok hızlı bir değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Değişim olgusu günümüzde yerini değişim yönetimi kavramına bırakmakla birlikte, bu sürecin iyi planlanması ve iyi yönetilmesi değişimin etkilerinin istenen boyutlarda gerçekleşmesini sağlamaktadır. İyi planlanmayan ve yönetilemeyen değişim olumsuz sonuçlara ve değişime karşı dirence neden olmaktadır.

Yönetici hemşirelerin, farklı amaç ve yöntemlere dayanan değişim yönetimi konusundaki kuramların çeşitliliğinin farkında olması gerekmektedir. Kurumsal başarıdan sorumlu olanların değişimi yönetme konusundaki farklı yaklaşımları bilmelerinin ve kendi özel koşullarıyla eşleştirerek uyarlayabilmelerinin değişim sürecinde yol gösterici olacağı belirtilmektedir (Burnes, 2000). Bu bağlamda, sağlık çalışanlarının değişime direncinin, değişim yönetiminde temel bileşen olarak ele alınması gerekmektedir. Sağlık çalışanlarının değişime direncini önlemek ya da itici güç olarak kullanmak yönetici hemşireye düşmektedir. Bu derlemenin amacı, hemşirelerde değişime direnç nedenlerini belirleyerek yönetici hemşirelerin bu süreçteki rolünü ortaya koymaya çalışmaktır.

## Değişim Yönetimi

İnsan sosyal bir varlık olup sosyal bir çevrede yaşamaktadır. Dolayısıyla dünyada yaşanan her durumun insanı ve insanın içinde olduğu yapıları etkilemektedir. Organizasyon, toplum ve insan için kaçınılmaz olan değişim, zorunlu bir süreç halinde ortaya çıkmaktadır (Beycioğlu ve Aslan, 2010).

Değişimin günümüze kadar birçok tanımı yapılmış olup kısaca bir organizasyonda, toplumda, kişide var olan durumun gelişen ve değişen durumların etkisiyle yeniden yapılanması süreci olarak ele alınmaktadır. Başka bir deyişle değişim, eski uygulamaların yerini yeni uygulamaların alması hali olup durağan bir yapı olmamakta ve dinamik bir süreç olarak kabul edilmektedir (Çağlar, 2015).

Değişim yönetimi ise değişen çevre koşullarından etkilenen organizasyonun yeniliklere ayak uydurması için organizasyonun değişime hazır olma durumu, çalışanların değişimle ilgili bilgilendirilmesi, değişimi uygulamak için eyleme geçilmesi ve sürdürülmesi ile organizasyonun devamlılığının sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle değişim yönetimi, organizasyonun gelişmelere, teknolojiye, çevreye uyum sağlaması için belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda değişimini planlama ve yönetme sürecidir (Çağlar, 2015; Tunçer, 2013a).

Değişimi yönetmek tüm bu dinamikler düşünüldüğünde herkesin yapabileceği bir iş olmayıp, uzmanlık ve bilgi birikimi gerektiren bir süreci içermektedir. İyi bir değişim yönetimi kurumların varlıklarını sürdürebilmesi için bir seçim değil gereklilik olmaktadır (Burnes, 2000). Bu nedenle değişimi yönetecek olan kişinin (değişim aracısı-ajanı); bilgi birikimi, yetkinlik düzeyi, organizasyonu tanınması, çalışanlar tarafından desteklenen bir kişi olması büyük önem taşımaktadır. Böylece değişim ajanı, değişimin amaç ve hedeflerini belirlemekte, değişimin kapsamını oluşturmada, bundan etkilenecek kişilere değişimle ilgili bilgi vererek, onların sürece katılımını sağlamaktadır. Diğer yandan, değişimi yönetmek için değişim yönetim ekibi kurularak çalışanların değişim sürecine doğrudan katılımının sağlanması gerekmektedir (Çağlar, 2015).

Değişim, birçok şekil ve boyutta olabileceğinden, bu sürece çalışanların uyumsuzluğu, direnci söz konusu olabilmektedir. Çünkü insanlar, yapı olarak alışkanlıklarından vazgeçmeyi, eskiyi değiştirmeyi sevmemekte, ayrıca herkesin sorunları anlama şekli ve altta yatan dünya görüşü farklılık göstermekte ve bu bağlamda değişimle ilgili farklı görüşler benimsenebilmektedir. Değişime dirençte standart bir davranış biçimi olmamakla birlikte genellikle, performansta azalma, değişimin gerçekleştirilemeyeceğiyle ilgili bahaneler sunma, birim değişikliği isteme ve işten ayrılma gibi tutum ve davranışlara sık rastlanılmaktadır (Dinçer, 1994). Değişime direncin birçok nedeni olabilmektedir. Bu nedenler arasında; değişimle ilgili bilgi eksikliği, yönetime güvensizlik, var olan durum ve yenilikler arasındaki farkın bilinmemesi, değişimle birlikte pozisyonunu kaybetme korkusu, yenilikten zarar göreceği korkusu en çok vurgulananlar olmaktadır (Kerman ve Öztop, 2014). Bu durumda değişimin ne zaman başlayacağı, nasıl gerçekleşeceği, ne kadar süreceği ve ne tür sonuçların ortaya çıkacağı gibi konuların açıklığa kavuşturulması, sürece katılımı gereken ve süreçten etkilenecek olan kişilere bilgi verilmesi gerekmektedir (Karakuş ve Yardım, 2014).

İyi planlanmayan ya da yönetilmeyen değişim sürecinin, organizasyonda bir belirsizlik, korku ve endişe yaratacağı, çalışanların bilinmeyen bu duruma tepki göstererek, değişime direnç oluşmaya başlayacağı belirtilmektedir. Organizasyonlarda değişim sürecinde az da olsa aktif ya da pasif olarak değişime direnç kendini gösterebilmektedir. Aktif dirençte, değişime karşı çıkanların açık açık değişimi istemedikleri gösterilirken, pasif dirençte iş yavaşlatma, çatışma ortamı oluşturma, hatalı iş yapma gibi değişim sürecini ve organizasyonu zarara uğratabilecek eylemler aracılığıyla direncin gösterilmesi söz konusu olmaktadır. Pasif direncin daha sessizce yürütülmesi ve fark edilmesinin güç olması nedeniyle aktif dirençten daha tehlikeli olduğu belirtilmektedir. Aktif ya da pasif direncin organizasyonda fark edildiği durumda zaman kaybedilmeden müdahale edilmesi gerekmektedir. Ancak, bu aşamada, değişime direnci önlemeye ya da ortadan kaldırmaya yönelik müdahalenin zorlayıcı-baskıcı olmamasına dikkat edilmesi önemli olmaktadır. Direnç gösteren kişilerin genellikle manipülasyon ya da kooptasyon yöntemleriyle sürece katılmasına çaba gösterilmesi gerekmektedir (Tunçer, 2013b).

Değişime direnç organizasyonlar açısından olumsuz yönleriyle ele alınmasına karşın, organizasyonlar için olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. Özellikle değişim yönetimi sürecinde atlanan, gözden kaçırılan ayrıntıların ortaya çıkmasına ve çalışanların sürece katılmasına olanak sağlayabilmektedir (Ercan, 2014).

## Sağlık Kurumları ve Hemşirelikte Değişim Süreci

Gelişen teknoloji, sağlıkla ilgili getirilen yeni politikalar, insan hakları kavramının yeniden şekillenmesi, sağlık kurumlarında rekabetçi bir ortamın oluşması, tanı-tedavi ve bakım yöntemlerinin sürekli değişmesi ve gelişmesi, yeni bilgilerin sağlık profesyonellerinin eğitimine aktarılması, hastaların bakım beklentilerinin değişmesi ve insanların sağlık algılarının farklılaşması sağlık sektöründe sürekli değişim ve gelişime neden olmaktadır (Bostan, 2009).

Sağlık kurumunun hizmet verebilmesi için değişime ayak uydurarak esnek yapısını sürdürmesi gerekmektedir. Ancak sağlık kurumlarında yapılacak bir değişimin sonucunda, sağlık hizmetlerinden yararlananlar (hastalar ve hasta yakınları) büyük oranda etkileneceğinden, değişimin planlı olması ve değişim yönetimi sürecinde duyarlılığın sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Sağlık sektöründeki değişimler, sağlık alanında hizmet veren tüm meslek üyelerini de (hemşire, hekim, ebe, diğer sağlık personelleri ve teknikerler) etkilemektedir. Certo (1995), değişim gerçekleştirilirken kurum hedeflerine ulaşmanın yanı sıra çalışanların desteğinin de alınmasının önemli olduğunu belirtmektedir. Sağlık hizmetlerinden yararlanan kişilerin (hastalar ve hasta yakınlarının) en çok hemşireler ile karşılaştığı ve bu nedenle hemşirelerin değişimin algılanması, başarısı ve yönetiminde büyük rol üstlendiği vurgulanmaktadır.

Türkiye’de sağlık alanında değişim yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda, genellikle hemşire örnekleminin kullanıldığı görülmektedir. Uzun (2008) tarafından yapılan çalışmada, hemşirelerin mesleki deneyim ve eğitim düzeyi arttıkça değişime karşı tutumlarının daha olumlu olduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmada, üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin değişime karşı tutumlarının da daha olumlu olduğu vurgulanmıştır. Altındış, Altındış ve Saylı (2011) tarafından yapılan çalışmada, sağlık profesyonellerinin değişime destek olgusunun yüksek düzeyde, değişime direnç olgusunun orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık profesyonellerinin değişimin iyi bir şey olduğunu düşündükleri, ancak değişim sürecinin kendilerinde ciddi bir güvensizlik oluşturduğu ve bu durumun değişime direncin artmasına neden olabileceği belirtilmiştir. Taner ve Özkan (2013) çalışmalarında; genel olarak unvanın, kurumda çalışılan yılın ve kalite çalışmalarına katılım şeklinin değişime ilişkin tutum geliştirmede farklı etkilere neden olduğunu belirtmişlerdir. Bostan ve Köse Ünal (2016) yaptıkları çalışmada, hastane yöneticilerinin değişimi uygulayan güç tarafından atandıklarını, sağlık çalışanlarının ise değişime direncin aktörleri olduğunu saptamışlardır. Ayrıca, hastane yöneticilerinin sağlıkta dönüşüm programı uygulamalarını kabul düzeyinde benimsedikleri, yalnızca sağlık çalışanlarının mesleki saygınlıkları konusunda pasif direnç gösterdikleri, sağlık çalışanlarının daha çok kendi mesleki konuları ve geleceklere konusunda endişe duydukları üzerinde durulmuştur. Bulut ve Yıldız (2018) çalışmalarında, sağlık profesyonellerinin değişime karşı dirençlerinin orta düzeyde olduğu, değişimin gerektirdiği görev ve sorumlulukları alma isteğinin oldukça düşük olduğu belirtilmiştir. Değişimin gerektirdiği görev ve sorumlulukları üstlenmedeki isteksizlik durumunu, değişime karşı bir direnme davranışı olarak kabul etmişlerdir.

## Yönetici Hemşirenin Değişime Dirençteki Rolü

Gelişen tanı-tedavi ve bakım süreçleri hemşirelik uygulamalarını da etkilemektedir. Shanley (2007) çalışmasında, Edwards ve Roemer (1996)’ın, sağlık bakım kuruluşlarının hızlı bir değişim geçirdiğini ve bu durumun özellikle kuruluşlardaki dış değişimlerin baskısından etkilendiğini vurguladığı belirtilmektedir. Bu değişen koşullarla başa çıkabilmek için, tüm yönetsel pozisyondaki hemşirelerin, kurum dışında ve içindeki olası değişim eğilimleri tarama, izleme ve öngörme gibi konularda yetenekli olmaları ve ortaya çıkan olanaklara uygun yanıtlar verebilmeleri gerekmektedir.

Hemşirelerin bireysel özellikleri, deneyimleri, eğitim düzeyleri, bilgi birikimleri ve alışkanlıkları sağlık sektöründeki değişimlere karşı tutumlarını belirlemektedir (Öztürk, Yılmaz ve Demir, 2009). Hızla değişen bu süreçte, hemşirelerin değişime karşı dirençlerini önlemek için hemşire yöneticilere büyük rol düşmektedir. Bu aşamada yönetici hemşirelerin, değişimin zaman içinde daha iyi anlaşılabilir, karmaşık ve öngörülemez bir olgu olduğunu kabul etmeleri (Shanley, 2007), hemşirelerin de değişimin bir gereklilik olduğunu kavramaları ve benimsemeleri oldukça önem taşımaktadır (Koç, 2014).

Yönetici hemşirelerin, astı olan hemşirelerin değişime karşı direnç tutumunu önlemek ve hemşirelere değişimin gerekliliğini artırmak için belli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler; bilgi birikimi, deneyim, kişiler arası ilişkiler, değişime inanç, astıyla bire bir ilgilenme, manipülasyon, değişim ve değişime dirençle ilgili strateji geliştirme, aktif katılımı sağlama, gelişmeleri izleme ve ikna yeteneğine sahip olma şeklinde belirtilmektedir (Uslu ve Mansur, 2017). Bu özelliklere sahip yönetici hemşireler, uygun liderlik tarzıyla bu süreci daha iyi yönetebilmektedir. Seren ve Baykal’ın (2007) çalışmasında, yönetici hemşirelerin değişimin yönetimini kolaylaştırmak için demokratik liderlik yaklaşımını benimsemeleri gerektiği belirtilmektedir. Demokratik liderlik özelliği gösteren yöneticiler ve çalışanların, iş birliği ve hoşgörü içinde hareket etiketlerinden değişime olumlu yaklaşım tarzı sergiledikleri üzerinde durulmaktadır.

Yönetici hemşirelerin, daha önceki bilgi ve deneyimlerini karşılaştırarak, aşamalı olarak değişimi planlaması ve yönetmesi, çalışanlarını değişimin gerekliliği ve önemiyle ilgili inandırması gerekmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Ayrıca, değişim sürecine ilişkin kararlara hemşireleri katarak, bilinmezliğin getireceği direnç davranışını önlenmeye çalışması da önemli olmaktadır (Kerman ve Öztöp, 2014).

Yönetici hemşirelerin; değişimin gerekliliği ve değişimin çalışanlar için kolay olmadığını farkında olması, değişimi kolaylaştırıcı rol üstlenmesi, değişim süreci içinde değişimle ilgili hizmet içi eğitimler planlayarak ve bu eğitimleri sürekli hale getirmesi, hemşirelerin değişime uyumunu sağlaması ve değişime direnç gelişmesini önlemesi gerekmektedir (Bostan ve Köse Ünal, 2016). Yönetici hemşirelerin bu süreçte ayrıca çalışanların iş yükünü azaltıcı ve otonomilerini sağlayan yeni yaklaşımlar ortaya koymaları gerekmektedir.

Yönetici hemşirenin değişimle ilgili tutumu, hemşirelerin iş doyumu ve işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyebileceğinden sürecin çalışanlara benimsetilmesi oldukça önemli olmaktadır (Karakuş ve Yardım, 2014). Ayrıca, iş ortamındaki huzursuzluk ve işten ayrılma oranındaki değişimler dikkatle izlenmelidir. Değişim sürecinden kaynaklanan böyle durumlarda, yönetici hemşirenin değişimi yönetim şeklini gözden geçirerek, gerekli düzeltici eylemleri yapması gerekecektir.

Yönetici hemşireler, değişim yönetim politikalarını çalışanların sürece uyumunu göz önüne alarak, hemşirelerin mesleki konularının ve geleceklerinin, özellikle de mesleki saygınlıklarının korunmasına yönelik önlemler alarak oluşturmaları gerekmektedir. Sağlık kurumlarında çalışma motivasyonunun artırılması ve üretim verimliliğinin sağlanabilmesi açısından çalışanların kişisel ve mesleki kaygılarının giderilmesi oldukça önemli olmaktadır (Taner ve Özkan, 2013). Yönetici hemşirelerin; değişimi destekleyen, değişimin getirdiği görev ve sorumlulukları kabul eden, uygulayan ve başarıyla yürüten, çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için ödüllendirme sistemi geliştiren bir değişim ajanı olmaları beklenmektedir. Yönetici hemşirelerin, kamu sağlık kurumlarında hemşirelerin performansına dayalı bir ödüllendirme sistemi uygulanmasa da hastanenin ve birimin düzenine uyacak şekilde ödül sistemi oluşturmaları gerekmektedir (Bostan ve Köse Ünal, 2016). Bu ödül sisteminin oluşturulması sürecinde yönetici hemşirelerin; ekibini tanıması ve ekibinin isteklerini göz önünde bulundurması beklenmektedir. Böylece çalışanlarının değişime karşı bakış açılarını değiştirebilecek ve daha sonraki çalışmalarda gönüllü olmalarını sağlayabilecek ve kurumdaki diğer ekiplere de örnek oluşturabileceklerdir.

Yönetici hemşirelerin, değişimin getireceği olumsuzluklara hazırlıklı olması ve geri bildirimlere açık bir yapı oluşturmaları gerekmektedir. Ayrıca, karşılaşılan sorunlara yönelik çalışanlarına yol göstermesi de istenmektedir (Çelikten, 2001). Yönetici hemşirelerin, değişim sürecinde dirençle karşılaşması durumunda değişime karşı direncin nedenlerini incelemesi ve değişim sürecini bu doğrultuda yeniden yapılandırması gerekmektedir (Tunçer, 2013a). Geri bildirimler ışığında süreç yine planlandığında, hemşirelerin düşüncelerine önem verilerek sürecin yönetildiği fark edildiğinde, hemşirelerin değişime karşı bakış açıları ve gösterdikleri direnç davranışları da değişecektir.

Yönetici hemşirelerin, değişim sürecinde elde edilen verilerin sonuçlarını hemşirelerle paylaşması ve böylece hemşirelerin adım adım sürecin etkisini görerek, değişime karşı tutumlarını, bakış açılarını değiştirmeleri ve değişimi daha kolay kabullenmeleri sağlanabilecektir (Özkalay, 2017).

Yönetici hemşireler, hemşireleri eğitim düzeyini arttırmaya, sertifikasyon programlarına katılmaya, kendilerini geliştirmeye ve yeniliklere açık olmaya yöneltmeli ve özendirilmelidir (Özkalay, 2017). Bu şekilde eğitim ve bilgi düzeyi artan, kendini ve bakış açısını geliştiren hemşireler, değişimin gerekliliğini daha kolay kabullenebilecek ve daha sonraki süreçlerde değişimin yönetilmesi ve yürütülmesine yardımcı olabileceklerdir.

## Sonuç ve Öneriler

Değişim günlük yaşamda kaçınılmaz bir olgu olup toplumu, kişiyi ve çevreyi etkilemekte ve bunlardan etkilenmektedir. Değişim sürecinin, yönetim becerileri kullanılarak iyi planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Değişime dirençle karşılaşıldığında, yöneticilerin değişimin negatif etkilerini pozitif etkiye dönüştürerek değişim sürecini etkili yönetebilmeleri beklenmektedir. Değişimi yöneten kişinin, değişime kolayca uyum sağlayabilmesi, değişim eylemini uygulamaya geçirebilmesi ve çalışanları değişime yönlendirebilmesi gerekmektedir. Böylece çalışanların ve örgütün gelişimi sağlanarak, hizmet kalitesinde olumlu etki ve organizasyonun kalıcılığı sağlanabilecektir.

Sağlık sektöründe değişimin dikkatle ve özenle uygulanması gerekmektedir. Bu değişimden etkilenenler, sağlık hizmeti alanlar yani hastalar ve hasta yakınları olmaktadır. Sağlık hizmetlerinin uygulayıcılarından olan hemşireler, değişimin etkinliğini sağlamada önemli rol oynamakta ve değişimin gerçekleşmesinde hemşirelerin değişimin gerekliliğine inanması ve yönetici hemşireye güvenmesi büyük önem taşımaktadır. Sağlık kurumlarında çalışanların büyük çoğunluğunu oluşturan hemşireler, değişime karşı direnç gösterdiğinde, yönetici hemşirelerin süreci iyi yönetmesi beklenmektedir. Yönetici hemşirelerin değişimi, rutin uygulamaları yeniden gözden geçirme olanağı olarak görmesi, bu süreci iyi değerlendirilmesi, iyi planlanması, iyi yönetmesi, çıkan sorunlar ya da direnç olgusunu başarılı ve yapıcı bir biçimde çözülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yönetici hemşirelerin, sağlık çalışanlarında kişisel ve mesleki kaygı oluşturmadan, değişimin gerekliliği ile ilgili bilgilendirmesi, değişimin çalışan açısından yararlarından söz etmesi ve çalışanları değişim yönetimine katması önerilmektedir. Ayrıca yönetici hemşirelerin, astlarının eğitim düzeylerini arttırmalarını desteklemesi, mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik mesleki toplantı ve kongrelere katılımlarını kolaylaştırması da önem taşımaktadır.

---

**Çıkar Çatışması:** Bildirilmemiştir.

**Finansal Destek:** Yoktur.

---

**Conflict of Interest:** Not reported.

**Funding:** None.

---

## Kaynaklar

- Altındış, M., Altındış, S. & Sayılı, H. (2011). Sağlık profesyonellerinin değişim sürecindeki tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 75-93.
- Beycioğlu, K. & Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Bostan, S. & Köse Ünal, A. (2016). Sağlıkta dönüşüm programı hakkında yönetici ve çalışan görüşlerinin karşılaştırılması üzerinden değişime direncin ölçülmesi. *Verimlilik Dergisi*, 3, 55-74.
- Bostan, S. (2009). *Sağlıkta dönüşüm programının hastane işletmeleri üzerindeki değişim etkisi: Yönetici perspektifi* (Doktora Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Trabzon.
- Bulut, F. & Yıldız, M. S. (2018). Sağlık profesyonellerinin yalın uygulamalara direncini belirlemeye yönelik bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 6(3), 239-272.  
<https://doi.org/10.22139/jobs.439994>
- Burnes, B. (2000). *Managing change: A strategic approach to organisational Dynamics*. 3rd edn. Pearson Education Limited, Harlow, UK.  
<https://doi.org/10.22139/jobs.439994>
- Certo, S. C. (1995). *Human relations today*, London: Austen Press.
- Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde: Değişim ve değişim yönetimi*. Ankara, Türkiye: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Çelikten, M. (2001). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 26, 14-20.
- Dinçer, Ö. (1994). *Örgüt geliştirme, teori, uygulama ve teknikler*, İstanbul, Türkiye: İz Yayıncılık.
- Ercan, Ü. (2014). Öğrenen örgütler, örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir tipoloji önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 33-42.  
<https://doi.org/10.18394/iid.43743>
- Karakuş, Ş. & Yardım, M. (2014). Algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 21-31.  
<https://doi.org/10.18394/iid.50336>
- Kerman, U. & Öztop, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim direncini etkileyen uygulamalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.
- Koç, Z. (2014). *Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özkalay, G. (2017). *Hemşirelerin değişime karşı tutumları ve etkileyen faktörlerin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Öztürk, H., Yılmaz, F. & Demir, N. (2009). Hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin sorunları. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(2), 57-65.
- Seren, Ş. & Baykal, Ü. (2007). Kalite belgesi alan hastanelerde örgüt kültürü ve değişime karşı tutumun incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(2), 1-11.
- Shanley, C. (2007). Management of change for nurses: Lessons from the discipline of organizational studies. *Journal of Nursing Management*, 15, 538-546.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00722.x>
- Taner, B. & Özkan, C. (2013). Kalite yönetim sistemi ve yaşanan değişime ilişkin tutumlar: Mersin Üniversitesi örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 213-228.

Tunçer, P. (2013a). Değişim yönetimi. *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.

Tunçer, P. (2013b). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.  
<https://doi.org/10.7822/egt157>

Uslu, D. & Mansur, F. (2017). Sağlık yönetici adaylarının bireysel-sosyal yenilikçilik ve proaktiflik özelliklerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Özel Sayısı, 52-68.

Uzun, A. (2008). *Üniversite ve kamu kuruluşlarında çalışan hemşirelerin değişime karşı tutumlarının belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.