

Midye Sendromu

Şeref Maden¹

Özet

Günümüz işletmeleri, küreselleşme, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik uygulamaları ve artan rekabet koşullarının etkisiyle sürekli değişim baskısı altında faaliyet göstermektedir. Ancak örgütlerin değişim süreçlerinde karşılaştıkları en önemli engellerden biri, bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan değişime direnç davranışlarıdır. Bu bağlamda, çalışmada değişime karşı direnç olgusunu açıklamak amacıyla geliştirilen “Midye Sendromu” kavramı ele alınmaktadır. Midye Sendromu, çalışanların ve yöneticilerin değişime karşı savunmacı bir tutum sergileyerek mevcut uygulama ve alışkanlıkları sürdürme eğilimini, yeniliklerden kaçınmayı, konfor alanını korumayı ve örgütsel statükonun devamlılığını sağlamaya yönelik davranışlarını ifade eden metaforik bir örgütsel davranış kavramıdır.

Bölümde, liderlik ve örgütsel davranış perspektiflerinden hareketle Midye Sendromunun ortaya çıkış nedenleri, örgütsel etkileri ve değişim yönetimi üzerindeki sonuçları incelenmektedir. Özellikle otoriter liderlik anlayışı, yetersiz iletişim, düşük psikolojik güvenlik, örgütsel atalet, riskten kaçınma eğilimi ve öğrenmeye kapalı örgüt kültürlerinin bu sendromun oluşumunu desteklediği değerlendirilmektedir. Bunun yanında sendromun yalnızca bireysel bir direnç davranışı olmadığı, aynı zamanda örgütsel kültür tarafından beslenen ve kolektif düzeyde yaygınlaşabilen çok boyutlu bir yapı olduğu vurgulanmaktadır.

Çalışma, Midye Sendromunu değişime direnç, statüko yanlılığı, örgütsel atalet ve yenilikten kaçınma davranışları ile ilişkilendirerek kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Ayrıca liderlerin değişim odaklı vizyon geliştirmesi, katılımcı yönetim anlayışını benimsemesi, psikolojik güvenliği desteklemesi ve öğrenen örgüt kültürünü teşvik etmesinin sendromun etkilerini azaltmada kritik rol oynadığı ileri sürülmektedir. Sonuç olarak Midye Sendromu, işletmelerde değişime karşı direncin anlaşılması ve yönetilmesine yönelik özgün bir metafor olarak değerlendirilmekte ve gelecekte yapılacak teorik ve ampirik araştırmalar için yeni bir tartışma alanı sunmaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, seref.maden@ibu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-4946-5445,

1. Giriş

Örgütsel davranış çalışmalarının alanyazında daha net, anlaşılabilir şekilde karşılık bulabilmesi, analogi, metafor ve benzeşim gibi kavramsal araçlar aracılığıyla farklı disiplinlerle ilişkilendirilmesiyle mümkün olmakta; bu yaklaşım ilgili alanyazını açısından anlam bütünlüğünün sağlanmasına katkı sunmaktadır. Bu bağlamda metaforlar, örgütsel süreçlerin ve davranış kalıplarının daha anlaşılır biçimde yorumlanmasına olanak sağlayan önemli açıklayıcı araçlar olarak değerlendirilmektedir (Ertem, 2017; Ghazinoory & Aghaei, 2024).

Yönetim faaliyetlerinin etkinliğini, verimliliğini ve etkililiğini sağlamaya yönelik olarak birçok yöntem ele alınmakta, örgüt yapısını ve dinamiklerini açıklamada ise metafor kullanımına yönelik giderek artan bir eğilimin olduğu görülmektedir (Waldman & Sparr, 2023). Örgütsel davranış literatüründe karmaşık örgütsel süreçlerin anlaşılmasını kolaylaştıran metaforik yaklaşımlar, soyut kavramların somutlaştırılmasına katkı sağlamakta ve örgütlerde ortaya çıkan davranış örüntülerinin daha açık biçimde yorumlanmasına imkân tanımaktadır (Xenikou & Furnham, 2022). Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevreleriyle dinamik ve organik bir ilişki kurmakta; bu nedenle değişen koşullara uyum sağlayarak sürekli gelişim göstermeleri gerekmektedir (Durmuş, 2025). Ancak örgüt içinde yer alan bireyler her zaman bu uyum sürecine aynı ölçüde katılım göstermeyebilir.

Bu çerçevede, örgütsel yapılarda değişime uyum sağlama amacı taşıyan süreçlere karşı geliştirilen direnç biçimlerini açıklamak üzere kullanılan “midye sendromu” metaforu, literatürde giderek daha fazla dikkat çeken kavramsal açıklamalardan biri olarak değerlendirilmektedir.

1.1. Midye Sendromu

Örgütsel bağlamda midye sendromu, bireylerin veya örgütlerin mevcut uygulama ve alışkanlıklarını sürdürme eğilimi göstererek değişim girişimlerine mesafeli yaklaşmalarını ifade etmektedir. Bu durum, yeni fikirlerin benimsenmesini zorlaştırmakta, örgütsel öğrenme kapasitesini sınırlandırmakta ve çevresel değişimlere uyum sağlama süreçlerini yavaşlatabilmektedir. Dolayısıyla midye sendromu, yalnızca bireysel bir direnç davranışını değil, aynı zamanda örgütsel dönüşüm süreçlerini etkileyebilen önemli bir yönetim ve liderlik sorunu olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle söz konusu metafor, örgütlerde değişime karşı geliştirilen korumacı tutumların ve statükoyu sürdürme eğilimlerinin anlaşılmasına katkı sağlayan açıklayıcı bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda midye sendromu, bazı çalışanların yenilik ve değişim süreçlerine karşı kendilerini dış etkilere kapatarak kapalı bir sistemi

andıran direnç davranışları sergilemelerini ifade eden metaforik bir açıklama olarak değerlendirilmektedir (Altan, 2018).

Her ne kadar kullanım yaygınlığı henüz sınırlı olsa da, günümüzün hızlı değişim ve dönüşüm dinamikleri dikkate alındığında gelecekte literatürde daha geniş bir yer bulacağı öngörülmektedir. Midyelerin yaşam döngüleri boyunca belirli bir yüzeye bağlanarak varlıklarını sürdürmeleri ve değişen çevresel koşullara rağmen buldukları konumu koruma eğilimleri, örgütsel davranış literatüründe değişime direnç olgusunu açıklayan metaforik bir çerçeve olarak yorumlanmaktadır. Bu bağlamda midye sendromu, özellikle liderlik ve örgütsel değişim araştırmalarında bireylerin ve örgütlerin yeniliklere karşı geliştirdikleri korumacı tutumları açıklamak için kullanılmaktadır (De Vries, 2006).

1.2. Değişime Direncin Ana Unsurları

Rekabet ortamının hızlı biçimde değiştiği, sosyal eğilimlerin ve iletişim kanallarının statik olmadığı günümüz koşullarında, örgütlerde değişime direnç olgusu önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda “midye sendromu” metaforu; alışkanlıklar, güvenlik ihtiyacı, ekonomik kaygılar ve bilinmeyene yönelik korku gibi bireysel kaynakların yanı sıra, yapısal durağanlık, değişime sınırlı odaklanma, grup düzeyinde ataletsel eğilimler ve uzmanlığa yönelik tehdit algısı gibi örgütsel kaynakları içeren çok boyutlu bir direnç yapısını ifade etmektedir (Robbins & Judge, 2019). Değişime direnç, bireysel yaratıcılık üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta; stres düzeyini artırarak hem bireysel hem de örgütsel performansa zarar verebilmektedir (Beger, 2020). Bu nedenle değişime direnç yalnızca bir uyumsuzluk durumu değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik iyi oluşunu ve örgütsel çıktılarını etkileyen kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Değişime direnç aktif veya pasif olarak ortaya çıkabilir fakat bu durum bireylerin veya kurumların kendini yenileyememesi olarak karşılık bulan örgütsel atalet ile veya yeniliklere ayak uydurama fenomeni olarak ifade edilen dinazorlaşma sendromu ile benzeşim gösterse de karakteristik olarak farklılaşmaktadır (Şekkeli, 2025; Tekinarslan, 2025). Midye sendromunda kavramsal yakınsama olarak yapılan iş ve eyleme yönelik yeni fikirler geliştirme veya değişimlere destek verme durumu söz konusu olmadığı gibi kendilerini buldukları pozisyona bağımlı hale getirmeleri, dış dünya ile irtibatı kesmeleri karakteristik özelliklerinden biri olarak ifade edilebilir (Nohut & Balaban, 2023).

Değişime direnç, örgütlerde yalnızca bireysel tepki düzeyinde ortaya çıkan bir durum olmayıp; değişim sürecinde yer alan aktörlerin, örgütsel yapıların ve sistemsel dinamiklerin etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu bir olgu olarak

değerlendirilmektedir. Bu direnç; bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlar içerebilmekte, ayrıca bireysel ya da kolektif düzeyde açık, örtük, aktif veya pasif biçimlerde değişim girişimlerine yönelik uyumsuzluk ve bağıllık eksikliği şeklinde kendini gösterebilmektedir (Mikel-Hong vd. 2024). Bu bağlamda bu kavram, birçok bilim alanı ve farklı iş sektöründe dile pelesenk olmaya aday olarak düşünülebilir. Nitekim değişime direnç psikolojik, davranışsal ve fiziksel özellikler ile bütünleşik olarak insanların konfor alanı ve alışkanlıkları ile bağlantılı olduğundan birçok alanda olağan şekliyle karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenen örgüt kültürü ile değişim yönetiminin sistematik ve planlı biçimde ele alınması, değişime yönelik aktif direncin azaltılmasına katkı sağlayarak “ya değiş ya öl” yaklaşımının proaktif bir kazanıma dönüşmesini mümkün kılmakta; bu süreç örgütün dinamik ve sürdürülebilir yaşam perspektifini desteklemektedir. Nitekim değişime direnç gösterilmesi statükonun korunması ve değişimin olası olumsuz sonuçlarına karşı kendini veya pozisyonunu koruma isteğinden kaynaklı aşırı cılık değişim kültürünün bir çatışmaya dönüşmesine zemin hazırlar. Bu nedenle kaygıların anlaşılması ve uygun değişim stratejilerinin geliştirilmesi, direnç yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır (Yağcı, 2016). Ayrıca örgütsel iletişimin niteliğinin, değişime direnç üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu ve süreci olumlu yönde etkileyebildiği ifade edilmektedir (Yener, 2021).

1.3. Midye Sendromunun Boyutları

Midyenin dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı kabuğunu kapatarak kendini koruma refleksi göstermesi, örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin belirsizlik, risk ve değişim karşısında sergiledikleri korumacı davranışlarla benzerlik göstermektedir. Ancak bu metafor yalnızca değişime direnç davranışını açıklamakla sınırlı olmayıp, aynı zamanda bireylerin bilişsel değerlendirmelerini, duygusal tepkilerini ve örgütsel çevre ile kurdukları sosyal etkileşimleri de kapsamaktadır. Bu nedenle Midye Sendromunun daha kapsamlı biçimde anlaşılabilmesi amacıyla Şekil 1’de değişime direnç, örgütsel atalet, statüko yanlılığı ve yenilikten kaçınma davranışlarına ilişkin teorik yaklaşımlardan yararlanılarak oluşturulan kavramsal boyutlara yer verilmiştir.

Şekil 1: Midye Sendrom Metaforu Boyutları

Boyut	Açıklama
Kabuk Davranışı	Dış çevreye kapanma
Statüko Koruma	Mevcut sistemi sürdürme
Kültürel Katılık (Çevresel Farkındalık)	Esnek olmayan normlar
Yenilik Kaçınması (Öğrenme)	Riskli fikirlerden uzak durma
Pasif Direnç	Sessiz sabotaj (İletişimden kaçınma)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1’de sunulan Midye Sendromu metaforuna ilişkin boyutlar, örgütlerde değişime direnç olgusunu açıklayan güncel teorik yaklaşımlar ve ampirik bulgulardan hareketle geliştirilmiştir. Bu boyutların, çalışan ve yöneticilerin değişim karşısında sergiledikleri davranışsal, bilişsel ve psikososyal tepkileri bütüncül bir bakış açısıyla açıklayabilecek kavramsal bir çerçeve sunduğu ve örgütsel davranış literatüründe değişime direnç dinamiklerinin anlaşılmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Söz konusu boyutlar birbirinden bağımsız yapılar olarak değil, karşılıklı etkileşim içerisinde örgütsel davranış örüntülerini şekillendiren tamamlayıcı unsurlar olarak ele alınmaktadır. Aşağıda her bir boyutun kapsamı, örgütsel yansımaları ve Midye Sendromunun ortaya çıkışındaki rolü kuramsal temeller çerçevesinde açıklanmaktadır.

Sosyal izolasyon uygulamalarının özellikle bulaşıcı ve ölümcül hastalıkların yaygınlaştığı dönemlerde artış göstermesi, bireylerin dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı korumacı refleksler geliştirdiğini ortaya koymaktadır (Brown & Leite, 2023). Benzer şekilde örgütlerde de değişim ve yenilik girişimlerine karşı sergilenen direnç davranışları, bireylerin belirsizlikten kaçınma ve mevcut durumu koruma eğilimleriyle açıklanabilmektedir. Bu durum, midye sendromunun temel varsayımlarından biri olan “kabuğa çekilme” davranışı ile örtüşmektedir. Midyelerin dış tehdit algıladıklarında kabuklarını kapatarak çevreyle etkileşimlerini sınırlandırmaları gibi, bazı çalışanlar da değişim süreçlerinde kendilerini yeni bilgi, deneyim ve etkileşimlere kapatarak savunmacı davranışlar sergileyebilmektedir.

Midye sendromunun bir diğer boyutu, mevcut konuma ve alışılmış uygulamalara aşırı bağlılık olarak ifade edilebilir. Bu boyutta bireyler, geçmişte başarılı olmuş yöntemleri sürdürme eğilimi göstererek yeni uygulamaların sağlayabileceği faydaları göz ardı edebilmektedir. Örgütsel değişim literatüründe bu durum, statükonun korunmasına yönelik psikolojik bağlılık ve alışkanlık temelli direnç olarak açıklanmaktadır (Işkın & Türk, 2026).

Üçüncü boyut, çevresel farkındalığın azalmasıdır. Midyelerin yaşamlarını sürdürdükleri yüzeye sıkı biçimde tutunmaları nedeniyle hareket kabiliyetlerinin sınırlı olması gibi, örgütlerde de bazı bireyler dış çevrede meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimleri yeterince takip edememekte veya bilinçli olarak gelişmelerden soyutlanmaktadır. Bu durum, örgütün çevresel fırsat ve tehditleri zamanında algılamasını zorlaştırarak stratejik körlüğe neden olabilmektedir (Şekkeli, 2025).

Bir diğer boyut ise öğrenmeye ve yeniliğe kapalılık olarak değerlendirilebilir. Değişim süreçlerinin gerektirdiği yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasına yönelik isteksizlik, bireylerin mevcut yeterlilik alanlarını koruma çabasından kaynaklanabilmektedir. Özellikle uzmanlık alanlarının tehdit altında olduğu algısı, çalışanların yenilikçi uygulamalara karşı direnç göstermelerine neden olabilmektedir (Balaban & Yıldırım, 2025).

Son olarak midye sendromu, örgütsel iletişimden ve etkileşimden uzaklaşma boyutunu da içermektedir. Bu boyutta çalışanlar, değişim süreçlerine ilişkin görüş paylaşımını sınırlandırmakta, geri bildirim mekanizmalarına katılım göstermemekte ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen bilgi paylaşımından kaçınabilmektedir. Böylece bireysel düzeyde başlayan direnç davranışları zamanla grup normlarına dönüşebilmekte ve örgütsel değişim süreçlerinin başarısını olumsuz etkileyebilmektedir (Şekkeli, 2025).

Midye sendromu, bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan korunmacı eğilimlerin; statükoya bağlılık, çevresel farkındalık kaybı, öğrenmeye kapalılık ve etkileşimden uzaklaşma davranışlarıyla birleşerek değişim süreçlerine yönelik sistematik bir direnç oluşturduğu çok boyutlu bir örgütsel davranış fenomenidir. Bu fenomen, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesini sınırlandırırken, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve dönüşüm süreçlerini zayıflatarak uzun vadede sürdürülebilir örgütsel performans üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Sonuç

Midye Sendromu, örgütlerde değişime karşı geliştirilen savunmacı tutumları, yenilikten kaçınma davranışlarını ve statükonun korunmasına yönelik eğilimleri açıklamada kullanılabilecek özgün bir örgütsel davranış metaforu olarak değerlendirilebilir. Günümüz işletmelerinin dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik, teknolojik yenilikler ve küresel rekabet gibi dinamik çevresel koşullar altında faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde, çalışanların ve yöneticilerin değişim karşısında sergiledikleri davranışların anlaşılması örgütsel başarı açısından kritik önem taşımaktadır. Midyenin dış çevreden gelen tehditler karşısında kabuğunu kapatarak kendini koruma davranışı ile örgütlerin belirsizlik ve risk

karşısında geliştirdikleri direnç mekanizmaları arasındaki benzerlik, değişime direnç olgusunun daha somut ve anlaşılır biçimde değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle Midye Sendromu; değişime direnç, örgütsel atalet, statüko yanlılığı ve yenilikten kaçınma gibi kavramları bütüncül bir bakış açısıyla ele alan açıklayıcı bir çerçeveye sunmaktadır.

Bununla birlikte Midye Sendromunun yalnızca bireysel davranışlardan kaynaklanan bir olgu olmadığı, liderlik anlayışı, örgüt kültürü, iletişim yapısı, öğrenme iklimi ve çevresel farkındalık gibi örgütsel unsurların etkileşimi sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu bir yapı olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin değişim süreçlerinde psikolojik güvenliği destekleyen, katılımcılığı teşvik eden, öğrenmeyi ve yenilikçiliği ödüllendiren liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Kavramın henüz teorik gelişim aşamasında olması, gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalar için önemli fırsatlar sunmaktadır. Özellikle Midye Sendromuna ilişkin ölçüm araçlarının geliştirilmesi, farklı sektörlerdeki örgütsel davranış örüntüleriyle ilişkisinin incelenmesi ve liderlik stilleri, örgütsel çeviklik, inovasyon performansı ve sürdürülebilirlik uygulamaları üzerindeki etkilerinin araştırılması, kavramın bilimsel geçerliliğinin güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda Midye Sendromunun, örgütlerde değişime direnç dinamiklerini açıklamaya yönelik yeni bir kuramsal tartışma alanı oluşturabileceği ve örgütsel davranış literatürüne özgün katkılar sunabileceği değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Altan, S. (2018). Eğitim Örgütlerinde Midye Sendromu. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 35-45.
- Balaban, N., & Yıldırım, M. (2025). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç: Türkiye’de Yapılan Lisansüstü Tezler Üzerine Bir İnceleme. *Sosyoekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 209-234.
- Beger, G. A. (2020). Değişime Direnç ve Çalışan Yaratıcı Davranışı Arasındaki İlişkide Stresin Aracı Rolü. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 34-50.
- Brown, A., & Leite, A. C. (2023). The Effects of Social and Organizational Connectedness on Employee Well-Being and Remote Working Experiences During The COVID-19 Pandemic. *Journal of Applied Social Psychology*, 53(2), 134-152.
- De Vries, M. F. K. (2006). *The Leadership Mystique: Leading Behavior In The Human Enterprise*. Pearson Education.
- Durmuş, Ş. (2025). Örgütsel Dayanıklılık Kavramı: Bibliyometrik Bir Analiz. *Business & Management Studies: An International Journal*, 13(1), 49-69.
- Ertem, M. (2017), Yönetim ve Organizasyon Alanında Metaforlar, *International Journal of Academic Value Studies*, Vol: 3, Issue:9; pp:209-220.
- Ghazinoory, S., & Aghaei, P. (2024). Metaphor Research As A Research Strategy in Social Sciences and Humanities: S. Ghazinoory and P. Aghaei. *Quality & Quantity*, 58(1), 227-248.
- Işkın, H. E., & Türk, D. (2026). Örgütsel Dinamikler Çerçevesinde Yenilikçi ve Statükocu Yönetim. *Örgütsel Davranışta İkilik: Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi—Cilt 2*, 93.
- Mikel-Hong, K., Li, N., Yu, J., & Chen, X. (2024). Resistance to Change: Unraveling the Roles of Change Strategists, Agents, and Recipients. *Journal of Management*, 50(6), 1984-2011.
- Nohut, F. & Balaban, Ö. (2023). *Yönetim ve Organizasyon Sendromları*. Kaygın, E., Topçuoğlu, E., & Torun, B. T. (Eds.), Midye Sendromu (s. 21-34). Eğitim Yayınevi.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2019). *Örgütsel Davranış/Organizational Behavior*. İ. Erdem (Ed.), Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi (s. 589-629). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şekkeli, Z. H. (2025). Örgütsel Değişim, Direnç ve Güç Dönüşümleri. *Örgütlerde Güç Mücadeleleri ve Politik Davranışlar*, 61.
- Tekinarslan, M. (2025). Dinosaur Syndrome and Resistance to Change: Barriers to Innovative Transformation in Healthcare Organizations and Solution Strategies. *Contemporary Global Issues at The Intersection of Health Systems, Political Power, and Ethical Governance*, 61.

- Waldman, D. A., & Sparr, J. L. (2023). Rethinking Diversity Strategies: An Application of Paradox and Positive Organization Behavior Theories. *Academy of Management Perspectives*, 37(2), 174-192.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (2022). Leadership and Organizational Culture. *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*, 23-38.
- Yağcı, K. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi-Örgütsel Mükemmellik için-: Toplam Kaliteye Giriş*. Goetsch, D. L., Davis, S., Goetsch, D., Doğan, İ., Topoyan, M., & Argun, N. (Eds). *Kalite Kültürü: Alışkanlıkları, Düşünceleri ve Tutumları Değiştirmek* (s.82-95). Nobel Akademik Yayınları.
- Yener, S. (2021). Düzenleyici Odakların Değişime Direnç Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (30), 197-210.

