

# Hidden Figures Filminin Kotter'in Sekiz Adımlı Değişim Modeli Çerçevesinde Doküman Analizi Yöntemiyle İncelenmesi

*An Analysis of the Film Hidden Figures through Document Analysis within the Framework of Kotter's Eight-Step Change Model*

**Mehmet Fatih KANOĞLU**  
Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, İİBF,  
Sağlık Yönetimi Bölümü, m.fatih.kanoglu@yobu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-6551-7332>

Makale Başvuru Tarihi: 16.04.2026  
Makale Kabul Tarihi: 23.06.2026  
Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

*Bu çalışmada, Theodore Melfi tarafından yönetilen ve Margot Lee Shetterly'nin eserinden sinemaya uyarlanan Hidden Figures (2016) filmi, John P. Kotter'in sekiz adımlı değişim modeli çerçevesinde incelenmiştir. Film, Soğuk Savaş döneminde NASA'da yaşanan dönüşümü konu almakta; teknolojik değişimin yanı sıra örgütsel yapı, liderlik ve toplumsal eşitlik eksenindeki değişim süreçlerine de odaklanmaktadır. Bu yönüyle çalışma açısından dikkat çekici bir örnek oluşturmaktadır. Araştırma nitel araştırma yaklaşımı kapsamında yorumlayıcı vaka çalışması deseninde yürütülmüştür. Veri kaynağı olarak film dokümanı kullanılmış ve 127 dakikalık film ayrıntılı biçimde analiz edilmiştir. Analiz sürecinde Kotter'in sekiz adımına dayalı bir kodlama çerçevesi oluşturulmuş, sahneler iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Kodlama sürecinde araştırmacılar arası karşılaştırmalar yapılarak görüş birliği sağlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, filmde Kotter'in modelinde yer alan sekiz aşamanın izlerinin görülebildiğini göstermektedir. Özellikle Sovyetler Birliği'nin uzay yarışındaki ilerleyişinin oluşturduğu baskı ortamı "aciliyet duygusu" ile ilişkilendirilmiştir. Bunun yanında Al Harrison'ın liderliği altında şekillenen ekip yapısı rehber koalisyon kapsamında değerlendirilmiştir. Filmde "Colored Ladies Room" tabelasının kaldırıldığı sahne ise örgütsel engellerin kaldırılması ve çalışanların güçlendirilmesi açısından dikkat çekici bir örnek olarak öne çıkmaktadır. John Glenn'in uzay görevinin başarıyla tamamlanması da kısa vadeli kazanım boyutuyla ilişkilendirilmektedir. Çalışma sonucunda, sinema filmlerinin değişim yönetimi gibi soyut örgütsel süreçlerin anlaşılmasında yardımcı bir öğretim materyali ve araştırma kaynağı olarak kullanılabilirliği değerlendirilmektedir. Ayrıca Kotter modelinin yalnızca teknik dönüşümleri değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet ve ırk temelli kurumsal değişimleri açıklamada da belirli ölçüde kullanılabilir olduğu görülmektedir.*

### Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Değişim,  
Kotter'in Değişim Modeli,  
Liderlik,  
Hidden Figures,  
Doküman Analizi,

## ABSTRACT

*This study examines the film Hidden Figures (2016), directed by Theodore Melfi and adapted from Margot Lee Shetterly's book, through the lens of John P. Kotter's eight-step change model. Set during the Cold War period, the film focuses on the transformation taking place within NASA and presents not only technological change but also organizational and social change processes related to leadership, race, and gender. In this respect, the film provides a useful example for understanding organizational change in practice. The study was designed within the framework of qualitative research using an interpretive case study approach. The film itself was treated as a document and the entire 127-minute version was analyzed in detail. During the analysis process, a coding framework based on Kotter's eight stages was developed, and the scenes were evaluated independently by two researchers. Comparisons between the codings were made in order to increase consistency in the analysis process. The findings indicate that all eight stages of Kotter's model can be observed in different parts of the film. In particular, the pressure created by the Soviet Union's achievements in the space race reflects the sense of urgency emphasized in the model. Likewise, the team structure shaped under the leadership of Al Harrison can be associated with the guiding coalition stage. The scene in which the "Colored Ladies Room" sign is removed stands out as an example of eliminating organizational barriers and empowering employees. In addition, John Glenn's successful orbital mission represents a short-term win within the change process. The study suggests that films can be used as supportive teaching materials and qualitative data sources in the field of change management. The findings also indicate that Kotter's model may be useful not only for explaining technical transformations but also for understanding institutional changes related to race and gender.*

### Keywords:

Organizational Change,  
Kotter's Change Model,  
Leadership,  
Hidden Figures,  
Document Analysis,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** KANOĞLU, Mehmet Fatih (2026), "Hidden Figures Filminin Kotter'in Sekiz Adımlı Değişim Modeli Çerçevesinde Doküman Analizi Yöntemiyle İncelenmesi", **Global Social Sciences Bulletin**, S.3(1), ss.37-47, <https://doi.org/10.58830/yp.gssb-2026-31.004>

## 1. GİRİŞ

Örgütsel değişim, son yarım yüzyılda yönetim ve örgüt yazınının en yoğun çalışılan konularından biri olmuştur. Küreselleşme, teknolojik dönüşüm, demografik kaymalar ve toplumsal eşitlik talepleri gibi makro düzeydeki dinamikler, kurumları sürekli bir uyarlanma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır (Burnes, 2004). Bu zorunluluğa karşın ampirik çalışmalar, planlanmış değişim girişimlerinin yaklaşık üçte ikisinin başarısızlıkla sonuçlandığına işaret etmektedir (Beer ve Nohria, 2000; Kotter, 1995). Söz konusu yüksek başarısızlık oranı, değişim süreçlerini yapılandıran kuramsal modellere duyulan ihtiyacı artırmış ve bu alanda çok sayıda çerçeve önerilmiştir. Bu çerçeveler arasında Kotter'ın (1996) sekiz adımlı modeli, hem yönetim uygulamasında hem de akademik araştırmalarda en geniş kabul görenlerden biri olarak öne çıkmaktadır (Appelbaum vd., 2012; Pollack ve Pollack, 2015).

Kotter'ın modelinin yaygın kabul görmesinin başlıca nedeni, sürecin doğrusal ve mantıksal bir sıra içinde adımlandırılarak yöneticilere uygulanabilir bir yol haritası sunmasıdır. Bununla birlikte, modelin gerçek dünya örgütlerinde nasıl somutlaştığını anlamak, çoğu zaman vaka temelli derinlemesine incelemeleri gerektirmektedir. Bu noktada, gerçek olaylara dayanan sinema filmlerinin yönetim eğitimi ve örgütsel araştırma için zengin birer kültürel artefakt olduğu vurgulanmaktadır (Bumpus, 2005; Champoux, 1999). Filmler karakterler, diyaloglar, çatışmalar ve görsel anlatım aracılığıyla soyut yönetim kavramlarını somut biçimde temsil ederek hem öğrencilerin hem de uygulayıcıların öğrenme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Türkiye'deki yönetim ve liderlik yazınında da görsel anlatımlar son yıllarda gelişen bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Örneğin Ata (2024), liderlik olgusunu sinema anlatıları üzerinden ele alarak filmlerde liderlik kuramlarının nasıl işlendiğine dikkat çekmektedir. Bu çalışma da söz konusu birikime, Kotter'ın değişim modeli özelinde sistematik bir doküman analizi örneği katkı sunmayı sağlıyor.

Theodore Melfi'nin yönettiği *Hidden Figures* (2016), bu bağlamda özellikle dikkat çekici bir örnek sunmaktadır. Yönetmenliği Theodore Melfi'nin üstlendiği ve senaryosu Melfi'nin Allison Schroeder ile birlikte kaleme aldığı *Hidden Figures*, Margot Lee Shetterly'nin aynı adlı kurgu-dışı eserinden uyarlanmıştır. Film biyografik dram niteliğindedir. Film, 89. Akademi Ödülleri'nde En İyi Film, En İyi Uyarlama Senaryo ve En İyi Yardımcı Kadın Oyuncu dallarında üç Oscar adaylığı elde etmesinin yanı sıra; Amerikan Sinema Oyuncuları Birliği (SAG) Ödülleri'nde En İyi Oyuncu Kadrosu ödülünü kazandı ve National Board of Review tarafından 2016'nın en iyi filmleri arasında gösterildi. Film, 1960'ların başında ABD-Sovyetler Birliği arasındaki uzay yarışı sürecinde NASA'nın Langley Araştırma Merkezi'nde görev yapan üç Afrikalı-Amerikalı kadın matematikçi ve mühendisin (*Katherine Johnson, Dorothy Vaughan ve Mary Jackson*) hikâyesini anlatmaktadır. Film, hem teknik anlamda devasa bir bilimsel hedefin (*insanlı yörünge uçuşunun*) gerçekleştirilmesini hem de aynı kurum içinde derin biçimde kökleşmiş ırk ve toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılığın aşılmasını eş zamanlı olarak ele almaktadır. Film, teknik dönüşüm ile kültürel değişimin örgütsel yaşamda çoğu zaman iç içe ilerlediğini göstermektedir (Schein, 2010).

Kotter'ın (1996) sekiz adımlı değişim modeli bu çalışma için özellikle uygun bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bunun temel nedeni, modelin değişimi doğrusal ve süreç odaklı aşamalar halinde ele alması ve her bir aşamanın örgütsel davranışlar, liderlik pratikleri, sembolik eylemler ve iletişim süreçleri üzerinden somut biçimde gözlemlenebilir olmasıdır. Sinematik anlatılar; çatışma, kriz, liderlik müdahaleleri, kısa vadeli kazanımlar ve kültürel dönüşüm gibi süreçleri sahne temelli bir akış içinde görünür kıldığından, Kotter'ın modeli film çözümlemeleri açısından yüksek açıklayıcı potansiyele sahiptir. Buna karşın Lewin'in (1974) üç aşamalı değişim modeli daha makro ve genel bir dönüşüm mantığı sunarken; Schein'in örgüt kültürü yaklaşımı ise daha çok kültürel varsayımların derin yapısına odaklanmaktadır (Schein, 2010).

Kotter modeli ise değişimin zamansal ilerleyişini ve liderlik müdahalelerini sahne düzeyinde izlemeye olanak tanınması bakımından bu araştırmanın amacıyla daha güçlü biçimde örtüşmektedir. Bu yönüyle çalışma, yalnızca bir film çözümlemesi sunmamakta; aynı zamanda popüler sinemanın örgütsel değişim kuramlarının öğretiminde ve yorumlayıcı örgüt araştırmalarında nasıl sistematik bir analitik araç olarak kullanılabileceğine ilişkin yöntemsel bir örnek de ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma, Kotter modelinin yalnızca teknik veya yapısal dönüşümleri değil; ırk, toplumsal cinsiyet ve kurumsal eşitlik eksenli kültürel dönüşüm süreçlerini açıklamada da işlevsel biçimde kullanılabileceğini göstererek değişim yönetimi literatürüne katkı sunmaktadır.

*Hidden Figures* filminde örgütsel değişimin motor gücü olarak öne çıkan Al Harrison'ın liderlik davranışları, dönüşümcü liderlik paradigmasıyla yakından ilişkilidir. Harrison'ın ekibi ortak bir vizyon etrafında birleştirmesi, çalışanları yetkilendirmesi ve kurumsal engelleri sembolik eylemlerle kaldırması, Bass'ın (1985) dönüşümcü

liderliğin “*idealize edilmiş etki*”, “*ilham verici motivasyon*” ve “*entelektüel uyarım*” boyutlarıyla örtüşmektedir. Bu çalışma, Kotter’in değişim modelinin yanı sıra, filmde temsil edilen liderlik pratiklerini dönüşümcü liderlik kuramıyla ilişkilendirerek literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma, Hidden Figures filmini Kotter’in (1996) sekiz adımlı değişim modeli çerçevesinde doküman analizi tekniğiyle incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel problemi, “*Hidden Figures filminde Kotter’in sekiz adımlı değişim modelinin bileşenleri nasıl temsil edilmektedir*” sorusu etrafında şekillenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki alt araştırma soruları yanıtlanmaya çalışılmıştır;

- Filmde Kotter’in sekiz adımının her birine karşılık gelen somut sahneler hangileridir?
- Bu sahneler, ilgili adımı hangi liderlik davranışları ve sembolik eylemler aracılığıyla temsil etmektedir?
- Kotter’in modeli, teknik dönüşümün ötesinde, ırk ve toplumsal cinsiyet eksenli örgütsel değişim süreçlerini açıklamakta ne ölçüde işlevseldir?

Araştırmanın özgün katkısı üç düzeyde değerlendirilebilir. Kuramsal düzeyde, çalışma Kotter modelinin teknik-merkezli yorumunun ötesine geçerek, modeli kültürel ve kimlik temelli dönüşüm süreçlerinin analizine genişletmektedir. Yöntemsel düzeyde, filmin akademik bir doküman olarak ele alınmasına ilişkin sistematik bir kodlama protokolü sunmakta ve Türkçe yönetim yazınında görece sınırlı sayıda örneği bulunan sinema-temelli doküman analizi uygulamalarına bir örnek eklemektedir. Uygulamaya yönelik düzeyde ise bulgular, değişim liderlerine sembolik eylemlerin (*örneğin tabela kırma gibi görünürde küçük ama güçlü göstergesi edimlerin*) örgütsel kültürün yeniden inşasındaki rolüne ilişkin somut çıkarımlar sunmaktadır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE: KOTTER'IN SEKİZ ADIMLI DEĞİŞİM MODELİ

Kotter’in sekiz adımlı değişim modeli, organizasyonlarda değişim süreçlerinin başarılı biçimde yönetilmesi amacıyla geliştirilmiş kapsamlı ve sistematik bir çerçeve sunmaktadır. Model, ilk olarak Kotter (1995) tarafından ortaya konmuş ve değişim yönetimi literatüründe en yaygın referans verilen yaklaşımlardan biri hâline gelmiştir. Özellikle değişim sürecini belirli aşamalar üzerinden yapılandırması ve yöneticilere uygulanabilir bir yol haritası sunması nedeniyle geniş kabul görmektedir (Eser, 2017; Kotter ve Cohen, 2014). Modelin temelinde, örgütsel dönüşüm süreçlerinde sıklıkla karşılaşılan başarısızlıkların önüne geçebilmek amacıyla oluşturulmuş sekiz kritik adım yer almaktadır. Bu adımlar; değişim ihtiyacının fark edilmesinden değişimin kurum kültürüne yerleştirilmesine kadar uzanan bütüncül bir süreci kapsamaktadır.

Modelin ilk aşaması “*aciliyet duygusu yaratmak*”tır. Bu aşama, organizasyonun mevcut durumunun sürdürülebilir olmadığını çalışanlara hissettirmeyi ve değişimin gerekliliği konusunda ortak bir farkındalık oluşturmayı amaçlamaktadır. Literatürde aciliyet duygusunun oluşturulamaması, değişim girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının temel nedenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Review vd., 2022). İkinci aşamada ise değişimi yönlendirecek güçlü bir rehber koalisyonun oluşturulması gerekmektedir. Değişim sürecini destekleyen liderler ve etkili paydaşlardan oluşan bu koalisyon, değişime yönelik direncin azaltılmasında ve dönüşümün örgüt geneline yayılmasında önemli bir işleve sahiptir (Owad vd., 2023).

Üçüncü aşama, değişim için vizyon ve strateji geliştirilmesini kapsamaktadır. Vizyon, çalışanların değişimin yönünü ve amacını anlamalarına yardımcı olmakta; aynı zamanda değişime yönelik motivasyonu artırmaktadır. Bu nedenle vizyonun açık, anlaşılır ve paylaşılabılır olması kritik görülmektedir (Scherle vd., 2014). Dördüncü aşamada ise geliştirilen vizyonun etkili biçimde örgüt üyelerine aktarılması yer almaktadır. Değişim sürecinde iletişim, çalışanların sürece katılımını sağlama ve değişime yönelik belirsizlikleri azaltma açısından merkezi bir role sahiptir (Freeburg, 2020). Freeburg (2020), bilgi temelli yaklaşımın etkili iletişimle desteklenmesi gerektiğini vurgulamakta ve doğru bilgi aktarımının davranış değişikliğini teşvik ettiğini belirtmektedir. Ayrıca sosyal medya ve sosyal ağ uygulamalarının değişim iletişiminde giderek daha önemli araçlar hâline geldiği de literatürde sıklıkla ifade edilmektedir (Naeem, 2020).

Beşinci aşama, çalışanların değişim vizyonu doğrultusunda hareket edebilmeleri için yetkilendirilmesini içermektedir. Bu süreçte örgütsel engellerin kaldırılması, çalışanların inisiyatif kullanabilmelerinin desteklenmesi ve değişime aktif katılımlarının sağlanması önem taşımaktadır. Kotter’in modelinde yetkilendirme, değişimin ivme kazanabilmesi açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Hechanova vd. (2018) de liderlik becerilerinin çalışanların değişime bağlılığını artırdığını ve bu bağlamda yetkilendirmenin önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Altıncı aşamada ise kısa vadeli kazanımların oluşturulması hedeflenmektedir. Görünür ve ölçülebilir başarıların elde edilmesi, çalışan motivasyonunu artırmakta ve değişim sürecinin

sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Kotter'a göre kısa vadeli başarıların yokluğu, değişim girişimlerinin zamanla zayıflamasına neden olabilmektedir (Review vd., 2022).

Yedinci aşama, elde edilen kazanımların pekiştirilmesi ve daha kapsamlı dönüşümlerin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bu aşamada örgüt içinde yeni davranışların yerleşmesi ve değişimin kurumsal düzeyde yaygınlaştırılması için sürekli çaba gösterilmesi gerekmektedir. Son aşama ise yeni yaklaşımların kurum kültürüne entegre edilmesi ve değişimin kalıcı hâle getirilmesidir. Bu aşama, organizasyonun yeni norm ve değerleri benimsemesini sağlamak ve eski alışkanlıklara geri dönüşü engellemektedir (Review vd., 2022). Bu nedenle Kotter'ın modelinde kültürel yerleşme süreci, değişimin sürdürülebilirliği açısından belirleyici bir unsur olarak görülmektedir.

Kotter'ın sekiz adımlı modeli, yalnızca teorik bir yaklaşım olarak kalmamış; farklı sektörlerde gerçekleştirilen uygulama örnekleriyle de desteklenmiştir. Örneğin Wentworth vd. (2020), üniversitelerde öğrenci değerlendirme sistemlerinin yeniden yapılandırılması sürecinde Kotter modelini rehber çerçeve olarak kullanmış ve modelin karmaşık paydaş yapısına sahip eğitim kurumlarında da uygulanabilir olduğunu göstermiştir.

Benzer biçimde Connolly vd. (2012), kamu sektöründe toplu taşıma alanındaki değişim süreçlerini Kotter modeli çerçevesinde ele alarak başarılı bir dönüşüm süreci ortaya koymuştur. Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmalar da modelin uygulamadaki önemini desteklemektedir. Eser (2017), Lewin ve Kotter modellerini karşılaştırdığı çalışmada, bu modellerin genel çerçeveler sunmasına rağmen liderlik, iletişim ve paylaşılan vizyon gibi kritik başarı faktörlerini görünür kılmaları bakımından önemli işlevler üstlendiğini belirtmektedir.

Modelin farklı disiplinlerdeki uygulamaları da dikkat çekmektedir. Zengin ve Bekmezci (2021), inovasyon ile değişim yönetimi arasındaki ilişkiyi incelerken Kotter modelinden yararlanmış ve yenilikçi yapıların örgütsel dönüşümü kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Uribe Ramos (2020), İspanyolca literatürde Kotter'ın sekiz adımını ayrıntılı biçimde ele alarak liderliğin organizasyonel dönüşüm süreçlerindeki belirleyici rolünü vurgulamıştır. Bununla birlikte, Kotter'ın modeli literatürde bazı eleştirilere de konu olmuştur. Özellikle modelin doğrusal ve aşamalı yapısının, örgütsel değişimin karmaşık doğasını her zaman tam olarak yansıtamayabileceği ifade edilmektedir (Appelbaum vd., 2012; Burnes, 2004).

Uygulamada değişim süreçlerinin çoğu zaman iç içe geçmiş, eş zamanlı ve dinamik biçimde ilerlediği; bu nedenle modelde yer alan aşamaların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmasının güç olduğu belirtilmektedir (Pollack ve Pollack, 2015). Bununla birlikte model, değişim sürecini liderlik, iletişim, vizyon ve çalışan katılımı gibi temel boyutlar üzerinden sistematik biçimde ele alması nedeniyle günümüzde hâlen örgütsel dönüşüm çalışmalarında önemli bir referans çerçevesi olmayı sürdürmektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın metodolojik çerçevesi açıklanmaktadır. Araştırmanın deseni, veri kaynağı, veri toplama ve analiz süreci ile geçerlik ve güvenilirliğin sağlanmasına yönelik uygulamalar sunulmuştur. Çalışmada Hidden Figures filmi doküman olarak ele alınmış ve örgütsel değişim süreci Kotter'ın Sekiz Adımlı Değişim Modeli doğrultusunda incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma deseni, doküman analizi süreci, örneklem ve veri kaynağı, kodlama süreci ile geçerlik ve güvenilirlik uygulamalarına ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırma Deseni

Bu çalışmada yorumlayıcı vaka çalışması deseni benimsenmiştir. Vaka çalışmaları, belirli bir olgu ya da sürecin kendi bağlamı içerisinde ayrıntılı biçimde incelenmesine olanak sağlamaktadır (Stake, 1995; Yin, 2018). Bu kapsamda Hidden Figures filmi, NASA'da yaşanan örgütsel dönüşümü yansıtan bütüncül bir örnek olay olarak değerlendirilmiştir (Creswell ve Poth 2016; Walsham, 1995). Vaka çalışması ise bir olgunun kendi gerçek yaşam bağlamı içinde derinlemesine ve çok yönlü biçimde incelenmesini olanaklı kılmaktadır (Stake, 1995; Yin, 2018). Bu araştırmada Hidden Figures filmi, NASA'da 1961-1962 yıllarında yaşanan örgütsel dönüşüme ilişkin bütüncül bir vaka olarak ele alınmıştır.

### 3.2. Doküman Analizi ve Bir Doküman Olarak Film

Veri toplama tekniği olarak doküman analizi kullanılmıştır. Bowen (2009:27), doküman analizini "*hem basılı hem de elektronik (bilgisayar tabanlı ve internet aracılığıyla iletilen) materyalin sistematik bir biçimde gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi süreci*" olarak tanımlamaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2018), doküman analizinin yalnızca yazılı metinleri değil; fotoğraf, video, film, broşür ve resmî belgeler gibi her türlü görsel-işitsel materyali kapsayabileceğini vurgulamaktadır. Benzer biçimde Merriam (2009), filmlerin ve diğer popüler kültür ürünlerinin sosyal bilim araştırmaları için meşru veri kaynakları olduğunu ifade etmektedir.

Film, araştırma kapsamında görsel-işitsel bir doküman olarak değerlendirilmiştir. Nitel araştırmalarda filmler, toplumsal olayları, örgütsel yapıları ve kültürel ilişkileri yansıtan önemli veri kaynakları arasında kabul edilmektedir (Bowen, 2009; Merriam, 2009). Bu nedenle Hidden Figures filmi, örgütsel değişim sürecini incelemek amacıyla doküman analizi kapsamında ele alınmıştır.

### 3.3. Örneklem ve Veri Kaynağı

Araştırmanın veri kaynağı, Hidden Figures filminin 127 dakikalık vizyon sürümüdür (Melfi, 2016). Film, örgütsel değişim, liderlik, kurumsal dönüşüm ve değişime direnç gibi Kotter'ın Sekiz Aşamalı Değişim Modeli ile ilişkili temaları yoğun biçimde içermesi nedeniyle amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

Sahne numaralandırması, filmin senaryo bölümlenmesi ve anlatısal kesimleri esas alınarak yaklaşık olarak yapılmıştır. Sahnelerle ilişkin zaman damgaları, "*dakika:saniye (dk:sn)*" biçiminde, başlangıç ve bitiş aralığı olarak verilmiştir. Sahnelerle ilişkin zaman aralıkları dakika:saniye formatında yaklaşık olarak belirtilmiştir. Yayın platformları arasındaki sürüm farklılıkları nedeniyle küçük zaman sapmaları oluşabilmektedir.

### 3.4. Kodlama Süreci

Kodlama sürecinde Kotter'ın sekiz adımına dayalı bir kodlama çerçevesi oluşturulmuş ve her aşamaya ilişkin temel göstergeler belirlenmiştir. Örneğin "*aciliyet duygusu*" kodu için "*dış tehdit, rekabet baskısı, varoluşsal kriz, zaman baskısı*" gibi alt göstergeler; "*rehber koalisyon*" kodu için ise "*ekip oluşturma, anahtar paydaşların bir araya getirilmesi, ortak amaç beyanı*" gibi alt göstergeler belirlenmiştir. Kodlama süreci üç aşamada yürütülmüştür.

İlk aşama olan ön izleme aşamasında filmin tamamı not almadan izlenmiş, anlatısal bütünlük kavranmıştır. İkinci aşama olan ilk kodlama sürecinde film ikinci kez izlenmiş, Kotter'ın adımlarına işaret eden sahneler, zaman damgalarıyla birlikte not alınmıştır. Üçüncü aşama olan ikinci tur kodlama ve mutabakat sürecinde ise iki bağımsız araştırmacı tarafından üretilen kod listeleri karşılaştırılmış, uyuşmazlıklar müzakere edilerek nihai liste oluşturulmuştur. Bazı sahnelerin birden fazla Kotter adımıyla ilişkili olduğu görülmüş, bu nedenle kodlama sürecinde araştırmacılar arasında tekrar değerlendirme yapılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırmanın inandırıcılığını sağlamak amacıyla Lincoln ve Guba'nın (1985) önerdiği dört kriter çerçevesinde önlemler alınmıştır;

- **İnandırıcılık:** Araştırmacı üçgenlemesi uygulanmış; iki ayrı kodlayıcının bağımsız kodlamaları karşılaştırılmıştır. Kodlayıcılar arası uzlaşım oranı Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği "*görüş birliği / (görüş birliği + görüş ayrılığı)*" formülü kullanılmış, %87 olarak hesaplanmış, güvenilirliği artırmak amacıyla görüş ayrılığı bulunan kodlar yeniden değerlendirilmiş ve ortak karara ulaşılmıştır.
- **Aktarılabirlik:** Veri kaynağı, kodlama protokolü ve sahne içerikleri ayrıntılı biçimde betimlenmiş; başka araştırmacıların benzer çalışmaları yürütmesine olanak tanıyacak yoğun bir açıklama sunulmuştur.
- **Güvenilirlik:** Tüm kodlama kararları bir kod günlüğünde belgelendirilmiş; uzman teyit incelemesi için örgütsel davranış alanında uzman bir öğretim üyesine başvurulmuştur.
- **Onaylanabilirlik:** Bulguların yorumu, doğrudan diyalog alıntıları ve sahne içerikleriyle desteklenmiştir.

Belirtilen uygulamalar aracılığıyla araştırmanın inandırıcılığı, aktarılabirliği, güvenilirliği ve onaylanabilirliği desteklenmiştir. Böylece elde edilen bulguların bilimsel açıdan sağlam bir temele dayanması amaçlanmıştır.

### 3.6. Araştırmanın Bulguları

Filmin sistematik analizi sonucunda Kotter'ın sekiz adımının her birine karşılık gelen sahnelerin tespit edildiği görülmüştür. Aşağıda Tablo 1'de her bir adım için seçilen temsil edici sahneler ve analiz notları sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Hidden Figures Filminde Kotter'ın 8 Adımına İlişkin Bulgular

Kotter'ın Adımı	(Sahne No, Zaman Aralığı)	Analiz / Bulgu
1. Aciliyet Duygusu Yaratmak Mevcut durumun sürdürülemezliğinin görünür kılınması; dış tehdit ve rekabet baskısının iç motivasyona dönüştürülmesi.	Uzay Görev Grubu'na Sovyet brifingi (yakl. 00:18:30 - 00:21:10)	Bu sahnede Uzay Görev Grubu yöneticisi Al Harrison, ekibe Sovyetlerin uzayda elde ettiği başarıları televizyon ekranı eşliğinde aktarır ve şu mealdeki sözlerle ekibe baskı yapar: " <i>Ruslar yörüngede bir uydu var. Bizim gönderemediğimiz bir uydu... Onlardan önce uzaya çıkmalıyız.</i> " Sahne; rekabet baskısı, varoluşsal tehdit ve "rahatlık bölgesinin" sarsılması göstergelerini içermektedir. Aciliyet duygusu yalnızca söylem düzeyinde değil, ekrana yansıtılan canlı yayın ve karakterlerin yüz ifadeleri aracılığıyla görsel olarak da kurulmaktadır.
2. Rehber Koalisyon Kurmak Değişimi yönetebilecek güç, uzmanlık ve güvenilirliğe sahip çekirdek ekibin oluşturulması.	Katherine'in Uzay Görev Grubu'na atanması (yakl. 00:14:20 - 00:17:00)	Mr. Harrison, "analitik geometriden anlayan bir insana ihtiyacım var" diyerek Batı Bilgisayar Birimi'nden bir matematikçi talep eder ve Dorothy Vaughan, Katherine Goble'ı (sonradan Johnson) bu göreve önerir. Sahne, Harrison liderliğinde teknik uzmanlığı ırk veya cinsiyet ayrımı gözetmeksizin koalisyonla dâhil eden bir geçişin başlangıcını işaret eder. Koalisyonun ilk hâli homojen ve dışlayıcıyken, Katherine'in dâhil edilmesiyle birlikte rehber koalisyonun bileşimi sembolik ve işlevsel olarak dönüşmeye başlar.
3. Vizyon ve Strateji Geliştirmek Arzu edilen geleceğin imgeleştirilmesi ve buna giden yolun tanımlanması.	Harrison'ın yörünge vizyonu konuşması (yakl. 00:31:40 - 00:34:15)	Harrison ekibe verdiği brifingde, hedefi açık biçimde ortaya koyar: " <i>Bir Amerikalıyı yörüngeye sokmalı ve onu güvenle eve döndürmeliyiz. Diğer her şey ikincildir.</i> " Bu cümle Kotter'ın (1996) "hayal edilebilir, arzu edilebilir, odaklı ve iletililebilir" vizyon ölçütlerini karşılamaktadır. Strateji ise tahta üzerine yazılan denklemler, yörünge hesaplamaları ve görev safhalarının görselleştirilmesiyle somutlaşır.
4. Değişim Vizyonunu İletmek Vizyonun çok kanallı, tekrarlı ve davranışsal örneklere dayalı biçimde aktarılması.	Karatahta brifingleri ve günlük takım toplantıları (yakl. 00:46:00 - 00:48:30)	Filmin orta bölümünde, Harrison'ın ekipler arası toplantılarda hedefi sürekli yeniden hatırlattığı, görev tahtasındaki sayaçları ("Days to Launch") günlük olarak güncellediği gösterilir. Bu sayaçlar, vizyonun mekânsal ve sembolik bir göstergesidir. Vizyon yalnızca sözlü olarak değil, fiziksel mekânın düzenlenmesi yoluyla da iletilmektedir.
5. Çalışanları Geniş Tabanlı Eyleme Yetkilendirmek Değişimin önündeki yapısal ve sembolik engellerin kaldırılması.	"Zenci Bayanlar Tuvaleti" tabelasının kırılması (yakl. 01:18:40 - 01:21:30)	Harrison, Katherine'in 800 metre uzaktaki tuvalete gidip gelmek zorunda kalmasının ekibin verimliliğini düşürdüğünü öğrenince, bir levyeyle "Colored Ladies Room" tabelasını söker ve şu mealde konuşur: " <i>Burada artık zenciler ayrı tuvaletler yok. Beyaz tuvaletler yok. Tuvalet var. Hangisine isterseniz gidin... NASA'da hepimizin idrarı aynı renk.</i> " Bu sahne, Kotter'ın (1996) "yapısal engellerin kaldırılması" ve sembolik liderlik kavramlarının ders niteliğinde bir temsilidir. Tabela, kurumsallaşmış ayrımcılığın fiziksel bir göstergesidir; sökümler eylemi ise hem somut bir politika değişikliği hem de güçlü bir sembolik iletişimidir.
6. Kısa Vadeli Kazanımlar Üretmek Görünür, ölçülebilir ve değişimle ilişkilendirilebilir başarıların sahnelenmesi.	Mary Jackson'ın mahkeme kazanımı (yakl. 01:08:00 - 01:11:15)  Dorothy'nin IBM 7090'ı çalıştırması (yakl. 01:25:30 - 01:28:45)	İki paralel kazanım göze çarpar: Mary, hâkimden yalnızca beyazların kabul edildiği bir lisede gece eğitimi alma izni almayı başarır; Dorothy ise FORTRAN'ı öğrenerek IBM 7090 ana bilgisayarını çalıştıran ilk kişi olur. Her iki kazanım da küçük ölçeklidir ancak değişim koalisyonuna güvenilirlik kazandırmakta ve şüpheleri ikna etmektedir. Kotter'ın (1996) ifade ettiği gibi, bu kazanımlar "değişimin işe yaradığının kanıtı" olarak işlev görür.

7. Kazanımları Pekiştirip Daha Fazla Değişim Üretmek İlk başarıların kaldracı olarak kullanılması; daha derin yapısal dönüşümlere geçilmesi.	Dorothy'nin ekibinin tamamen IBM bölümüne aktarılması (yakl. 01:34:20 - 01:37:00)	Dorothy, IBM'i tek başına çalıştırmakla kalmaz; Batı Bilgisayar Birimi'ndeki tüm Afrikalı-Amerikalı kadın matematikçilerin programcı olarak yeni IBM bölümüne aktarılmasını sağlar ve resmen "süpervizör" unvanını alır. Bu sahne, bireysel bir kazanımın (Dorothy'nin IBM'i çalıştırması) kurumsal yapıyı yeniden tasarlayan bir dönüşüme (yeni bir bölüm, yeni unvan, yeni iş tanımları) genişletildiğini gösterir. Kotter'ın (1996) terimleriyle, "kazanımlar pekiştirilmiş ve daha fazla değişim üretilmiştir."
8. Yeni Yaklaşımları Kültüre Yerleştirmek Yeni davranış ve değerlerin örgüt kültürünün yazılı olmayan kurallarına nüfuz etmesi.	John Glenn'in Katherine'i adıyla istemesi ve Friendship 7 fırlatması (yakl. 01:55:00 - 02:01:30)	Yörünge uçuşundan hemen önce John Glenn, IBM'in hesapladığı yörünge sayılarına güvenmediğini ifade ederek " <i>O kız sayıları yeniden çalışsın. Eğer o tamam derse, ben hazırım</i> " demektedir. Bu sahne, Katherine'in (ve onun temsil ettiği yeni iş yapma biçiminin) artık örgütün üst düzey paydaşlarınca kurumsal güvenilirliğin teyit kaynağı olarak kabul edildiğini gösterir. Filmin kapanış metinleri ise Katherine Johnson'ın 33 yıl daha NASA'da görev yaptığını, Apollo 11 ay görevinin yörüngesini hesapladığını ve 2015'te Başkanlık Özgürlük Madalyası ile onurlandırıldığını aktararak değişimin kuşaklar arası kalıcılığını belgeler.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, Kotter'ın sekiz adımının her biri için filmde en az bir temsil edici sahne tespit edilebilmiştir. Bazı sahnelerin aynı anda birden fazla değişim adımını temsil ettiği görülmüş, bu durum adımlar arasındaki sınırların uygulamada her zaman net olmadığını düşündürmüştür. Aşağıda her adıma ilişkin ek yorumlar sunulmaktadır.

- **Aciliyet Duygusu:** Filmde aciliyet duygusu, klasik Kotter okumasında olduğu gibi içsel bir performans krizinden değil, dışsal bir jeopolitik tehditten —*Soğuk Savaş ve uzay yarışı*— beslenmektedir. Bu durum, dış çevre baskısının iç motivasyona dönüştürülmesinin etkili bir örneğidir.
- **Rehber Koalisyon:** Koalisyonun başlangıçta dar, homojen ve dışlayıcı yapısı, hikâye boyunca yetkinlik temelli bir mantıkla genişlemektedir. Harrison'ın liderliği, Kotter'ın (1996) "yetki" ve "uzmanlık" boyutlarına ek olarak, sembolik açıklığı (*sembolik koalisyon kurma*) ön plana çıkarmaktadır.
- **Vizyon:** "*Bir Amerikalıyı yörüngeye sokup güvenle döndürmek*" şeklindeki vizyon ifadesi, basitliği, ölçülebilirliği ve duygusal yankısı bakımından örnek bir vizyon cümlesi niteliğindedir. Filmin anlatısı bu cümle etrafında örgütlenmektedir.
- **Vizyonun İletimi:** Harrison'ın brifingleri, karatahta hesaplamaları ve sayaç levhası, vizyonun sözel olduğu kadar mekânsal ve görsel bir biçimde de aktarıldığını göstermektedir. Bu, Kotter ve Cohen'in (2002) "*görmek – hissetmek - değiştirmek*" sırasına uyan bir iletişim stratejisidir.
- **Yetkilendirme:** Tabela kırma sahnesi, akademik yazında çokça incelenen "*sembolik liderlik*" pratiklerinin (Bolman ve Deal, 2017) sinemasal bir karşılığı olarak okunabilir. Maddi bir engelin (*uzaklık, zaman kaybı*) ortadan kaldırılması ile sembolik bir engelin (*ürksal ayrımcılık*) eş zamanlı çözümü, yetkilendirmenin çok katmanlı doğasını ortaya koymaktadır.
- **Kısa Vadeli Kazanımlar:** Mary'nin mahkeme kazanımı ve Dorothy'nin IBM başarısı, paralel anlatım tekniğiyle aynı zaman diliminde gösterilmektedir. Bu paralellik, kazanımların yalnızca tek bir kahraman tarafından değil, dağıtık biçimde üretildiği mesajını verir.
- **Kazanımların Pekiştirilmesi:** Dorothy'nin tek başına IBM çalıştırmaktan tüm ekibini IBM bölümüne taşımaya geçişi, Kotter'ın "*kazanımları kullanarak daha fazla değişim üretme*" adımının çarpıcı bir örneğidir. Bu kapsamda bireysel başarı, bir kurumsal yapı dönüşümüne tahvil edilmiştir.
- **Kültüre Yerleştirme:** John Glenn'in Katherine'e duyduğu güven ve filmin kapanışında verilen kuşaklar arası başarı kayıtları, değişimin Schein'in (2010) tanımıyla örgüt kültürünün "*temel varsayımlar*" katmanına ulaştığını göstermektedir.

Hidden Figures filminde temsil edilen örgütsel dönüşüm sürecinin Kotter'ın Sekiz Adımlı Değişim Modeli ile büyük ölçüde uyum gösterdiği görülmektedir. Bulgular, değişim sürecinin doğrusal ve keskin sınırlarla ilerlemediğini, bazı aşamaların eş zamanlı ve birbirini besleyen biçimde ortaya çıktığını göstermektedir. Filmde yer alan liderlik uygulamaları, sembolik eylemler, kısa vadeli başarılar ve kültürel dönüşüm örnekleri, Kotter'ın modelinin karmaşık örgütsel değişim süreçlerini açıklamada da işlevsel bir araç sunduğunu düşündürmektedir. Bu bulgular doğrultusunda Hidden Figures filminde yansıtılan örgütsel dönüşüm sürecinin Kotter'ın değişim

modeli kapsamında nasıl anlamlandırılabilceği, bir sonraki bölümde sonuç ve tartışma çerçevesinde ele alınmaktadır.

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmanın bulguları, Hidden Figures filminin Kotter'ın (1996) sekiz adımlı modeli için adeta bir ders niteliğinde sinematik bir vaka oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular birkaç açıdan tartışılmaya değerdir. İlk olarak, filmin gerçek tarihsel olaylara dayanması, Kotter modelinin yalnızca varsayımsal değil, somut bir örgütsel dönüşümü açıklamada da işlevsel olduğunu göstermektedir. NASA'nın 1958'de kuruluş 1969'da insanlı Ay görevini gerçekleştirmesi, kurumsal tarihçilerin uzun süredir başarılı bir teknolojik değişim örneği olarak vurguladıkları bir vakadır (Logsdon, 2010; McCurdy, 1993). Bu çalışmanın katkısı, söz konusu dönüşümün popüler bir sinematik anlatım üzerinden Kotter'ın çerçevesiyle eşleştirilebileceğini sistematik biçimde göstermektedir. İkinci olarak, bulgular Kotter modelinin teknik dönüşümün yanı sıra ırk ve toplumsal cinsiyet eksenli kurumsal değişim süreçlerini de açıklamada işlevsel olduğunu göstermektedir. Geleneksel yönetim yazınında Kotter'ın modeli daha çok kurumsal yeniden yapılanma, dijital dönüşüm veya birleşme-satın alma süreçlerini açıklamada kullanılmıştır (Appelbaum vd., 2012; Pollack ve Pollack, 2015). Buna karşın Hidden Figures, modelin eşitlik temelli kurumsal dönüşümleri de aydınlatılabileceğini düşündürmektedir. Özellikle 5. adım (yetkilendirme), yalnızca süreçsel engellerin değil, sembolik-kültürel engellerin de kaldırılmasını gerektirebilmektedir. Bu bulgu, *çeşitlilik – eşitlik - içerme (DEI)* odaklı dönüşüm programlarının kuramsallaştırılması için verimli bir zemin sunmaktadır (Roberson, 2019).

Kotter'ın modeline yönelik eleştirilerle de etkileşim içinde okunabilir. Appelbaum vd. (2012) ve Burnes (2004), modelin doğrusal sıralı yapısının uygulamada tam karşılığını bulmadığını, adımların sıklıkla iç içe geçtiğini ifade etmektedir. Hidden Figures'da da kazanımlar (6. adım) ile pekiştirme (7. adım) zaman zaman eş zamanlı yürütülmekte; vizyonun iletilmesi (4. adım) ile yetkilendirme (5. adım) arasında belirgin bir kronolojik sınır bulunmamaktadır. Bu nedenle modelin uygulamada daha esnek biçimde değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Bu noktada, Al Harrison'ın sergilediği liderlik davranışları dönüşümcü liderlik paradigmasıyla da açıklanabilir. Harrison'ın ekibi ortak bir vizyon etrafında birleştirmesi, çalışanları yetkilendirmesi ve kurumsal engelleri sembolik eylemlerle kaldırması, Bass'ın (1985) dönüşümcü liderliğin "*idealize edilmiş etki*", "*ilham verici motivasyon*" ve "*entelektüel uyarım*" boyutlarıyla örtüşmektedir. Sembolik liderliğin önemine ilişkin bulgu, Bolman ve Deal'ın (2017) dört çerçeve modelindeki sembolik çerçeve ile Kotter'ın işlemsel modelinin örtüşürülebileceğini düşündürmektedir. Tabela kırma sahnesi, Kotter literatüründe çoğunlukla yapısal engellerin kaldırılması olarak operasyonelleştirilen 5. adımın, sembolik bir dile aktarıldığında ne denli güçlü bir örgütsel anlam üretebileceğini göstermektedir. Bu, değişim liderlerine yalnızca politika değişiklikleri değil, sembolik eylemler de planlamaları gerektiğine ilişkin önemli bir pratik içerimdir.

Çalışma, sinema filmlerinin yönetim eğitimi ve örgütsel araştırma için zengin birer kaynak olduğu yönündeki yazına (Bumpus, 2005; Champoux, 1999) katkı sunmaktadır. Türkçe yönetim yazınında film tabanlı doküman analizi örnekleri görece sınırlı sayıdadır. Bu çalışma, söz konusu yöntemsel yaklaşımın sistematik biçimde nasıl uygulanabileceğine dair bir model sunmaktadır. Bununla birlikte, bulguların yorumlanmasında bazı sınırlamalar gözetilmelidir. Hidden Figures gerçek olaylardan esinlenmekle birlikte, sinematik bir kurgudur. Bazı karakterler birleştirilmiş (*Al Harrison karakteri tarihsel olarak birden fazla NASA yöneticisinin bileşkesi olarak yaratılmıştır*), bazı olaylar dramatize edilmiştir (Shetterly, 2016). Bu nedenle bulgular, NASA'nın gerçek dönüşüm süreciyle birebir eşleştirilmemeli, filmin sunduğu dönüşüm anlatısının analizi olarak değerlendirilmelidir.

Bu çalışma, Hidden Figures (2016) filmini Kotter'ın (1996) sekiz adımlı değişim modeli çerçevesinde doküman analizi tekniğiyle incelemiştir. Filmde sekiz adımın her birine karşılık gelen temsil edici sahnelerin tespit edilebildiğini ortaya koymuştur. Bulgular, Kotter modelinin teknik dönüşümün ötesinde, ırk ve toplumsal cinsiyet temelli kurumsal değişim süreçlerini açıklamada da işlevsel olduğunu göstermektedir.

*Yöneticilere yönelik öneriler;*

- Değişim girişimleri planlanırken sadece yapısal müdahaleler değil, sembolik liderlik edimleri de düşünülmelidir. Harrison'ın tabela kırma sahnesinde olduğu gibi, küçük ölçekli ancak yüksek görünürlüklü sembolik eylemler örgütsel anlam üretiminde belirleyici olabilir.

- Rehber koalisyonların bileşimi, hiyerarşik konumdan çok yetkinlik temelli oluşturulmalıdır. Marjinal konumdaki yüksek yetkinlikli çalışanların koalisyona dâhil edilmesi hem performans hem de kurumsal meşruiyet açısından kazanım üretir.
- Filmde Mary, Dorothy ve Katherine'in farklı alanlarda elde ettiği başarılar, değişim sürecinin yalnızca üst yönetimle sınırlı olmadığını göstermektedir. Filmde Mary, Dorothy ve Katherine'in paralel kazanımları, dağıtık liderlik anlayışının bir örneğini sunmaktadır.
- Vizyonun iletimi yalnızca sözel değil, mekânsal-görsel araçlarla (*panolar, sayaçlar, görselleştirilmiş hedef tabloları*) da desteklenmelidir.

*Gelecek araştırmalara yönelik öneriler;*

- Aynı yöntem, farklı sinematik vakalara (*örneğin Moneyball, The Founder, Erin Brockovich*) uygulanarak Kotter modelinin sektörler arası genellenebilirliği test edilebilir.
- Karşılaştırmalı analizlerle, başarılı ve başarısız değişim filmleri arasındaki farklar Kotter çerçevesiyle ortaya konabilir.
- Türk sinemasında örgütsel değişim temalı filmlerin Kotter modeliyle analizi, yerel bir literatür birikiminin oluşmasına katkı sunabilir.
- Kotter modelinin DEI-odaklı (*çeşitlilik, eşitlik, içermeye*) değişim süreçlerine uygulanması hem kuramsal hem de uygulamaya yönelik verimli bir araştırma gündemi sunmaktadır.

Sonuç olarak Hidden Figures, örgütsel değişim öğretimi ve araştırması için kullanışlı bir sinematik vaka oluşturmaktadır. Filmin değeri yalnızca tarihsel önemiyle değil, Kotter'in modeli gibi temel çerçeveleri somutlaştıran zengin görsel-işitsel dokusuyla da ilişkilidir. Bu tür kültürel artefaktların sistematik akademik analizi, yönetim biliminin hem kuramsal derinliğine hem de uygulamaya dönük etkililiğine katkı sunma potansiyeli taşımaktadır.

**YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermiştir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. Bu çalışmanın hazırlanması sırasında yazar yazma süreçlerinde yapay zekâ ve yapay zekâ destekli teknolojiler kullanmadığını beyan etmiştir. Yazar, bu çalışmanın yayınlanmadığını veya herhangi bir yayın kuruluşuna yayımlanmak üzere gönderilmediğini kabul etmektedir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the author on this subject. During the preparation of this work the author(s) did not use AI and AI-assisted technologies in the writing processes. Author acknowledged that this study has not been published or submitted to any publication outlets for publication. The author contributed to all sections and stages of the study alone.**

## KAYNAKLAR

- AL OWAD, Ali, YADAV, Neeraj, KUMAR, Vimal, SWARNAKAR, Vikas, JAYAKRISHNA, Kandasamy, HARIDY, Salah ve YADAV, Vishwas (2025), “*Integrated Lean Six Sigma and Kotter Change Management Framework for Emergency Healthcare Services in Saudi Arabia*”, **Benchmarking: An International Journal**, S.32(1), ss.299-331, <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2023-0335>
- APPELBAUM, Steven H., HABASHY, Sally, MALO, Jean-Luc ve SHAFIQ, Hisham (2012), “*Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model*”, **Journal of Management Development**, S.31(8), ss.764-782, <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- ATA, A. Çiğdem (2024), “*Liderlik ve Sinema*”, **Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar I** (Ed. Gökmen Durmuş), Özgür Yayınları, Gaziantep, ss.151-168, <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub526.c2240>
- BASS, Bernard M. (1985), **Leadership and Performance Beyond Expectations**, FreePress, New York.
- BEER, Michael ve NOHIRA, Nitin (2000), “*Cracking the Code of Change*”, **Harvard Business Review**, S.78(3), ss.133-141.
- BOLMAN, Lee G. ve DEAL, Terrence E. (2017), **Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership**, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 6. Edition.
- BOWEN, Glenn A. (2009), “*Document Analysis as a Qualitative Research Method*”, **Qualitative Research Journal**, S.9(2), ss.27-40, <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- BUMPUS, Minnette A. (2005), “*Using Motion Pictures to Teach Management: Refocusing the Camera Lens through the Infusion Approach to Diversity*”, **Journal of Management Education**, S.29(6), ss.792-815.
- BURNES, Bernard (2004), **Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics**, Prentice Hall Publishing, New Jersey, 4. Edition.
- CHAMPOUX, Joseph E. (1999), “*Film as a Teaching Resource*”, **Journal of Management Inquiry**, S.8(2), ss.206-217, <https://doi.org/10.1177/105649269982016>
- CONNOLLY, Kevin, WOLFGRAM, Laura ve SANTOS, Judis (2012), “*Steps to Leading Change*”, **Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board**, S.2274(1), ss.15-22.
- CRESWELL, John W. ve POOTH, Cherly N. (2013), **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**, Sage Publishing, California, 3. Edition.
- ESER, Gül (2017), “*Değişim Yönetimi Uygulamalarında Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulamaya Yönelik Bir Model Önerisi*”, **Business and Economics Research Journal**, S.8(4), ss.815-834.
- FREEBURG, Darin (2020), “*An Information-Based Approach to Organizational Change Management*”, **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, S.50(4), ss.653-668, <https://doi.org/10.1108/vjikms-06-2019-0097>
- HECHANOVA, Ma Regina M., CARINGAL-GO, Jaimee Felice ve MAGSAYSAY, Jowett F. (2018), “*Implicit Change Leadership, Change Management, and Affective Commitment to Change*”, **Leadership & Organization Development Journal**, S.39(7), ss.914-925, <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0013>
- KOTTER, John P. (1995), “*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*”, **Harvard Business Review**, S.73(2), ss.59-67.
- KOTTER, John P. (1996), **Leading Change**, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- KOTTER, John P. ve COHEN, Dan (2002), **The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations**, Harvard Business School Press.
- KOTTER, John P. ve COHEN, Dan (2014), **Change Leadership: The Kotter Collection (5 Books)**, Harvard Business Review Press, Massachusetts.
- KOTTER, John P., KIM, W. Chan ve MAUBORGNE, Renee A. (2022), **HBR's 10 Must Reads on Change Management** (Ed. John P. Kotter), Harvard Business Press, Massachusetts.

- KRIPPENDORFF, Klaus (2004), **Content Analysis: An Introduction to its Methodology**, Sage Publishing, California, 2. Edition.
- LEWIN, Kurt (1947), “*Frontiers in Group Dynamics*”, **Human Relations**, S.1, ss.5-41, <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>
- LINCOLN, Yvonna S. ve GUBA, Egon G. (1985), **Naturalistic Inquiry**, Sage Publishing, California.
- LOGSDON, John M. (2010), **John F. Kennedy and the Race to the Moon**, Palgrave MacMillan Press, London.
- McCURDY, Howard E. (1993), **Inside NASA: High Technology and Organizational Change in the U.S. Space Program**, Johns Hopkins University Press, Maryland.
- MELFI, Theodore (Yönetmen) (2016), “*Hidden Figures*”, **Film**, Fox 2000 Pictures.
- MERRIAM, Sharan B. (2009), **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**, Jossey-Bass Publishing, California.
- MILES, Matthew B. ve HUBERMAN, A. Michael (1994), **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**, Sage Publishing, California, 2. Edition.
- NAEEM, Muhammad (2020), “*Understanding the Role of Social Media in Organizational Change Implementation*”, **Management Research Review**, S.43(9), ss.1097-1116, <https://doi.org/10.1108/mrr-07-2019-0336>
- PATTON, Michael Quinn (2002), **Qualitative Research and Evaluation Methods**, Sage Publishing, California, 3. Edition.
- POLLACK, Julien ve POLLACK, Rachel (2015), “*Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice*”, **Systemic Practice and Action Research**, S.28(1), ss.51-66, <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0>
- RAMOS, A. Uribe (2020), “*Efecto del Modelo de John P. Kotter Como Medio Para Gestionar el Cambio Continuo de las Organizaciones, Atendiendo los Principales Conflictos Derivados de una mala Organización Empresarial*”, **GESPYE Gestión Pública y Empresarial**, S.5, ss.9-27, <https://doi.org/10.32870/gespye.vi5.29>
- ROBERSON, Quinetta M. (2019), “*Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda*”, **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, S.6, ss.69-88.
- SCHEIN, Edgar H. (2010), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 4. Edition.
- SCHERLE, Tina, BOTZENHARDT, Florian ve PATZMANN, Jens U. (2014), “*The Connection Between Change Management and Internal Branding: Analysis of the Compatibility of Internal Branding and John Kotter's 8-Step Change Process for Change*”, **Markenbrand**, S.3(2014), ss.36-45.
- SHETTERLY, Margot Lee (2016), **Hidden Figures: The American Dream and the Untold Story of the Black Women Mathematicians Who Helped win the Space Race**, William Morrow Publishing, New York.
- STAKE, Robert E. (1995), **The Art of Case Study Research**, Sage Publishing, California.
- WALSHAM, Geoff (1995), “*Interpretive Case Studies in IS Research: Nature and Method*”, **European Journal of Information Systems**, S.4(2), ss.74-81.
- WENTWORTH, Diana Keyser, BEHSON, Scott J. ve KELLEY, Catherine L. (2020), “*Implementing a New Student Evaluation of Teaching System Using the Kotter Change Model*”, **Studies in Higher Education**, S.45(3), ss.511-523, <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1544234>
- YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan (2018), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 11. Baskı.
- YIN, Robert K. (2018), **Case Study Research and Applications: Design and Methods**, Sage Publishing, California, 6. Edition.
- ZENGİN, Şakir ve BEKMEZCİ, Mustafa (2021), “*İşletmelerde Değişim Yönetimi ve İnovasyon*”, **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, S.8(15), ss.10-28, <https://doi.org/10.54709/iisbf.974183>