



Araştırma Makalesi

Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç:

Bir Tipoloji Önerisi

Ümit Ercan^{*}
Kara Harp Okulu

MAKALE BİLGİSİ

Başlık:

Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim
ve Değişime Direnç:
Bir Tipoloji Önerisi

Tarihler :

Geliş 10 Temmuz 2014
Düzeltilme geliş 01 Eylül 2014
Kabul 17 Ekim 2014

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Öğrenme, Değişim, Değişime
Direnç, İdeal Değişim, Zorlayıcı
Değişim, Yok Olucu Değişim,
Devrimsel Değişim.

ÖZ

Tüm bireyler, gruplar, organizasyonlar veya toplumlar çevrelerinde meydana gelen değişim ile başa çıkmayı ve değişime uyum sağlamayı öğrenmek zorundadırlar. Her ne kadar söz konusu değişimi engellemek mümkün olmasa dâhi, genel olarak değişime maruz kalan tüm bu aktörler değişime direnç gösterirler. Değişim sürecini yönetebilmek ve değişime direnci engelleyebilmek özellikle liderler ve değişimi talep eden takipçileri için önemli bir husustur.

Liderler ve takipçileri değişimin ve değişime direncin ana unsurlarıdır. Bu çalışmada; öncelikle organizasyonel öğrenme ve örgütsel değişimin kuramsal çerçevesi, kavramlara ilişkin yazın taraması ve güncel yaklaşımlar tartışılmıştır. Daha sonra örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt olgusunun sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel değişim ve değişime dirençle ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise örgütsel değişim ve değişime direnç konusunda bir tipoloji önerisi sunulmuştur.

ARTICLE INFO

Title:

Learning Organizations, Organizational
Change and Resistance to Change: A
Typology Proposal

Article history:

Received 10 July 2014
Received in revised form 01 September
2014
Accepted 17 October 2014

Keywords:

Organizational Learning, Change,
Resistance To Change, Ideal Change,
Coercive Change, Revolutionary
Change, Entropic Change

ABSTRACT

Any individual, group, organization or society must cope with and adapt itself to the change going around its environment. Even though it is impossible to prevent change, generally these actors may try to resist it. Managing the change by preventing the resistance to it, is an important success factor the leaders and the followers should cope with.

The leaders and the followers are the main characters of the change and resistance. In this study, the main dynamics of organizational learning, organizational change, the literature of organizational change, and contemporary approaches were discussed. A general evaluation about organizational change and resistance which are the results of organizational learning and learning organizations has been made. A typology proposal in which the roles of the leaders and followers on change and resistances are underlined at the last part of this study.

^{*} İletişim kurulacak yazar:

Ümit Ercan, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
E-posta: ercanumit@yahoo.com

1. GİRİŞ

Günümüz örgütleri, hayatta kalabilmek ve rakipleri karşısındaki avantajlarını sürdürülebilmek amacıyla, yeniliklere uyum sağlamak ve sürekli öğrenme modelleri geliştirmek zorundadırlar. Öğrenen organizasyonlar yeni bilgi yaratan, yarattığı bilgiyi organizasyon içinde paylaşan, öğrenilenleri organizasyon bilgisi haline getiren ve bunları sorunların çözümünde kullanan örgütlerdir (Senge, 1990). Örgütsel öğrenme beraberinde örgütsel değişimi getirmekte, öğrenen örgütler öğrendiklerinin sonucunu organizasyonel değişim olarak yaşamaktadırlar. Değişim, örgütlerin hayatta kalmada kullandıkları önemli bir enstrüman olarak yer almaktadır. Ancak öğrenme, öğrenilenleri uygulama, uygulama sonucu olarak meydana gelen değişim, organizasyon içerisinde her seviyedeki direnç, eleştiri ya da en azından değişime kayıtsız kalma şeklinde bir tepkiyi beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada; öncelikle organizasyonel öğrenme ve örgütsel değişimin kuramsal çerçevesi, kavramlara ilişkin yazın taraması ve güncel yaklaşımlar tartışılmıştır. Daha sonra örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt olgusunun sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel değişim ve değişime dirençle ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise örgütsel değişim ve değişime direnç konusunda bir tipoloji önerisi sunulmuştur.

Örgütsel değişim ve değişime direnç olgusunda, organizasyonlarda temel aktörler olarak liderler (yöneticiler) ile takipçilerin-çalışanların (astlar) değişimi zorlama ve değişime direnç gösterme olarak ortaya koydukları tepkilerin örgütsel değişim üzerine etkisi irdelenmeye çalışılmıştır. Böylelikle örgütsel değişim ve direnç olgusunda yazında yer alan çalışmaların genel değerlendirmesi yapılmış ve yazına katkı sağlamak amacıyla bir tipoloji önerisi yapılmıştır. Muhakkak ki, değişim ve değişime direnç konusunda çalışanlar ve yöneticiler dışında birçok çevresel, yapısal, sosyolojik veya yasal unsur etkindir. Ancak bu çalışmada, organizasyonun iç veya dış yapısında yer almakla birlikte organizasyonel değişime katkı sağlayan unsurların etkisi göz ardı edildiğinde organizasyonun iç aktörlerinin değişimin hızı, yönü ve türü üzerindeki etkisinin ne olabileceği tartışılmaya çalışılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenme olgusu, bilgi toplumu süreci ile birlikte, değeri daha iyi anlaşılabilir bir gerçekliktir.

Günümüzde bilgi tek başına bir anlam taşımaz, önemli olan öğrenmedir. Çünkü bilgi, öğrenmenin sonucu olarak ortaya çıkmakta ve ancak öğrenme sayesinde elde edilip, kullanılabilir hale dönüşmektedir (Yalçın & Ay, 2011). Öğrenen organizasyon kavramı Senge (1990) tarafından kavramsal bir açıklıkla ortaya konulmuş olsa dâhi organizasyonel öğrenme nosyonu 1960'lı ve 1970'li yıllarda, yöneticilerin değişim konusuyla yüzleşmeleriyle birlikte, yazına dâhil olmaya başlamıştır (Yeo, 2005). Bu dönemde, davranış bilimlerinde, örgütlerin sürekli olarak tamir edilmesi ve değişimlere göre modifiye edilmesi gereken makineler olduğu (Cummings & Huse, 1996) yönündeki algı da daha fazla destek bulmaya başlamıştır.

Öğrenen örgütlere ilişkin bir çok farklı bakış açısı, birbirinden farklı tanımlamalar yapılmıştır (Yeo, 2005). Argyris'in (1993) **eylemsel** tanımlamasına göre; öğrenen organizasyonlarda, bireyler anahtar role sahiptirler. Öğrenen ve öğrendiklerinden sonuç elde etmek isteyen bireylerdir. Elde edilen tüm bilgi ve beceriler, bireysel akıl ve zihin tarafından eyleme dökülür. Brahm'in (1996) **yenilenme** tanımlamasına göre ise örgütsel öğrenme "öğrenmeyi öğrenmedir". Öğrenme sürecinin sonucu çalışanlarla yaptıkları iş arasındaki ilişkide yenilenme olarak ortaya çıkar ve kendi geleceğini yaratır.

Denton'un (1998) **örgütsel değişim** bağlamında tanımlamasında; organizasyonel öğrenme, bilginin rekabet avantajı olarak kullanılmasıdır. Öğrenme organizasyonun davranış ve faaliyet yöntemlerinde değişiklik ile sonuçlanmalıdır. **Faaliyetsel** öğrenme tanımında Garratt'a (1999) göre öğrenme insanların saat ve saat, gün ve gün gerçekleştirecekleri ve sonucunda ortaya çıkan enerjinin organizasyonun tüm eylem süreçlerinde yer almasıdır. Öğrenmenin **teknolojik** boyutuna (Marquardt & Kearsley, 1999) göre öğrenen organizasyonun bilgiyi toplayacak, depolayacak ve transfer edecek bir kapasiteye sahip olması ve organizasyonel başarıya ulaşma kabiliyetine sahip olması gerekir.

Öğrenme, organizasyonun gelişme ve hayatta kalma refleksinin merkezinde yer alır (Pedler v.d., 1997). **Kültür** merkezli tanımlama yapan Schein'e (1996) göre ise öğrenme, organizasyon içerisindeki mühendis ve icracılara kendi organizasyonel kültürlerini öğrenmeleri, analiz etmeleri ve güçlü yanlarını korumak için kültürü diğer çalışanlara transferlerini öğrenme sürecidir. Senge'nin (1990) **sistem** bakışına göre ise "öğrenme sistem oluşturulması, zihinsel modeller geliştirilmesi ve kişisel uzmanlık" ile gerçekleşir. Watkins ve Marsick (1993), örgütsel öğrenme tanımlamasında

takım geliştirme ve takım halinde öğrenme ile sürekli bir süreç olarak yenilik, gelişim ve kapasite artırımındır. Jones (2000) öğrenen örgütlerin **performans** üzerindeki önemini, yöneticilerin çalışanların organizasyonlar, çevreleri ve alınan kararları anlamaları konusundaki kapasitelerini sürekli olarak artırma süreçleri olarak tanımlamaktadır.

Öğrenme, kişinin sezgisel ve bilişsel süreçlerle, çevresi ile ilgili olarak birikmiş bilgi ve uyarıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlikler ve farklılıkları tespit etmesi ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtmasıdır (Koçel, 2010). Bu tanımlama öğrenmenin kişisel seviyede yapılan tanımıdır. Ancak öğrenen organizasyon yapısından bahsedebilmek için bireysel öğrenmenin yanında, grup ve organizasyonel öğrenmenin de gerçekleşmesi gerekmektedir. Öğrenme, birey, grup ve organizasyon seviyesi olmak üzere organizasyonun farklı seviyelerini içerecek şekilde olmaktadır (Watkins & Marsick, 1994). Grup olarak öğrenme; öğrenmiş olan bireylerin, öğrendiklerini grup içinde paylaşmaları, birlikte yorumlamaları ve grup anlayışına ulaşmalarıdır. Organizasyonel öğrenme ise grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve ortak veri tabanının oluşturulmasıdır. Örgütsel öğrenme, bireysel düzeyden başlayıp takım/grup halinde öğrenmeye ve oradan da örgütün bir bütün olarak öğrenmesine uzanan bir süreci ifade etmektedir (Probst & Büchel, 1997). Öğrenen örgüt; bilginin etkin kullanımı ile kendisini sürekli geliştirebilen; bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde- öğrenmenin var olduğu, kendisinin ve başkalarının deneyimlerinden öğrenen yapılarıdır. Öğrenen örgüt, yeni bilgilerin üretimi açısından bireylerin teşvik edildiği ve üretilen bilgilerin örgütün iç ve dış çevresi ile paylaştığı, gerektiğinde sahip olunan bilginin eyleme dönüştürülebildiği, hataların cezalandırılmadığı aksine hataların öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirildiği örgüttür.

Günümüz örgütleri için performans geliştirme ve örgütsel öğrenme, yaşamlarını sürdürmek için hayati unsurdur (Dibella, 2001). Örgütsel öğrenme, örgüt içerisindeki süreçlerin daha etkin bir bilgi ve anlayışla geliştirilmesi anlamına gelmektedir (Fiol & Lyles, 1985). Öğrenen organizasyonlar, bilgi sayesinde davranışlarını değiştiren yapılarıdır (Huber, 1991). Davranışları yeniden tanımlamada geçmişte elde edilen verileri kullanır (Levitt & March, 1988) ve böylelikle hataları silme veya düzeltme süreci gerçekleşmiş olur (Argyris, 1977). Örgütler, öğrenme ve değişimleri takip edebilme özellikleri itibarıyla öğrenen örgüt literatüründe de kabul edilmiş bir şekilde; “bilen, anlayan, düşünen

ve öğrenen” örgütler şeklinde sınıflandırılmışlardır. Dört ayrı kategoride tanımlanan örgüt modelleri içerisinde öğrenen örgütler en üst seviyede ifade edilir ve devamlı olarak çevresini araştıran, kendisinin farkında olan örgüt olarak tanımlanmaktadır (McGill & Slocum, 1993).

Örgütsel öğrenme, anlayışların, bilgi ve zihinsel modellerin paylaşılmasıyla oluşur. Tecrübe ve bilgi birikimlerinin oluşturduğu örgütsel hafızanın üzerine kurulur (Stata, 1989). Öğrenen örgüt, organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır (Koçel, 2010). Bilginin örgüt içinde pozitif bir sinerji yaratarak etkin kullanımı yönünde örgütsel öğrenme yaklaşımı önem taşımaktadır (Dodgson, 1993). Örgütsel öğrenme, bilginin yaratılması, elde edilmesi ve entegre edilmesinin ve böylelikle kaynak ve kapasitelerin organizasyonun yararına ve gelişimine katkı sağlayacağı dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir (Lopez vd., 2005). Örgütsel öğrenme, organizasyonların teknolojik, üretime yönelik ve ticari anlamda yeniliklerin araştırılması ve yönetim faaliyetlerinde ortaya konulmasını hedef almaktadır. Bu kapsamda, bilginin organizasyonun veri tabanlarına işlenmesi tüm çalışanların performansını artıracak şekilde aktarılması önem taşımaktadır (Cavaleri, 2004).

Öğrenme, meydana geldiği ortamdan doğrudan etkilenen bir süreçtir dolayısıyla bilginin pratikten ayrılmasını öneren bilgi transfer modelleri reddedilir (Lave & Wenger, 1990). Organizasyonel öğrenme, ne basit olarak bireylerin yeni bir şeyler öğrenmesi (Huber, 1991) ne de organizasyonların yeni bir şeyler üretme yeteneğidir (Nonaka vd., 1995); organizasyonel öğrenmeyi asıl etkin kılan husus stratejik seviyede uygulanabilirliğidir (Crossan vd., 1999).

Koordinesiz eylemlerden kaçınmak maksadıyla, organizasyon içinde stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli olan genel bilgilerin paylaşılacağı bir mekanizma kurulmalıdır (Mezias vd., 2001). Örgütsel öğrenme, tanımlanabilir ve ayırt edilebilir aşamalardan oluşur. Birçok araştırmacı organizasyonel öğrenmenin boyutlarını tanımlamaya çalışmıştır (Huber, 1991; Day, 1994; Nevis vd., 1995; Crossan vd., 1999; Winter, 2000). Öğrenen örgütler, gelecekle ilgili bilgi yaratmak suretiyle sürekli güçlenen örgütlerdir (Senge, 1990). Ortenblad (2004) öğrenen örgütlerle ilgili çalışmasında, işte öğrenme, öğrenme iklimi ve organizasyon yapısından oluşan esnek ve organik bir bütünleşmiş yapı önerisi sunmuştur. Organizasyonel öğrenme, yenilik oluşturma, rekabet avantajı ve başarılı ekonomik sonuçların

elde edilmesine olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Lopez vd., 2005). Organizasyonel öğrenme, stratejik anlamda organizasyonların en önemli rekabet avantajıdır ve bu rekabet avantajı, bilgi kazanımı ve performans geliştirmeyle sağlanır.

2.2. Öğrenen Örgütlerle İlgili Üç Temel Varsayım

Organizasyonel öğrenme, organizasyonu içerisinde bulunduğu çevre ile reaktif değil proaktif bir ilişki kurmasına imkân sağlar (Dodgson, 1993; Sinkula, 1994).

2.2.1. Kendi Kendini Düzenleyen (Sibernetik) Sistemler: Bütün yaşayan sistemler gibi sosyal sistemler de kendi kendini düzenleyen (sibernetik) sistemlerdir. Bu yaşamsal bir gerekliliktir ve hayatta kalmak isteyen organizmalar kendilerini ve çevrelerini kontrol etmek, değişimlerden haberdar olmak ve değişimlerle ilgili çeşitli şekillerde geribildirimler almak zorundadırlar. Bu geribildirimler sayesinde, organizasyonlar faaliyetlerini, taktiklerini ve stratejilerini dengeler ve düzenlerler. Bu durumda ortaya çıkan öğrenme modeli geçmişten, tecrübelerden veya faaliyetlerin sürekli gözden geçirilmesinden ve performans değerlendirmesinden sağlanan bir öğrenmedir. Geribildirimler, aylık sayımlar veya günlük stok kontrol faaliyetleri gibi günlük otomatik faaliyetler olabileceği gibi, öğrenme süreçleri veya tecrübe hikâyeleri gibi kesitli faaliyetler de olabilir (Roth, 2000). Bazı durumlarda geri beslemeler doğrusal (lineer) iken bazı durumlarda kaotik veya tesadüfi olabilir (Dibella, 2000). Ancak her iki durumda da yaşayan sistemler kendileri veya başkaları vasıtasıyla elde ettikleri tecrübeleri organizasyonun misyonunu ve vizyonunu daha iyi bir şekilde icrası için organizasyonun diğer unsurlarıyla paylaşmaları esasına dayanır.

2.2.2. Yaşayan sistemler olarak reaktif sistemler: Bu prensibin temelleri örgütsel öğrenme ve örgütsel değişimin öncülerinden Kurt Lewin tarafından ortaya atılmıştır. Bütün değişim programları değişimleri yaratır ancak beraberinde umulan veya umulmayan yan etkilere sebep olurlar (Lewin, 1951). Yaşayan veya organik yapıya sahip herhangi bir sisteme bir karşı etki veya tepki almaksızın dokunulamaz, etkileşime girilemez veya etki edilemez. Fizikteki temel ilkede olduğu gibi “her etki karşılığında bir tepki yaratır.”

2.2.3. Öğrenme kapasitesi değişim odaklı olmakla doğru orantılıdır. Aslında bu prensip birinci ve ikinci prensipten doğrudan etkilenen bir prensiptir. Organizasyonda öğrenme süreci oluşturulduğunda karşılığında bir direnç ve tepki beklenmelidir. Birçok öğrenen organizasyon kurma çabası sırf bu

prensibin göz ardı edilmesi sebebiyle başarısızlığa uğrar (Dibella, 2000). Aslında her yaşayan sistem kendi gelişme ve yok olma tohumlarını bünyesinde taşır. Dolayısıyla organik sistemler, olabileceklerini olma kapasitelerine sahiptir (Mataranu, 2000). Aynı şekilde sistemler gelişmek ve büyümekle birlikte entropiye (yok olmaya) doğru ilerlemektedir. Sistemler olgunlaştıkça ve öğrenmeyi geliştirdikçe, bazı yetenekleri de yaşlanma süreciyle birlikte çürümeye doğru da yol alırlar. Dolayısıyla sistemler, bu çürümenin ve yok olmanın önüne geçecek öğrenme süreçleri geliştirmek durumundadırlar.

2.3. Sistem Düşüncesinde Öğrenen Örgütler

Senge'ye (1990) göre öğrenen organizasyon, geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten örgüttür ve öğrenen örgütlerin kişisel yetkinlik (ustalık), düşünsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi olarak sıralanan beş temel özelliği bulunmaktadır.

Öğrenen örgütlerde meydana gelen öğrenme süreci, meydana gelen öğrenmenin başka yapıların tecrübelerinden kıyaslama suretiyle meydana getirilen uyumcu (adaptive) veya organizasyonun kendi tecrübeleri ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi suretiyle geliştirdikleri yaratıcı (generative) öğrenme modelleriyle gerçekleştirilebilirler (Senge, 1990). Argyris'e (1977) göre olaylara reaksiyon olarak geliştirilen öğrenme tek yönlü (single loop), bir olay veya etki meydana gelmeden yapılan proaktif öğrenme modeli çift yönlü (double loop) öğrenmedir.

Öğrenen örgüt olgusunu geliştiren örgütler, kendi tecrübelerinden, başka örgütlerin tecrübelerinden, çevrede meydana gelen değişimlerden, çalışanlarından ve liderlerinden öğrenirler. Bu öğrenme sonucunda organizasyonlarda yapısal, algısal, işlevsel ve performansa yönelik değişimler meydana gelir. Örgütsel anlamdaki öğrenmenin büyüklüğü ve etkinliği organizasyonlarda beraberinde önemli anlamda bir değişimi de getirir. Her değişim de beraberinde az veya çok, etkili veya zayıf bir direnci getirir. Değişime direnci yönetmek, öğrenen organizasyonların öğrenmesi gereken önemli bir olgu olarak yer alır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde organizasyonlarda değişim ve değişime direnç olgusu irdelenmiştir.

2.4. Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç

2.4.1. Örgütsel değişim: Öğrenen organizasyonların, öğrenme faaliyetlerindeki etkinliklerini geliştirmeleri, beraberinde öğrenmeye dayalı değişimi getirmektedir. Öğrenmeyi gerçekleştirmeden organizasyonel değişimi

gerçekleştirmek mümkün değildir. Benzer şekilde, örgütler tarafından geliştirilen öğrenme süreci de beraberinde değişimi getirmektedir. Organizasyon kültürünü değiştirmek için çalışanlar yeni değer ve varsayımları da öğrenmek durumundadırlar. Yeniden tasarlanmış örgütlerde çalışanlar, yeni roller ve sosyal etkileşim yapılarına adapte olmak zorundadırlar (Dibella, 2001).

Değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu kişilerin, nesnelere yerlerini değiştirmekten, kişisel bilgi yetenek veya özelliklerin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan her türlü değişimdir. Bireysel ve organizasyon seviyesi olmak üzere iki farklı seviyede gerçekleşebilir. Kişisel düzeyde, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir (Koçel, 2010).

Günümüz organizasyonları için değişim kaçınılmaz olduğu kadar sıradanlaşan bir süreçtir. Değişim yapmayan organizasyonlar, rakipleri karşısındaki rekabet avantajlarını kaybedeceklerinden emindirler. Organizasyonlar için yeni yöneticiler, yeni teknolojiler, tedarikçilerden kaynaklanan hususlar, hissedarlardan gelen talepler, müşterin tercihleri ve çevrede meydana gelen değişiklikler gibi birçok sebep, organizasyondaki değişimi zorlayan aktörler olarak yer almaktadır (Mayhew, 2006).

2.4.2. Değişimin modelleri: Değişim olgusuna yönelik öncül araştırmacılardan Lewin (1951), değişim sürecini üç aşamalı bir model kapsamında ifade etmiştir. Değişecek olan sistemin mevcut durumundan değişime açık hale getirilmesi (unfreezing) ilk aşamayı oluşturmaktadır. İkinci aşamada çözülerek değişime hazır hale gelen sistem veya yapıya yeni bir şeklin verilmesi ve değişimin gerçekleşmesi (change) süreci gerçekleşir. Değişim süreci, yeniden şekillendirilen ve değişime uğrayan yapının bu halinin muhafazası maksadıyla yeniden dondurularak katılaştırılması (refreezing) aşamasıyla sona erer.

Organizasyonel değişim aşamalarına ilişkin diğer bir çalışmada da değişimin mevcut durum, geçiş dönemi ve gelecek durumu (Beckhard & Harris, 1987) olmak üzere üç aşamada gerçekleştiği ifade edilmiştir. Bu değişim süreci organizasyonun iç ve dış çevresindeki değişime zorlayan etkenlere uyum sağlayana kadar sürekli devam eden bir süreçtir. Mevcut durumda organizasyonu değişime zorlayan herhangi bir iç veya dış faktör bulunmadığında, çevrenin sakin ve değişmez bir durum içerir, değişime gerek duyulmaz. Ancak mevcut durum sabit

olmadığında veya çevre organizasyonu buna zorladığında değişim kaçınılmaz hale gelir. Geçiş süreci, çevre, yapı, işlemler ve yapısal olarak değişimin icra edildiği safhadır. Bu süreçte, organizasyon genel olarak değişim ve değişime direnç baskısı altında karmaşık ve sancılı bir dönemi yaşar. Gelecek safhası ise organizasyonun değişim sonunda ulaşmayı planladığı yeri ifade eder. Bu safhada, organizasyonun değişim sürecine giren tüm problemlerin çözüme ulaştığı safha olarak kabul edilir. Değişim faaliyetleri sonunda organizasyon yapısı, süreçleri, çalışanları ve çevresiyle birlikte yeni bir sürece geçiş yapar. Değişim sürecinin tamamlanmasıyla, gelecek durumu yeni mevcut durum halini alır (Mayhew, 2006).

Değişim konusunda Lewin tarafından geliştirilen diğer bir model ise Kuvvet-Alan Analizi (Force-Field Analysis) modelidir. Bu model sosyal sistemlerin sürekli olarak bir denge arayışı içerisinde bulunması ve sonunda dengeye ulaşmaları mantığına dayanmaktadır. Bu denge değişime zorlayan kuvvetlerle değişime direnç gösteren kuvvetler arasında oluşan denge durumudur (Lewin, 1951). Dolayısıyla değişim, değişime zorlayan ve değişime direnç gösteren unsurlar arasındaki denge noktası ile mevcut durum arasındaki farkın oluşturduğu alanda gerçekleşen bir olgudur.

Organizasyonel değişim yazınında dile getirilen modellere benzer şekilde ve organizasyonların iç ve dış dinamiklerinin etkisiyle farklı değişim şekilleri ortaya çıkmaktadır. Değişimler, önceden planlanmış, belli bir program dâhilinde olabileceği gibi, çevredeki ani değişiklik veya kriz durumlarında ortaya çıkan plansız değişimler şeklinde olabilir. Organizasyon içerisinde tüm unsurları etkileyecek şekilde, toplu bir değişim durumunda makro, daha düşük seviyede olması durumunda ise mikro değişim gerçekleşmektedir. Meydana gelme süresi itibarıyla değerlendirilmesi durumunda ani veya zamana yayılmış değişim durumu ortaya çıkmaktadır. Bir diğer değişim sınıflandırması değişimin önceden öngörülebildiği (proaktif) veya öngörülmediği ancak meydana gelen bir etkiye tepki olarak tepki (reaktif) olarak gerçekleştiği durumdur. Değişim küçük ilerlemeler şeklinde yapılan değişim (kaizen) veya radikal ve köklü değişim (reengineering) şeklinde de meydana gelebilmektedir (Koçel 2010).

2.4.3. Değişime direnç: Direnç, değişim sürecinde önemli ancak en çok göz ardı edilen faktördür. Direnç, aslında değişimin tahmin edilebilen ve olağan bir arkadaşıdır (Mayhew, 2006). Organizasyonlarda yapılan değişim faaliyetlerinde, direnç olgusunun dikkate alınmaması değişim

sürecinin zarar görmesine sebep olabilir (Maurer, 2006). Folger ve Skarlicki (1999) değişime direnci; çalışanların değişime meydan okuyan, bozmaya çalışan, tersine çevirmeye veya karşı gelmeye yönelik algıları, söylemleri ve davranışları olarak tanımlamıştır.

Değişime direnç gösterilmesinin sebebi olarak hayal kırıklığı ve endişeye karşı savunma mekanizması oluşturmak ifade edilebilir (Piderit, 2000). Genel anlamda değişim sebebiyle sahip olduklarını kaybetme korkusuna sahip olan çalışanlar ya da yöneticiler değişime direnç göstermektedirler. Direnç daha çok finans ve üretim boyutuyla değerlendirilmekle birlikte, asıl olarak psikolojik boyutu daha yüksek seviyede etkiye sahiptir. Değişim yazını direnç konusunda farklı bakış açılarına sahiptir. Bazıları değişime direnci, değişim faaliyetlerine yönelik enerjinin açığa çıkmasını sağlayan bir unsur olması sebebiyle değişim sürecini besleyen kan damarı olarak görmektedirler. Öte yandan diğer bir kısım araştırmacı ise direnci, değişim yolunda bir an evvel ortadan kaldırılması gereken bir unsur olarak görmektedirler (Maurer, 2006).

3. ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ: BİR TİPOLOJİ ÖNERİSİ

Organizasyonel değişimde değişimi zorlayan ve değişime direnç gösteren farklı aktörler yer almaktadır. Lewin (1951) tarafından geliştirilen Kuvvet-Alan Analizi modelinde belirtildiği gibi değişim, değişime zorlayan unsurlar ile değişime direnen unsurlar arasında dengenin olduğu yerde meydana gelmektedir. Değişimi zorlayan unsurlar ile değişime direnç gösteren unsurlar arasındaki mücadele oluşan denge durumu değişimi destekler yönde geliştiğinde değişimin hızı ve miktarı artacaktır. Ters durumda ise, yani değişime direnç gösteren unsurların değişimi zorlayanlardan daha baskın hale gelmesi durumunda değişim meydana gelmeyecek ve başlamış olan değişim durumundan tekrar eski hale dönüş yolunda bir harekete sebep olacaktır. Organizasyonel değişim ve değişime direnç konusunda yazının öncü çalışmalarından birisi olarak kabul gören kuvvet alan analizi, Şekil 1'de görülmektedir.

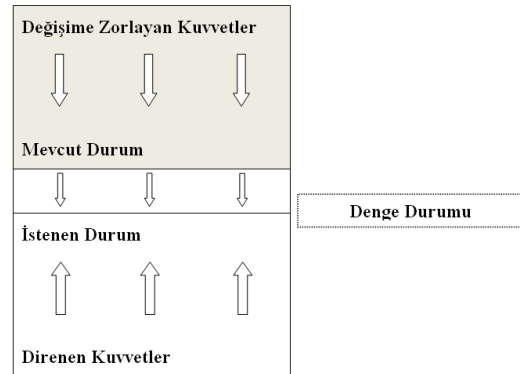
Çalışmanın bu bölümünde organizasyon içerisinde değişimi zorlayan ve değişime direnç gösteren aktörlerin durumlarına göre geliştirilen tipolojiler tartışılmıştır.[†] Organizasyonun dışından

[†] Çalışmada tartışılan, Organizasyonel değişim ve değişime direnç konulu tipoloji, ilk defa Ercan ve Sığırı (2013) tarafından yayımlanan "Understanding the Dynamics of Social Change by Using Organizational Terminology: The Case of Turkey" adlı

organizasyondaki değişimi zorlayan veya engelleyen aktörlerin etkisi göz ardı edilerek, organizasyonun iç unsurlarının değişim sürecindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Değişim diyagramının y eksenini organizasyondaki değişimin taraflarından olan yönetici veya liderlerin değişimi destekleme veya zorlama boyutu ile değişime direnç boyutunu ifade etmektedir. Diyagramın x eksenini ise çalışan veya astların değişimi zorlama veya direnç gösterme boyutunu temsil etmektedir. Organizasyondaki değişim, değişimin taraflarını teşkil eden çalışanlar (astlar) ile liderlerin (yöneticiler) bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Bu durumda;

Organizasyonel Değişim = $f(x,y)$ şeklinde gerçekleşmektedir.

Organizasyonel değişimde, liderlerin (yöneticilerin) değişime açıklığı/değişimi zorlamaları ile çalışanların (astların) değişime açıklığı/değişimi zorlamalarının etkisi belirleyici bir etken olarak yer almaktadır (Ercan & Sığırı, 2013). Formülde öne sürülen hususlar aşağıda yer alan şekillerde ayrıntılı



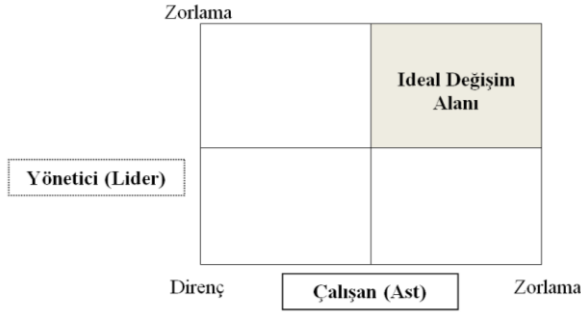
Şekil 1: Kuvvet Alan Analizi Modeli (Lewin, 1951)

olarak tartışılmıştır.

3.1. İdeal Değişim

Organizasyonda çalışan lider/yöneticiler ile çalışan/astların değişime inanmaları ve değişimin gerçekleşmesine açık olmaları durumunda, organizasyon içindeki değişim daha kolay ve planlı olarak gerçekleşmektedir. Genel anlamda organizasyon içerisinde değişime direnç çok düşük seviyede kalacak dolayısıyla sürtünme sıfır seviyesine inecektir. Bu durumda organizasyon içerisindeki denge değişimi destekleyecek bir noktada gerçekleşecek ve **ideal değişim** oluşacaktır. İdeal değişim sürecine ilişkin ayrıntılar Şekil 2'de

çalışmada gündeme getirilmiştir.



Şekil 2: Organizasyonda ideal değişim modeli.

gösterilmiştir. İdeal değişim sürecinde; fonksiyonunun x ve y eksenleri de pozitif değere sahip olacaktır. Bu durumda *Organizasyonel Değişim* = $f(+x, +y)$ şeklinde gerçekleşecek ve değişim tüm taraflar için pozitif değer taşıyacaktır.

3.2. Değişime Direnç (Entropik Yapı)

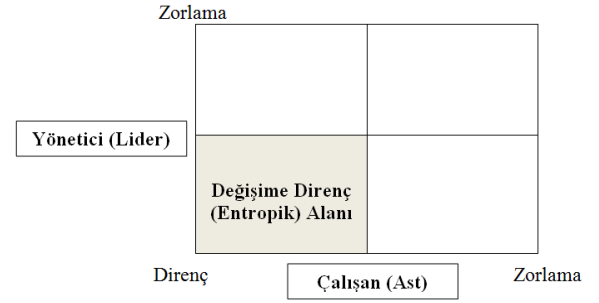
Organizasyonda çalışan lider/yöneticiler ile çalışan/astların değişime inanmamaları ve değişime direnç göstermeleri durumunda, organizasyon içindeki imkânsız hale gelecektir. Organizasyon içerisinde her seviyede değişime direncin çok yüksek seviyede olması sebebiyle organizasyonda değişim gerçekleşmeyecektir. Organizasyon genelinde temel hedef mevcut durumun muhafazası olacaktır. Bu durumda organizasyondaki değişim direnci, değişmezlik hali ve entropik yapıyı meydana getirecektir.

Değişime direnç (entropik yapı) sürecine ilişkin ayrıntılar Şekil 3'de gösterilmiştir. Bu yapıda değişim; fonksiyonunun x ve y eksenleri de negatif değere sahip olacaktır. Bu durumda *Organizasyonel Değişim* = $f(-x, -y)$ şeklinde gerçekleşecek ve değişim tüm taraflar için negatif değer taşıyacaktır. Organizasyonun içyapısında yer alan tüm çalışanların değişime direnmesi şeklinde ortaya çıkan entropik yapı, organizasyonun belli bir süre sonra etkinliğini kaybetmesi ve hatta yok olması anlamına gelecektir.

3.3. Otokratik (Zorlayıcı) Değişim

Organizasyonda lider/yöneticilerin değişime açık ve hatta zorlayan durumunda bulunduğu ancak çalışan/astların değişime direnç göstermeleri durumunda, organizasyon içindeki değişim otokratik (zorlayıcı) bir şekilde gerçekleşecektir. Lider/yönetici ile ast/çalışanlar arasında sürtünme meydana gelecek ancak sürtünmeye rağmen değişimin meydana gelmesi durumunda bu değişim otokratik bir değişim olarak gerçekleşecektir.

Otokratik değişim sürecine ilişkin ayrıntılar Şekil 4'de gösterilmiştir. Bu değişim sürecinde;



Şekil 3: Organizasyonda değişime direnç (entropik yapı) modeli.

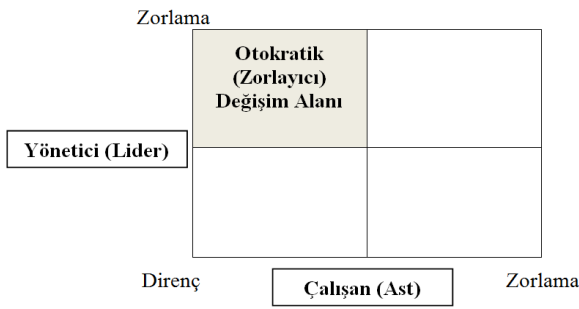
fonksiyonunun x eksenini negatif, y eksenini ise pozitif değere sahip olacaktır. Bu durumda *Organizasyonel Değişim* = $f(-x, +y)$ şeklinde gerçekleşecektir. Değişimi zorlayan ve organizasyonu değişime sürükleyen, lider/yöneticidir. Çalışanları/astları değişim konusunda yönlendirir, ikna eder ve dönüştürmeye çalışır. Çalışanların liderin değişim konusunda ortaya koyduğu hedefleri anlaması ve belli bir süre sonunda benimsemesi organizasyonda kalıcı bir değişimi de beraberinde getirecektir. Astların/çalışanların direnci kırılmayacak seviyede olursa veya liderin gösterdiği hedefin benimsenmemesi durumunda ya çalışanlar/astlar organizasyondan ayrılmak zorunda kalacaklar ya da organizasyondaki değişim süreci sonlanacaktır.

3.4. Devrimsel Değişim

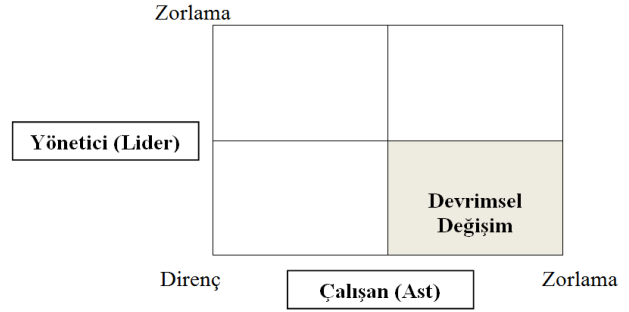
Organizasyonda çalışan/astların değişime açık ve hatta zorlayan durumunda bulunduğu ancak lider/yöneticilerin değişime direnç göstermeleri durumunda, organizasyon içindeki değişim **devrimsel değişim** şeklinde gerçekleşecektir. Lider/yönetici ile ast/çalışanlar arasında sürtünme meydana gelecek ancak sürtünmeye rağmen değişimin meydana gelmesi durumunda bu değişim **devrimsel** bir değişim olarak gerçekleşecektir.

Devrimsel değişim sürecine ilişkin ayrıntılar Şekil 5'de gösterilmiştir. Bu değişim sürecinde; fonksiyonunun x eksenini pozitif, y eksenini ise negatif değere sahip olacaktır. Bu durumda *Organizasyonel Değişim* = $f(+x, -y)$ şeklinde gerçekleşecektir. Organizasyon içerisinde meydana gelecek olan değişim olması gerekenden daha farklı bir mecrada gerçekleşecek, üst kademe değişime zorlayacaktır. Bu tür bir değişim, yüksek eğitim seviyesine sahip, kendisini geliştirmiş ve çevresindeki değişimin farkında olan çalışanlara sahip organizasyonlarda gerçekleşecektir. Bu tür değişimlerin yaşandığı organizasyonlarda, çalışanların aksine lider/yöneticiler değişime direnç gösteren, statükocu ve geleneksel yapıdan gelen yöneticilerdir.

Organizasyonel anlamda değişim süreçlerinin farklı



Şekil 4: Organizasyonda zorlayıcı (otokratik) değişim modeli.



Şekil 5: Organizasyonda devrimsel değişim modeli.

boyutları üzerindeki etkisi konusunda tartışılmaya çalışılan dört farklı model, her seviyedeki organizasyon için ve hatta sosyolojik yapılar için de geçerli bir önerme olarak ileri sürülebilir. Toplumsal anlamda yaşanan değişim süreçleri ve değişim süreçlerinin sosyal hayata etkileri de yukarıda ayrıntıları tartışılan modellere uygun olarak gerçekleştirilmektedir.

Neticede birinci model, ideal, sağlıklı ve uzun soluklu değişim modeli olarak yer alır. Değişime direnç modeli ise yaşayan (organik) sistemler olarak tüm organizmaların değişime kesin bir direnç göstermeleri ve entropik olarak yaşamlarının belli bir süre sonunda sona ermesi anlamına gelmektedir. Üçüncü model olan zorlayıcı (otokratik) değişim modelinin uygulanması, yönetici (liderlerin) zorlaması ile meydana gelen bir değişim sürecidir. Sonuç olarak değişim meydana gelecektir fakat astlar/çalışanlar tarafından ya da toplumda yer alan bireylerce kamıksanmadıkça değişim eksik olacak belli bir süre sonunda tekrar eskiye dönüşü beraberinde getirebilecektir. Tartışılan son modelde ise değişim astların/çalışanların veya sosyolojik anlamda toplumda yaşayan bireylerin zorlamasıyla ve devrimsel bir değişim şeklinde meydana gelecektir. Yöneticiler/liderler ne kadar direnseler dahi, astlar/bireylerden gelen değişim zorlaması sonunda başarıya ulaşacaktır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada, organizasyonel öğrenme ve öğrenme sürecine etki eden faktörler, öğrenmenin farklı bakış açılarıyla yapılan tanımları, organizasyonel öğrenme modelleri ve özellikle sistem bakış açısına ilişkin çalışmalara yönelik literatür değerlendirmesi yapılmıştır. Daha sonra özellikle öğrenen organizasyon olgusunun bir sonucu olarak ortaya çıkan değişim süreci, literatürde yer alan çalışmalar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Organizasyonlarda değişim, değişime sebep olan unsurlar ve sonuçları tartışılmıştır. Değişim ile sıkı bir ilişkiye sahip olan ve neredeyse değişimin

yaşandığı her yerde değişimin sonucu olarak ortaya çıkan direnç konusunun değerlendirilmesi yapılmıştır. Direnç olgusu sebepleri, sonuçları ve ne şekilde yönetilmesi gerektiği konusunda çalışma sonuçları tartışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise, organizasyonel değişimin önemli aktörleri olan liderler (yöneticiler) ve astlar (çalışanlar) bağlamında organizasyonel değişimi zorlama ve değişime direnç gösterme durumları sonucunda ortaya çıkabilecek farklı durumlara ilişkin bir tipoloji önerisi ortaya konulmuştur. Organizasyonda değişime etkisi bulunan müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve rakipler gibi dış faktörlerin etkisi göz ardı edildiğinde; organizasyonda yer alan lider (yöneticiler) ile çalışan (astların) değişime karşı tutumlarının değişim sürecine etkisi konusunda bir tipoloji geliştirilmiştir. Organizasyondaki değişim değişimin taraflarını teşkil eden çalışanlar (astlar) ile liderlerin (yöneticiler) bir fonksiyonu olarak ifade edilmeye çalışılmış ve bu fonksiyon sonuçlarına göre organizasyonlarda; ideal, otokratik ve devrimsel olarak tanımlanabilecek üç değişim modeli ile değişimin tamamen reddedildiği entropik durumun varlığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Örgütsel değişim ve değişime direnç olgusunda, organizasyonlarda temel aktörler durumunda bulunan liderler (yöneticiler) ile çalışanların (astlar) değişimi zorlama ve değişime direnç gösterme olarak ortaya koydukları tepkilerin örgütsel değişim üzerine etkisi tartışılmaya çalışılmıştır. Böylelikle örgütsel değişim ve direnç olgusunda yazında yer alan çalışmaların genel değerlendirmesi yapılmış ve yazına katkı sağlamak amacıyla bir tipoloji önerisi yapılmıştır. Muhakkak ki değişim ve değişime direnç konusunda çalışanlar ve yöneticiler dışında bir çok çevresel, yapısal, sosyolojik veya yasal unsur, etkin olarak yer almaktadır. Ancak bu çalışmada, organizasyonun iç veya dış yapısında yer almakla birlikte organizasyonel değişimlere katkı sağlayan unsurların etkisi göz ardı edildiğinde organizasyonun iç aktörlerinin değişimin hızı, yönü ve bu çalışmada ortaya konulmaya çalışılan değişim

türü üzerindeki etkisi tartışılmaya çalışılmıştır.

Değişim tipolojileri konusunda yapılan bu çalışma, yazının genel bir değerlendirmesi ve değişim konusunda ortaya konulmuş bazı çalışmalar bağlamında ortaya konulmaya çalışılan bir tipoloji önerisidir. Çalışmanın ölçme araçlarıyla desteklenmemiş olması bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Ancak bu çalışma bir tipoloji önerisi olarak ortaya konulmaya çalışılan bir değerlendirme çalışmasıdır ve nicel veya nitel bir ölçme aracıyla desteklenme iddiasını içermemektedir. Gelecekte, tipolojiyle ilgili çalışma yapmak arzusunda olan araştırmacılar tarafından, bu çalışmada ortaya konulmaya çalışılan tipolojilerin, bir ölçüm vasıtasıyla uygun bir örnekleme test edilmesinin literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca organizasyondaki değişim ve değişime direnç olgusunda lider (yönetici) ve ast (çalışan) dışında etkisi olan diğer aktör ve yapıların etkisinin de tartışılmasının yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, October, 115-126.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Beckhard, R. & Harris, R. (1987). *Organizational transitions: Managing complex system change*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Braham, B.J. (1996). *Creating a Learning Organization*, London: Kogan Page.
- Cavaleri, S.A. (2004). Levering organizational learning for knowledge and performance, *The Learning Organization*, 11 (2), 159-176.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R.E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cummings, T.G. & Huse, E.F. (1996). *Organization Development and Change*. New York, NY: West Publishing Company.
- Day, G. (1994). Continuous learning about markets, *California Management Review*, 36(3), 9-31.
- Denton, J. (1998). *Organizational Learning and Effectiveness*, London: Routledge.
- Dibella, A.J. (2001). *Learning practices: Assessment and Action for Organizational Improvement*. Reprinted by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures, *Organization Studies*, 14(1), 375-394.
- Ercan, Ü. & Sığırı, Ü. (2013). Understanding the Dynamics of Social Change by Using Organizational Terminology: The Case of Turkey, *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8/12, 495-508.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985). Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Folger, R. & Skarlicki, D. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment, *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Garratt, B. (1999). The learning organization 15 years on: Some personal reflections, *The Learning Organization*, 6(5), 202-206.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: Contributing processes and the literatures, *Organizational Science*, 2(2), 88-115.
- Jones, G.R. (2000). *Organizational Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Lave, J. & Wenger, E. (1990). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Levitt, B. & March, J.G. (1988). Organizational Learning, *American Review of Sociology*, 14(1), 32-66.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Lo'pez, S.P., Peo'n J.M.M. & Orda's, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance, *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
- Maturana, H. (2000). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. Chicago: University Press.
- Marquardt, M.J. & Kearsley, G. (1999). *Technology-based Learning: Maximizing Human Performance and Corporate Success*, Boston, MA: St. Lucie Press.
- Maurer, R. (2006). Resistance and change in organizations. İçinde Brenda B. Jones & Michael Brazzel (Ed.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives* (pp. 121-138). San Francisco, CA:

- Pfeiffer.
- Mayhew, E. (2006). Organizational Change Processes. İçinde Brenda B. Jones & Michael Brazzel (Ed.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives* (pp. 104-120). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- McGill, M.E. & Slocum, J.W. (1993). Unlearning the organization, *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.
- Mezias, J., Grinyer, P., & Guth, W.D. (2001). Changing collective cognition: A process model for strategic change, *Long Range Planning*, 34(1), 71-95.
- Nevis, E.C., Dibella, A.J., & Gould, J.M. (1995). Understanding organizations as learning systems, *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test, *International Business Review*, 3(4), 337-351.
- Ortenblad, A. (2004). The learning organization: Towards an integrated model, *The Learning Organization*, 11(2), 129-144.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence, *Academy of Management Review*, 25(4), 783-795.
- Probst, G.J.B. & Buchel, B.S.T. (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*. London: Prentice Hall.
- Roth, G. (2000). Construction conversations: Lessons from learning from experience, *Organizational Development Journal*, 18(4), 69-78.
- Schein, E.H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning, *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Currency Doubleday.
- Sinkula, J.M. (1994). Market information processing and organizational learning, *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning-The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons for the Learning Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD, *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 353-361.
- Winter, S. (2000). The satisfying principle in capability learning, *Strategic Management Journal*, 21(2), 981-996.
- Yalçın, B. & Ay, C. (2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında bir Örnek Olay Çalışması, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 15-36.
- Yang, B., Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 31-55
- Yeo, R.K. (2005). Revisiting the roots of learning organization: A synthesis of the learning organization literature, *The Learning Organization*, 12(4), 368-382.