

DEĞİŞİME DİRENÇ, ÖRGÜTSEL HAFIZA VE VAZGEÇME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Özet

Çalışmanın temel amacı; örgütsel hafızanın, değişime olan dirence etkilerinin yanı sıra, değişime direncin ele alınması noktasında önemli bir faktörün varlığının ön plana çıkartılmasıdır. Bu sayede değişim yönetimi çabası içerisine girecek olan yöneticilere değişime olan direnci azaltmada yol gösterme düşüncesidir. Araştırma İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı, inşaat sektöründe faaliyet gösteren, işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeline temel teşkil eden örgütsel hafıza ile değişime direnç arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu düşüncesi, analiz sonuçlarıyla belirli düzeyde kendini göstermiştir. Benzer şekilde vazgeçmenin, değişime direnç ve örgütsel hafıza ile negatif yönlü ilişkileri de ortaya koyulmuştur. Kurumların sahip oldukları bilginin, değişim durumunda olumsuz etkilerde bulunabileceği ve bu olumsuzluğun zayıflatılması için de vazgeçme yeteneğiyle hareket edilmesi gerekliliği açığa çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Değişime direnç,
Örgütsel hafıza, Vazgeçme.

RELATIONSHIPS BETWEEN RESISTANCE to CHANGE, ORGANIZATIONAL MEMORY and UNLEARNING

Abstract

The main purpose of the study is to reveal the effects of organizational memory on resistance to change and also to give prominence to the existence of an important factor in dealing with resistance to change and thus to provide those managers who would take efforts to change management with an important key to decrease the resistance to change. The research has been carried out on the businesses that are registered to the Istanbul-Chamber-of-Commerce and that are active in building trade. The thought that there is a positively-oriented-relationship between organizational memory and resistance-to-change underlying the research model has showed itself at certain levels in the results of the analysis. By the same token, the negatively-oriented relationship of unlearning with resistance-to-change and organizational memory has been put forward. That the knowledge retained by the institutions could cause adverse effects in the event of change and the necessity to act in line with unlearning ability in order to weaken these adverse effects have come to light.

Key Words: Resistance to change,
Organizational memory, Unlearning

GİRİŞ

Günümüzde hiçbir şey sabit ve tahmin edilebilir değildir. Ne pazar büyümesi, ne müşteri talebi, ne ürün yaşam süreleri, ne teknolojik değişim hızı, ne de rekabet türü. Bununla beraber değişimin kendi yapısı da değişmiş, sürekli ve zorlayıcı bir hale gelmiştir (Erdil ve Keskin 2004, 3). Küreselleşme değişimin hızını artırmaktadır. Şirketler büyüdükçe, satın almalar arttıkça değişimler sıklaşacak ve roller sürekli değişecektir. Sosyal ağlar ve interaktif medya sayesinde birçok olası gereksiz yatırımın bile önüne geçilebilmektedir. Görülen o ki tüm araçlar değişmektedir ve değişmeyen tek şey değişimin kuralıdır (Kanter 2011, 69).

Değişim, her canlının içerisinde yer aldığı çevrede yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan hayati bir süreçtir. İşletmeler de çevresel değişikliklere uyum sağlamak ve varlıklarını devam ettirebilmek için değişim sürecine girmektedirler. Değişime sürdürülebilir bir nitelik kazandıramayan örgütler, hızlı ve küresel değişimlere ayak uyduramamakta ve beklentileri karşılayamayarak birçok açıdan çözülme sürecini yaşamaya başlamaktadırlar. Bugüne kadar değişim yönetimine ve değişimin nasıl gerçekleştirileceğine dair çeşitli teoriler, modeller ve uygulamalar geliştirilmiştir. Hangi model kullanılırsa kullanılsın, sürecin başarı ile sonuçlanmasında işletmenin içerisinde bulunduğu ortam büyük önem arz etmektedir. Çevrenin etkisiyle değişim süreci, fiziksel kuvvetler niteliğinde gerçekleşmektedir. Örgütsel değişim bir dengeler sürecidir. İçsel ve dışsal nedenler örgütü hem değişime yöneltmekte, hem de değişime direnç teşkil etmektedirler. İşletmelerin değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için dengeyi olumlu yönde bozacak faktörlere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu faktörler işletmenin iç enerjisini dışarı yansıtabilecek özelliklerde olmalıdırlar.

Her değişim çabası örgütün paydaşlarının olumlu ya da olumsuz tepkileriyle karşılaşabilmektedir. Bazı paydaşlar değişimi ileriye taşıma noktasında gerekli desteği verirken, bazıları da onun gerçekleşmemesi adına büyük bir çaba göstermektedirler. İster çok büyük bir şirket ister on kişilik bir satış ekibi olsun, bir kuruluş için değişim, insanların değer verdikleri şeyleri bırakmalarını gerektirebilir; günlük alışkanlıklar, bağlılıklar, düşünme biçimleri bunlara örnek olarak verilebilir (Heifetz ve Linsky 2013, 134). İşletmenin çalışanları, tedarikçileri, hissedarları,

müşterileri ve içerisinde yer aldığı toplum da değişime karşı kendi çıkarları doğrultusunda direnç gösterebilmektedirler. Değişime direnç çeşitli faktörlerden dolayı oluşabilmektedir. Bu faktörlerden biri de geçmiş bilgiye ve örgütsel hafızaya körü körüne bağlanmaktır. Geçmiş yaşanmışlar örgütün paydaşlarınca öyle benimsenmiştir ki bugün dahi onun muhteviyatı, örgüt için başarı kaynağı olarak ele alınmaktadır. Geçmişe yönelik bakış açısı örgütleri zaman zaman başarılı sonuçlarla tatmin etmesine rağmen, günümüzde bugün ve gelecek arasında bağlantı kurmak ve bu şekilde oluşturulan vizyona yönelmek işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel hafızanın kullanım şeklinin değişimin başarısında olumlu veya olumsuz bir rol oynadığı söylenebilir. Literatürde örgütsel değişimi gerektiren ve örgütü tetikleyen çok sayıda harici ve dâhili faktörler tanımlanmıştır: Kanunlar, küreselleşme, sosyo-politik olaylar, teknoloji gibi unsurlar harici faktörlerden bazıları olarak sayılabilirken; insanlar, yönetim yapıları, liderlik gibi faktörler de dâhili unsurlara örnek sayılabilir (Dawson 2003, 28).

Bu çalışmada, işletmelerin değişim çabası içerisinde karşılaştıkları direnç, örgütsel hafızanın etkileri ele alınmış, değişime direncin nedenleri ve nasıl ele alınması gerektiği anlatılmış ve örgütsel hafızaya körü körüne bağlanmayan yani vazgeçme yeteneği gelişmiş olan işletmelerde değişime direncin diğerleri kadar kuvvetli olup olmadığı değerlendirilmiştir. Örgütsel hafızanın değişime direnci nasıl etkilediğinin yanı sıra, değişime direncin ele alınması noktasında önemli bir faktörün varlığı ön plana çıkartılmıştır. Bu açıdan ele alınan faktörlerin, değişim çabası içerisine girecek olan yöneticilere bir anahtar olacağı düşüncesi çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir.

Değişimin Güç Dengesi ve Değişime Direnç

Bugün hiçbir işletme istikrarlı bir ortamda değildir. Hatta yüksek pazar payına sahip örgütler bile bazen kökten değişmek zorundadırlar. Organizasyonlar, sürekli olarak çevrenin ve teknolojinin değişiminden bahsedilen bir ortamda, stratejistleri tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler. İşletmenin çevresinden kaynaklanan tehditler, fırsatlar, tehlikeler ve beklenmedik sürprizler ile çevresel fırsatların farkına varabilmek amacıyla çevresel taramalar gerçekleştirmektedirler (Tichy, 1982:55; Robbins ve Judge, 2003:590; Eren,

2010:119).

Değişim, örgütün bir durumdan başka bir duruma geçmesi ve geldiği yeni durumda da çevresel değişiklikler dolayısıyla tekrar yeni bir duruma geçmesi şeklinde süreklilik arz eden bir olgudur. Örgütler toplumunda bilgi sahibi herhangi birisinin, eğer devre dışı kalmak istemiyorsa, her dört ya da beş yılda bir yeni bilgiler elde etmesi gerekmektedir (Drucker 2011, 79). Bu açıdan bakıldığında değişim denen soyut kavram aslında örgütün yaşamının başladığı andan itibaren onun içerisinde yer alan bir ruh olarak nitelendirilebilir. Eğer örgüt bu ruhla birlikte hareket ederken mükemmel bir uyum içerisindeyse, örgütsel değişim ve nihayetinde sürdürülebilirlik baki kalacaktır. Ancak, ruhuna uygun faaliyetler icra etmeyen örgütler, değişen çevrelere uyum sağlayamayacak ve yok olup gideceklerdir. Sonuçta uyum sağlama ya da sağlamama konusu örgütün içsel ve dışsal dengelerinin etkisi oranında gerçekleşecektir. Örgütün mevcut durumu denge kabul edildiğinde, değişime yönelik taleplere olumlu yanıt veren güçler, denge noktasını bir sonraki aşamaya kaydırmak isterken, diğer güçler de yerinde tutmaya veya daha geriye bir noktaya çekmeye çabalayacaktır. Bu savaşın galibi olumlu güçler olduğunda, örgütsel değişim başlayacak ve örgütün değişim sınırı bir sonraki aşamada konumlanacaktır. Ancak yapılan çalışmalar süreklilik arz edecek şekilde örgütün hücrelerine yayılmazsa, negatif güçler tekrar harekete geçecek ve entropik katkılar sunarak değişim sınırını negatif anlamda geriye yöneltecektir. Değişim olayına bu şekilde bir bakış açısı, fizikteki hareket olayını çağrıştırmaktadır. Fizikteki “cisimler durma eğilimindedir” ifadesi hareketi istenen bir cisme, o cismin hareketini önleyen dirençten daha fazla ters yönde kuvvet uygulamak gerektiğini ifade eder. Cismi hareket ettirecek kuvvetin şiddeti, direncin şiddetini yenemezse cisim hareket etmez (Koçel 2011, 678).

Yukarıda anlatılanların esası, Kurt Lewin tarafından (1948, 32) güç alanı analizi adı altında ortaya koyulmuştur. Lewin'e göre değişim, mevcut bir durumdan yeni bir duruma geçmektir ve yaşam alanındaki psikolojik güçlerde olan değişimler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Böylece, bir yaşam alanındaki kuvvetlerin analiziyle bu kuvvetlere ait davranışları anlamak, tahmin etmek ve davranışı değiştirmek mümkün olmaktadır (Burnes ve Cooke 2013, 411). Negatif ve

pozitif olarak adlandırdığımız değişim güçleri içeride ve dışarıda homojen veya heterojen bir yapıda dağılmış olabilmektedirler. Bu durum, savaş alanındaki iki ordunun karşılaşmasına benzetilebilir. Karşılıklı gelen güçler her ordu için harici güçlerdir. Ancak bazı durumlarda bir ordunun içerisinde yer alan gayri nizami birlikler onun yenilmesine veya mevcut durumunun daha gerisine doğru yol almasına sebep olabilmektedir. Bu tarihin birçok döneminde yaşanmış bir olgudur. Lewin pozitif güçlerin toplamının negatif güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaşıldığını göstermektedir. Bu denge pozitif ve negatif güçler arasındaki ilişkiler ile azaltılabilir veya çoğaltılabilir (Eren 2012, 35). Yukarıda adı geçen güçler dengesinin elemanları kendi içlerinde birçok parçaya ele alınabilirler. Bu araştırmada ele alınan elemanlar, değişime direnç ve örgütsel hafıza olduğuna göre öncelikle bu değişkenlerin konumunun belirlenmesi gerekmektedir.

Değişime direnç Lewin'in güç analizinde yer alan negatif veya kısıtlayıcı güçler olarak adlandırdığımız elemanlardan oluşmaktadır. Bu kuvvetler değişimin denge çizgisini pozitif anlamda geçmesine engel teşkil etmektedirler. Örgütsel hafıza ve vazgeçme kavramları örgütün iç güçleri arasında yer almakta ve doğru kullanılmadığı takdirde kısıtlayıcı konumunu alarak değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine engel olmaktadır.

Çağdaş yöneticiler sürekli ilerleyen teknolojik değişimle yüzleşmektedirler. En önemli görevleri organizasyonel değişimi başlatmak ve mevcut iş yapıları arasında bunu kontrol altında tutarak yeni bir konum elde edilmesini sağlamaktır. Eğer yeni metotları, ekipmanları ve yönetim politikalarını ele almazlarsa, çok ciddi moral ve üretim problemleriyle karşılaşabilmektedirler (Caruth, Middlebrook ve Rachel 1985, 23). 1980'ler ve 1990'lar piyasaların küreselleşmesi, artan dış rekabet ve hızlı teknolojik hareketler sayesinde, benzeri görülmemiş bir değişim dönemine tanıklık etmiştir. Bu süreçte stratejik girişimler, birleşmeler, satın almalar ve operasyonel girişimler hız kazanmış, tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, süreç yenileme, MRP gibi uygulamalar değişim sürecine katkıda bulunmuştur. Bu süreçlerin kontrolünde organizasyonlara gelen yeni talepler, örgütlerin performanslarını üst seviyelere çıkartma çabaları ve yeni tasarımlar değişim yönetiminin de gelişmesini sağlamıştır (R. F. Recardo 1995, 5).

Organizasyonlarda değişimi gerçekleştirme esnasında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri değişime direncin yönetilememesi ve doğru bir şekilde ele alınmamasıdır. Değişime direnç, farklı ve umulmadık yollarla ortaya çıkmaktadır (Atkinson 2005, 15). Değişime direnç bir ağrı gibidir. Yanlışın tam olarak nerede olduğunu söylemez fakat bir problem olduğunu anlamanızı sağlar (Lawrence 2009, 56). Ancak değişime direncin makul olarak algılanması gerekmektedir. Doğal olan budur, esasen dirençle karşılaşılmayan bir değişim doğal olarak düşünülmemelidir (Harvey ve Broyles 2010, 3). Neden insanlar değişime direnç gösterirler? Caruth, Middlebrook ve Rachel (1985, 23), çalışanların iş ve çalışma koşullarına da yapılan değişikliğe direnç göstermeleri, kendi bireysel kişilikleri gibi nedenlerden kaynaklandığını belirtmektedirler. Bazıları olumlu tepki verirken diğerleri kızgın olabilmektedir. Buradan yola çıkarak yönetim tarafından sunulan değişime karşı ortaya çıkan dirençleri, insanın doğası gereği gösterilen dirençler ile korkular ve tehditlerle ilgili dirençler (belirsizlik, ekonomik kayıplar, statü, gizliliklerin azalması, çalışma gruplarının ilişkileri) olmak üzere iki temel grupta nedenlerine ayırmışlardır.

Değişim, statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldan vazgeçmeyi öngörmesi nedeniyle rahatsız edici bir olay olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar değişimi farklı şekillerde algırlar. Üst düzey yöneticiler değişimi sorunların üstesinden gelebilecek ve kendi kariyerlerini olumlu anlamda geliştirecek bir fırsat olarak görürken özellikle orta kademe yöneticiler değişimi pek hoş karşılamazlar. Değişim onlar için yıkıcı ve beklenmeyen bir durumdur ve bu durum dengeleri bozabilir (Strebel 1996, 86). Değişime karşı ortaya çıkan direnç, rakip firmalar çıkarına çalışan yıkıcı bir güç olarak da değerlendirilebilir (Smollan 2011, 12). Kotter ve Schlesinger (1989, 296) ise yöneticilerin insanların değişime direnç gösterme nedeni olan dört yaygın durumun farkında olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar; dar çıkarıcılık, yanlış anlama ve güven eksikliği, farklı değerlendirmeler ve değişim için düşük toleranstır.

Caruth, Middlebrook ve Rachel (1985, 25), insanların değişime gösterdikleri direncin üç farklı şekilde ortaya çıkacağını ileri sürmüşlerdir. Bunlar, doğrudan ataklar,

gizli ataklar ve pasif davranışlar olarak icra edilmektedirler. Değişime direnç bireysel veya organizasyonel olarak gerçekleşebilmektedir. Bireysel direnmenin işaretleri genellikle; şikâyetler, hatalar, kızgınlık, ilgisizlik, geri çekilme, sağlık nedenleriyle işe gelmeme ve inatçılıktır. Organizasyonel direnmede ise; iş kazaları, çalışanların tazminat taleplerinde artış, artan devamsızlık, sabotaj, sağlık nedeniyle harcamalarda artış ve düşen verimlilik yaygın olarak gözlenen işaretler olmaktadır (Barutçugil 2004, 173). Moorhead ve Griffin'e göre (1995, 484), organizasyonlarda değişime direnç iç veya dış kaynaklardan dolayı ortaya çıkabilir. Daniel Katz ve Robert Kahn (1978) bu kaynakları bireysel veya örgütsel olarak gruplamışlardır. Harvey ve Broyles (2010, 34), direncin kaynaklarını mülkiyet eksikliği, fayda eksikliği, ilave yükler, yönetici, yalnızlık, güvensizlik, sıkıntı, norm uyumsuzluğu, kaos, üstünlük tanıma, ani toplu değişim, diferansiyel bilgi, tanıma eksikliği, ani toplu değişim, başarısızlık korkusu, inanç eksikliği, belirsizlik, liderlik eksikliği, uyuşukluk olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel değişim kişisel değişimden daha karmaşık bir yapıya sahiptir ve örgütsel değişime direnci artıran faktörlerin başında grup dinamikleri gelmektedir. Bireyler gruplarının hayatta kalması adına, grup düşüncesi altında direnç göstermektedirler (Beerel 2009, 15). Prosci Araştırma Merkezi yaptığı çalışmalarda, değişime olan direncin nedenlerini çalışanlarda ve yöneticilerde farklı olarak ortaya çıktığı görüşüyle değerlendirmektedir (Hiatt ve Creasey 2012:129-133). Çalışanlar örgütsel değişime açık veya örtük olacak şekilde direnç gösterebilirler. Değişime açıkça direnenleri ve nedenlerini tespit etmek kolaydır ancak değişime gizlice direnç gösterenlerin tespiti zordur ve bu yönetime karşı büyük bir meydan okumadır. Bu kişiler sözde destek olmaktadır ancak fiiliyatta ciddi direniş göstermektedirler (Conner, 1992: 148; Recardo, 1995: 8; Recardo 2008: 8). Değişime direnci kırmak kolay bir işlem değildir. Ancak direnç her zaman bir problem olarak ele alınmamalıdır. Bazen direnç değişime pozitif katkı sağlayabilir. Değişime direnç, değişimin başladığını görmemizi sağlayan önemli bir göstergedir. Ayrıca değişim liderleri, değişime direncin göstergeleriyle farklı görüntüler altında, aktif veya pasif olarak karşılaşmaktadırlar (Jones ve Recardo 2013, 94). Gerçekte çalışanlar kendilerini

kolayca değiştirebilecek beceri ve zekâya sahiptirler. Şirketlerine yürekten bağlıdır ve değişimi de yürekten destekleyebilirler. Ancak tüm bunlara rağmen anlaşılmaz bir şekilde hiçbir şey yapmazlar. Değişime direnç ne muhalefet etmektir ne de basit bir ataletin sonucudur. Tersine birçok insan değişim konusunda samimi bir taahhüt altına girdiğinde bile, farkında olmadan alttan alta büyük bir enerjiyle kendisini rakip bir taahhüt altına daha sokar. Sonuçta ortaya çıkan ve değişimi geciktiren dinamik denge, direnç gibi görünür ama aslında söz konusu olan değişime karşı bir tür kişisel bağıksılıktır (Kegan ve Lahey 2013, 159,160). Oreg, 2003 yılında geliştirmiş olduğu değişime direnç ölçeğinin (2003, 684) 2008 yılında 19 farklı ülkede test edilmesini sağlamıştır. Geliştirilen ölçek bireysel değişime direnç unsurlarını içermekle birlikte grup dinamiklerinin de bireysel dinamiklerden ortaya çıkacağı varsayımıyla bu çalışmada model içerisinde kullanılacaktır. Oreg ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada (2008, 939) değişime direnç şu faktörlerden oluşmaktadır:

Rutin arayışı: Bireylerin sürekli olarak rutinlerinde ısrar etmeleri ve yeni durumlarda bile rutin işlerini bırakmamak için çaba göstermeleri sayesinde değişime karşı direncin açığa çıkmasıdır.

Duygusal tepki: Bireylerin, değişimlere karşı sergiledikleri, kişisel tepkileridir. Bu tepkiler dışı vurulmadan veya dışı vurularak gerçekleşirken duyguların ortaya çıkarttığı tepki sonucu değişikliğe karşı direncin oluşmasıdır.

Kısa vadeli düşünme: Bireylerin etrafıca değerlendirmeden doğrudan fikirlerle değişime karşı değerlendirme yapmaları ve sonuçta direnç açığa çıkartılmasına dair kaynaktır.

Bilişsel katılık: Kişilerin zihinsel olarak değişime kapalı ve önyargılı olmaları olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel Hafıza

Walsh ve Ungson(1991, 61), örgütsel hafızayı en temel anlamda, mevcut kararların alınmasında depolanan bilgilerden faydalanılması olarak tanımlarken, Moorman ve Miner (1997, 93), kolektif inançlar, rutin davranışlar, içerik, seviye, dağılım ve erişilebilirlikten oluşan fiziksel icraatlar olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamaları destekler nitelikte bir ifadeyle Ackerman ve Halverson (2000:59-60), örgütlerin geçmiş aktivitelerini izleyerek tekrar kullanabildiklerini söylerken, Jennex ve Olftan

(2004, 211) örgütsel hafızayı, enformasyonun ve bilginin erişilebilir bir depoda tutulması tanımlamasıyla özdeşleştirmiştir. Bazı araştırmacılar örgütsel hafızayı, örgütün çevresine ve değişimlere verdiği tepkiler ve örgütün operasyonel başarısı için bir faktör olarak tanımlamaktadırlar (Croasdell 2001, 9). Örgütsel hafızaya hacimsel bir benzetme yapan Hanvanich ve arkadaşları (2006, 602) onu, depolanan bilginin miktarı ve özel bir olay hakkındaki bilgi ve aşinalık olarak tanımlamıştır. Huber (1991, 90) örgütsel hafızayı, gelecekte kullanım için bilginin depolanması, Li ve diğerleri (2004, 1), bir organizasyonun sahip olduğu tüm bilgilerin değerlendirilmesi olarak nitelendirmekte, Stein ve Zwass (1995, 85) ise örgütsel hafızanın, güncel uygulamalarda geçmiş tecrübelerden istifade edilmesi olduğunu söyleyerek yukarıdaki görüşlere paralel bir tanımlama yapmıştır.

Günümüzün bilgi temelli ekonomisinde bilgi, örgütsel operasyonlar için önemli bir rol oynamaktadır. Bilginin yaratılması, edinilmesi ve etkin kullanımı bir örgütün başarısı için anahtar faktördür. Bir organizasyonun sahip olduğu tüm bilgilerin değerlendirilmesi, onun örgütsel hafızası olarak nitelendirilmektedir (Li, YeZhuang ve Ying 2004, 1). Örgütsel hafıza; rutinler, süreçler ve prosedürler hakkında bilgiler içerir. Ürün geliştirme aşamalarındaki yetenekler ve ele alınan rutin prosesler, satınalma, müşteri istek ve ihtiyaçları bunlardan bazılarıdır. Fakat örgütsel hafızanın bilişsel görünüşüne ilave olarak Walsh ve Feldman (2006), duygusal görünüşün de örgütsel hafızanın içeriğinde olduğunu belirtmişlerdir (Akgün, Keskin ve Bryne 2012, 434). Örgütsel öğrenme, bireyler vasıtasıyla gerçekleşse de örgütsel öğrenmeyi sadece bireylerin öğrenmelerinin toplamı olarak ele almak hata olacaktır. Örgütlerin beyni yoktur, fakat bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireyler gelir, gider ve liderler değişir. Fakat örgütlerin hafızaları belirli davranışları, bilişsel haritaları, normları ve değerleri zamana karşı korur (Yıldırım 2006, 147). Çalışanlar organizasyondan ayrıldığında bazı değişimler meydana gelir. Personel dönüşümü örgütler için önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü hafıza büyük oranda bireylerin kendilerinde depolanmış durumdadır (Croasdell 2001, 9). Örgütsel hafıza prosedürler ve geçmiş yaşanmışlarla birlikte, bireysel seviyeden örgütsel seviyeye dönüşmektedir. Standart operasyon prosedürleri

bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu şekilde genel rutinler bireysel seviyeden örgütsel seviyeye taşınabilirler. Örgütsel hafızanın varlığı sayesinde organizasyonda yer alan önemli personellerin ayrılması durumunda dahi devamlılık sağlanmaktadır (Moorman ve Miner 1997, 92).

Moorman ve Miner (1998, 708) örgütsel hafızayı, prosedürel hafıza ve deklaratif hafıza olarak iki gruba ayırırken; Barton (1995) örgütsel hafızayı teknik, yönetsel, kültürel ve pazarlamacı örgütsel hafıza olarak sınıflandırmıştır (Li, YeZhuang ve Ying 2004, 3). Örgütsel hafıza mekanizması, Walsh ve Ungson (1991, 61) tarafından; edinim, depolama ve tekrar erişim aşamalarından oluşan bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bilgi edinimi, ileride değerlendirmek üzere bir konumda hazır tutulan bilgiyi taşımak için kullanılan uygulamaları, süreçleri ve rutinleri ifade etmektedir. Depolama, gerektiği kadar bilgiyi tutmak için kullanılan süreçleri ve imkânları temsil etmektedir ki kişiler, gruplar, kültür, iş süreçleri, rutinler ve veri tabanı gibi sistemleri içermektedir. Tekrar edinim ise davranışlar, rutinler ve süreçlerin yeni durumlarda tekrar kullanılması faaliyetlerini içermektedir (DeLong 2004, 35). Dunham ve Burt (2014) tarafından yapılan, örgütsel hafıza ölçeğinin geliştirilmesine dair çalışmada, örgütsel hafızanın depoladığı bilgi türlerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

İş (Meslek) Bilgisi: İşin yapılması için gerekli olan teknik bilgidir. Aynı zamanda görev tanımlarını da ihtiva etmektedir.

Sosyo-Politik Bilgi: Organizasyon içerisindeki diğer bireylerin, görevleri, yetenekleri, genel kültür düzeyleri, sosyal ilişkileri ve uğraşları, rol model kişilerin kim olduğu türünden gerek sosyal ve kültürel yaşama, gerekse politik niteliklere dair bilgi olarak tanımlanmaktadır. Örgütün amaç ve hedefleri, değerlerine dair bilgiler de sosyo-politik bilgi içerisinde yer almaktadır.

Harici Bilgi: Rutin görevler dışında, danışma veya sohbet anlamında da değerlendirilebilmektedir. Bir çeşit danışmanlık olgusunu içinde barındıran ve bireylerin işlerine veya hayatlarına yönelik bir tavsiye alabilecekleri, karşılıklı paylaşma ve bilgi alışverişini de bünyesinde barındıran, bilginin sağlandığı ortamlardır. Buradan elde edilen bilgiler harici bilgi olarak adlandırılabilirler. Müşteriler, tedarikçiler, eski çalışanlar da bu

grup içerisinde değerlendirilmektedirler.

Endüstri (Sektör) Bilgisi: Sektörde yer alan diğer firmalar, sektör karşılaştırmaları, örgütün sektör içerisindeki konumu, sektördeki başarılı uygulamalar, şirketin sektördeki itibarı ve örgütün sektör performansına dair bilgileri içermektedir.

Tarih: Şirketin geçmiş yaşanmışları, hatalar ve başarıların nedenleri, gelenekleri, dönüm noktaları türünden geçmiş tarihine dair bilgilerdir.

Dunham'ın (2010) çalışmasında örgütsel hafızanın boyutları olarak ele alınan ve ölçüğe temel teşkil eden beş faktör, bu araştırma içerisinde de örgütsel hafızanın alt boyutları olarak değerlendirilecektir.

VAZGEÇME (UNLEARNING)

Hedberg (1981) bilginin çevresel baskılar altındayken terk edilmesi gerektiğini ve yenilenmesinin zorunlu olduğunu belirtmektedir. Hedberg bu yenilenmeyi vazgeçme (unlearning) olarak tanımlamıştır. Hamel ve Prahalad (1994) ise işletmelerin geçmişlerinin büyük bir çoğunluğunu unuttuklarını hatta unuttuklarını söylemektedir. Onlara göre, gelecek geçmişin bir öngörüsü olmayacaktır (Akgün, Byrne, et al. 2007, 795). İster bireysel ister grup seviyesinde olsun, vazgeçme, kişiliği kaybetmeksizin algılar, sezgiler ve tutumlarla ilgili olarak normalde ilk akıldan geçenin yeniden yapılandırılması amacıyla başlatılan, bilişsel bir girişim ve dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Schein 1995, 2). Örgütsel adaptasyon teorisi çevresel kuvvetlerin ve stratejik seçimlerin organizasyonun değişime tepkisini etkilediğini ileri sürmektedir. Teoriye göre esnek organizasyonlar, genellikle çevresel fırsatlara ve tehditlere cevap verebilmek, hayatta kalmak ve performansı artırmak için örgütsel stratejileri ve yapıları değiştirmektedirler (Akgün, Lynn ve Byrne 2006, 73).

Birçok işletme kendileri için en önemli icranın, güçlendirilmiş öğrenen takımlar inşa etmek olduğuna inanmaktadır. Çünkü değişen bir çevrede sadece öğrenen organizasyonlar hayatta kalabilmektedir. Hızlı değişen çevrede yeni öğrenilenlerden tamamen faydalanabilmesi için insanların eski davranışlarını unutması bir gerekliliktir. Vazgeçmek kolay gibi görünmektedir. İlk bakışta yenisini öğrenmek için eskisini unutmak olarak basit bir algı oluşturabilmektedir. Eğer değişime direnç oldukça fazla değilse vazgeçmekte basit olacaktır. Fakat değişim

zorlanıyorsa, vazgeçmek de zorlaşmaktadır. Birçok çalışma kurumsal değişim sürecindeki hataların, vazgeçmenin gerçekleşmemesinden kaynaklandığını göstermiştir (Mariotti 1999, 59). Pazarlar, deneyimlerin edinildiği yerlerdir, fakat dersler sık sık değişmektedir. Geçmişten her zaman öğrenmek zorundayız ancak ona tapmamak gerekmektedir (Birinyi 1999, 410). Örgütler hayatta kalabilmek için vazgeçmek zorundadırlar. Organizasyonların, yeni fikirleri denemeden önce eskilerinin yetersiz olduğunu keşfetmeleri ve onlardan sıyrılarak, vazgeçmeleri gerekmektedir (Nystrom ve Starbuck 1984, 53). Vazgeçme, değişim engellerinin üstesinden gelmeyi ve bilişsel örgütsel yetkinlikleri, çevreleri, tehditleri, fırsatları, stratejileri ve başarıya ulaşılan eski yolların tekrar değerlendirilmesini gerektirmektedir (Mezias, Grinyer ve Guth 2001, 76).

Öğrenme, vazgeçme ile başlar. Eğer işinizi yıllardır belirli yollardan yürütüyorsanız, onları bırakmak ve yeni yollara adapte olabilmek oldukça zordur. Vazgeçmenin zorluk derecesi yüksek olabilir, pratikte kolay gibi görünse de hayata geçirebilmek gerçekten de kolay bir uygulama değildir (Marques 2007, 5). Vazgeçmek, yenilikçi organizasyonlarda mevcut bilgiyle birbirine tamamen zıt olan, yeni bilginin edinimi için gerekli, hayati bir görevdir (Cepeda, et al. 2012, 113). Vazgeçme, bilişsel psikoloji, örgütsel hafıza ve değişim literatüründen alınanlara dayalı olarak organizasyonlarda inançların, rutinlerin ve insan aracılığıyla oluşturulmuş fiziksel olguların yok edilmesini içermek zorundadır (Akgün, Byrne, et al. 2007, 797). Vazgeçme (unlearning) kavramı örgütsel olarak farklı çalışmalarda, farklı boyutlarla ifade edilmiştir. Bu çalışma içerisinde vazgeçme kavramı; bireysel alışkanlıkların değişimi, bakış açısının değişimi ve yeni anlayışların pekiştirilmesi boyutlarıyla ele alınarak ölçülecektir. Kavramın boyutları Cegarra ve Sanchez (2008) tarafından ortaya koyulmuştur (Cegarra-Navarro, Cepeda-Carrion ve Jimenez-Jimenez 2010, 3)

Bakış Açısının Değişimi: Bir organizasyonun içerisinde yer alan bireylerin, yeni olaylara yönelik algılarının ve değerlendirmelerinin, farklı bir şekilde değişimi olarak tanımlanmaktadır.

Bireysel Alışkanlıkların Değişimi: Yanlış olduğu bilinen alışkanlık ve davranışların, değişim için gerekli olduğu motivasyonu

bireyler tarafından değiştirilmesidir.

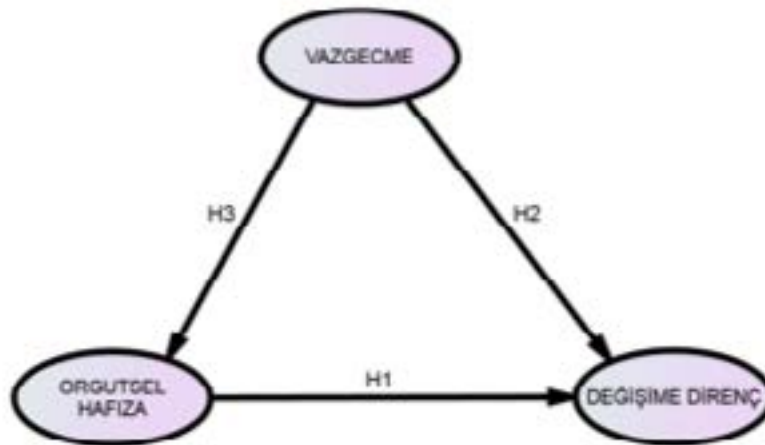
Yeni Anlayışların Pekiştirilmesi: Yeni anlayışlara uyum sağlamak için yeni mental modeller yoluyla uygulamaya geçirilmesi ve pekiştirilerek desteklenmesi olarak tanımlanmaktadır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Lewin, 1950 yılında yapmış olduğu çalışmada değişimin; çözdürme, değiştirme ve yeniden dondurma aşamalarıyla birlikte gerçekleşeceğini ileri sürmüştür. Bahsedilen yapı sadece bir örgütün değişim sürecinde geçmesi gereken aşamalar değil, aynı zamanda bireylerinde kişisel olarak değişim esnasında yaşadıkları süreçtir. Değişim mevcut durumdan yeni bir duruma geçmek olduğuna göre, mevcut durumun yüklediği bilgi birikiminin olumsuz unsurlarından arınabilmek de değişim süreci içerisinde yer alan bir işlem olarak düşünülebilir. Bu bağlamda vazgeçme denen olgu bir yetenek olarak değerlendirildiğinde, bu yeteneği yüksek olan bireylerin değişime ayak uydurması daha kolay olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Vazgeçme temel olarak değişimle değil, öğrenme ile ilgili bir kavramdır. Asıl olan hafızada yer alan bilginin zararlı olduğu durumlarda unutulması için yer açılmasıdır. Dilbilimciler sayısız girişim sonucu dil öğrenemeyen kişiler için dil öğrenmenin yolunu, zaman zaman geçmiş bilgi kalıplarını yok sayarak sıfırdan olaya başlayabilmek olduğunu ileri sürmektedirler. Birçok insan hayatının çeşitli evrelerinde vazgeçme yeteneklerini açığa çıkartırlar. Vazgeçme olayının kendi iç mekanizması da bir değişim süreci mantığında çalışır. Lewin'in 3 aşamalı değişim modeli vazgeçmenin kendi içerisinde de işlemektedir. Yani bir örgüt değişim sürecine girdiğinde ilk olarak karşılaştığı çözdürme evresini yaşarken bireylerinin faaliyete geçirdiği vazgeçme süreci de kendi içerisinde üç değişim fazını (çözdürme, değiştirme, dondurma) peşi sıra yaşamaktadır. Yani, vazgeçme, esas olarak değişimin kendisidir. Lewin'in 3 aşamalı modeli, rutinlerdeki ve inançlardaki değişimlerin boyutuna göre, her aşaması içerisinde vazgeçmeyi, ihtiyacına doğrultusunda; biçimlendirici, yeniden yaratıcı, faal ve düzenleyici şekillerde barındırır. Dolayısıyla bu üç aşama, birbirini tekrar eden bir sarmal olarak düşünülebilir. Bu sarmal döngü içerisinde değişime karşı ortaya çıkan direncin, hafızasından destek aldığı söylenebilir.

Tabii ki diğer dinamikler burada direncin fonksiyonel elemanları olarak ele alınabilirler ancak örgütsel hafızanın direnç fonksiyonuna katkısı kesinlikle ihmal edilmemelidir. Bir diğer popüler değişim yönetimi uygulaması olan ve Hiatt (2006) tarafından geliştirilen ADKAR Modeli önceki bölümlerde anlatıldığı üzere, değişime ihtiyacın farkında olma, onu arzulama, nasıl yöneteceğini bilme, yetenek ve onu güçlü tutma aşamalarından oluşmaktadır. Adkar modelinde farkındalık ve arzulama safhaları değişime direncin ortaya çıktığı safhalar olarak ön planda olsa da bu modelde de örgütsel hafıza ve değişime direnç etkileşimi, sürecin bütününde ele alınarak uygulanmalıdır. Günümüzün en çok bilinen ve uygulamacılar tarafından kullanılan değişim yöntemi olan Kotter'ın (1996) sekiz aşamalı değişim modelinde de, değişime direnç ilk altı aşamada ele alınmıyor gibi görülse de altıncı aşamadaki kısa vadeli kazanımları sistemli bir şekilde planlamak ve gerçekleştirmek safhası doğru işletilmez ve yönetilmezse, direnç büyüklüğü güçlenerek ortaya çıkabilmektedir. Böylece modelin yedinci ve sekizinci aşamalara geçmesine engel olmakta, hatta ilk altı aşamada elde edilen kazanımların kaybedilmesine dahi neden olabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel hafıza ve değişime direnç ilişkisi, Kotter'ın 8 aşamalı modeline entegre edilerek süreç boyunca elde tutulmalı ve sürdürülmelidir.

Değişime direncin, değişimin yönetilmesi esnasında bir noktada veya sürecin bir safhası içerisinde ele alındığını söylemek hatalı olacaktır. Direnç, değişim çabasının her noktasında mücadele edilmeyi ve ele alınmayı gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında geçmişten günümüze sürekli geliştirilen değişim yönetimi teori, model, teknik ve yöntemlerinin belirli bir safhasında, değişime direnç ele alınmalıdır diyemeyiz. Ortaya koyulan birçok çalışma bu tür ifadeleri içermektedir. Ancak ele aldığımız model veya metot ne olursa olsun, başından sonuna ve hatta sonrasına kadar, insan unsurunu barındırdığı için dirençle karşılaşacaktır. İnsanlar her aşamada çıkar değerlemesi yapmaya devam edeceklerdir. Bu bağlamda kendi çıkarları doğrultusunda geçmiş yol veya yöntemin daha uygun olduğunu ileri süreceklerdir. Hangi değişim yönetimi uygulaması ele alınırsa alınsın, değişime direncin etkisinin azaltılmasını sağlamak adına örgütsel hafıza temelli düşünce ve vazgeçme yeteneğinin artırılması çabası, hızlandırıcı bir rol üstlenecektir. Bu katalizör yaklaşım, her değişim çabası içerisine entegre edilmelidir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında araştırmanın bağımlı değişkeni olan değişime direnç kavramı, bağımsız değişkenler örgütsel hafıza ve vazgeçme kavramları, alt boyutlarıyla birlikte, Şekil 1'deki araştırma modeline temel teşkil etmektedirler.



Şekil 1 Araştırma Modeli

Örgütsel Hafıza ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkiler

İşletmelerin örgütsel hafızayı hatalı kullanmaları veya istismar etmeleri, başka bir ifadeyle ona körü körüne bağlanmaları ya da düşüncelerine kalkan yapmaları, değişime direncin artmasına neden olan ciddi bir eylemdir. Temel olarak hissedar değerini maksimize etme amacıyla yola çıkılan işletmeler, günümüzde kendi hissedarlarının yanında, çalışanlarına ve buldukları çevreye de değer yaratmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaca ulaşıldığında, işletmenin etkin sınırdaki olduğu kabul edilebilir ancak etkinlik, günümüz ekonomilerinde yeterli değildir. İşletmeler yüksek rekabet ortamında düşen kar paylarını artırabilmek amacıyla verimliliğe odaklanmaktadır. Bu durum, çevreye uyumun bir parçası olup, önemli değişimleri gerektirmektedir. Ancak işletmelerin geçmiş bilgilerini sakladıkları temel depolama olanağı olan bireyler, bu değişime ayak uydurmada zorlanmaktadır. Buradaki direnç kaynaklarından biri de doğrudan örgütsel hafızadır. Bireyler veya gruplar örgütsel hafızada depoladıkları geçmiş bilgiye dayanarak değişime engel teşkil etmektedirler (Walsh ve Ungson 1991, 71). Buradan hareketle, örgütsel hafızanın boyutları ile değişime direncin boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. O halde:

H1: Örgütsel hafıza ile değişime direnç arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Vazgeçme ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkiler

Ünlü düşünür Lao-Tzu, bilgi edinmeyi her gün bir şeyler eklemek, bilgeliği edinmeyi de her gün bir şeyleri unutmak olarak tanımlamaktadır. Bir alışkanlığı, başka bir alışkanlık haline dönüştürme, değişim çalışmalarında temel amaçtır. Değişim süreci boyunca, değişime liderlik yapan kişilerin uğraştıkları en önemli sorun, bireyleri bu alışkanlıklarından vazgeçirebilmektir. Oysaki alışkanlıklar bir tercihtir. Kişilerin uzun soluklu iş ve sosyal yaşamlarında edindikleri araçların değiştirilmesini istemek ve önlerine yeni bir yol koymak, diğerinden vazgeçmelerini gerektirmektedir. Bu ekonomideki fırsat maliyeti kavramına da benzemektedir. Her seçim bir şeylerden vazgeçmekse, kişilerin vazgeçme sonucu vazgeçtikleri her neyse, onun karşılığında öğrendikleri şeyin maliyetiyle bir kıyaslama yapacaklardır. Dolayısıyla onların vazgeçtiklerinin maliyeti daha yüksekse,

vazgeçmek yerine ona sıkı sıkıya sarılmak ve kullanabilmek için çaba harcamaları sonucunu ortaya çıkartacaktır. Bu hareket, kişilerin çıkar değerlemesi sonucu buldukları bir değerdir ve bu değer sonucunda değişime direnç, yani yeni alışkanlığı reddetme olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal temelde ele alındığında, kişilerin iş yapım yöntemleri veya alışkanlıklarındaki değişiklikler eğer vazgeçme veya o alışkanlıkları unutup yerine yenisini koyabilme şeklinde gerçekleşebiliyorsa, kişilerin veya grupların vazgeçme yeteneklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Böylece örgütsel hafızalarında depoladıkları demode bilgiyi yenileyerek, değişen koşullara uyum sağlayabilme özellikleri sayesinde, örgütsel hafızaya körü körüne bağlanmayarak onu kontrol edebilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında vazgeçme eyleminin örgütsel değişimi hızlandırıcı önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir (Mezias, Grinyer ve Guth 2001, 76). Buradan yola çıkarak vazgeçme ve değişime direnç arasındaki ilişkilerin varlığından söz edilebilir. O halde:

H2: Vazgeçme ile değişime direnç arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Vazgeçme ve Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler

Örgütsel hafıza ile değişime direnç arasında ilişki kurmaya çalışmak, örgütsel hafızayı olumsuz bir unsur gibi eleştirmek anlamına gelmemektedir. Ancak bu durum onun değişim hareketlerine karşı dirence destek veren potansiyeli olduğu gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır. Şirketlerin atıl hale gelmiş olan bilgiyi unutma ve tekrar erişilmesi gereken bilgiyi saklamak için gerekli titiz şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 128). Örgütün muhteviyatındaki bireylerin anlayışları, bakış açıları ve bireysel alışkanlıkları örgütsel hafızanın boyutlarının içini dolduran kişisel katkılar olarak değerlendirilebilirler. Bireysel alışkanlıkları, meslek bilgisi ve örgüt tarihiyle, anlayışları ve bakış açıları da sosyo-politik bilgi, sektör bilgisi ve harici bilgi boyutlarıyla eşleştirdiğimizde, örgütsel hafızanın boyutlarının, vazgeçmenin boyutlarıyla desteklediği yorumu çıkartılabilir. Bu bakış açısıyla yaklaşıldığında, anlayışların, bakış açılarının veya alışkanlıkların değişimi vazgeçme yeteneği ile doğru orantılıdır denilebilir. Bu durumda örgütsel hafızanın boyutlarıyla, vazgeçme boyutları arasında

bir ilişkinin varlığından söz etmek yanlış olmayacaktır. O halde:

H3: Vazgeçme ile örgütsel hafıza arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma kapsamında, geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemiyle toplanmış ve katılımcılara örgütsel hafıza, değişime direnç, vazgeçme ve ilave olarak da demografik soruları içeren bir anket uygulanmıştır. Araştırma değişkenlerini ölçme amacıyla kullanılan ölçekler, literatür taramasıyla bulunmuş ve daha önce geçerli ve güvenilir olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Değişime direnç kavramının ölçülmesinde Oreg (2003, 684) tarafından geliştirilen dört boyutlu ve 20 sorudan oluşan değişime direnç ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel hafıza değişkeni ise beş alt boyuttan oluşan ve Dunham ve Burt (2014) tarafından geliştirilen 29 soruluk örgütsel hafıza ölçeği kullanılmıştır. Vazgeçme kavramı Cegarra ve arkadaşları (2010, 3)

tarafından geliştirilen üç boyuttan ve 16 soruyla ölçülmüştür.

Anket formunda 5'li tip Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırma, İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı, sermayesi 250.000 TL'nin üzerinde ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren, 29 kodlu mimarlık-mühendislik, 46 kodlu inşaat taahhüt, 50 kodlu mekanik tesisat ve 64 kodlu elektrik ekipmanları meslek grupları üzerinde gerçekleştirilmiştir. İlgili ölçekler doğrultusunda hazırlanmış olan anket formu basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş olan firmalara iletilmiştir ve bu yolla 287 anket formuna geri dönüş sağlanmıştır. Ayrıca 85 anket formu yüz yüze görüşmelerle doldurulmuştur ve toplamda 372 anket formu analiz öncesinde toplanmıştır.

ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerini ölçmek amacıyla altı madde bulunmaktadır. Tablo 1'de örnekleme oluşturan firmalar adına katılım gösteren bireylerden elde edilen demografik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1 Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	DEĞİŞKEN	FREKANS	ORAN
POZİSYON	Üst Düzey	275	79,3%
	Orta Düzey	72	20,7%
EĞİTİM DÜZEYİ	İlköğretim	1	0,3%
	Lise	23	6,6%
	Ön lisans	29	8,4%
	Lisans	208	59,9%
	Y. Lisans	81	23,3%
	Doktora	5	1,4%
CİNSİYET	Kadın	68	19,6%
	Erkek	279	80,4%
İŞLETMEDEKİ GÖREV SÜRESİ	1 Yıdan az	22	6,3%
	1-5 Yıl	103	29,7%
	6-10 Yıl	80	23,1%
	11-15 Yıl	52	15,0%
	15 Yıdan Fazla	90	25,0%
İŞ HAYATINDAKİ GÖREV SÜRESİ	1 Yıdan az	4	1,2%
	1-5 Yıl	42	12,1%
	6-10 Yıl	60	17,3%
	11-15 Yıl	74	21,3%
	15 Yıdan Fazla	167	48,1%
GELİR DÜZEYİ	1.000TL-3.000TL Arası	58	16,7%
	3.001TL-5.000TL Arası	87	25,1%
	5.000TL'nin Üzeri	202	58,2%

Katılımcılardan elde edilen demografik veriler incelendiğinde, katılımcıların büyük bölümünün erkek (%80,4), üst düzey yönetici (%79,3), lisans düzeyinde eğitim almış (%59,9), 5.000 TL'nin üzerinde gelir düzeyine sahip (%58,2), işletmede 1-5 yıl arası süredir görev yapan ve toplam iş deneyimi 15 yıldan fazla (%48,1) olan kişilerden oluştuğu

görülmektedir.

Faktör analizi açıklayıcı ve doğrulayıcı olarak iki şekilde sıralı olarak yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi öncesinde verilerin uygunluğu incelenmiştir. Bu bağlamda KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Elde edilen test sonuçları Tablo 2'de görülmektedir:

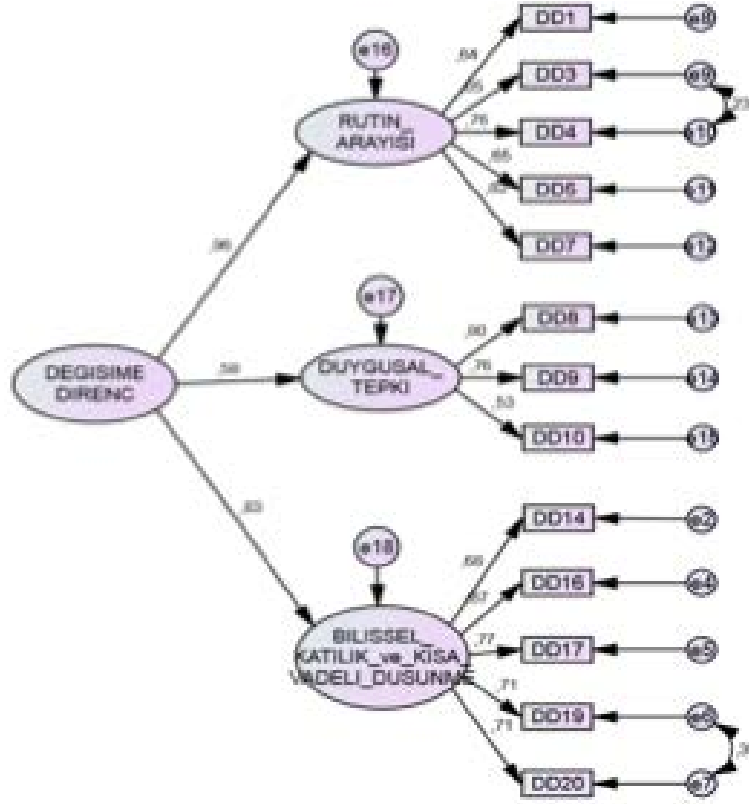
Tablo 2. KMO&Bartlett Testi Sonuçları

ÖLÇEKLER	KMO	BARTLETT	df	P
DEĞİŞİME DİRENÇ	0,872	2388,64	105	0,000
ÖRGÜTSEL HAFIZA	0,873	4541,98	276	0,000
VAZGEÇME	0,881	1585,53	66	0,000

Sonuçlara göre KMO değerleri 0,50'nin oldukça üzerindedir, Bartlett küresellik testi sonuçları da %1 önem seviyesinde anlamlıdır. Bu veriler doğrultusunda örneklem üzerinde faktör analizi yapılabileceği sonucu çıkartılmaktadır (Gürüş ve Astar 2014, 373).

Değişime direnç ölçeği anket formunda 20 sorudan oluşmaktadır. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yükleri 0,50 değerinin altında olan beş soru sırayla ölçekten çıkartılmıştır. Böylece Varimax dönüşümü ile en uygun faktör yapısına ulaşılmıştır. Asıl ölçekte iki farklı faktör olarak ele alınan "Bilişsel Katılık" ve "Kısa Vadeli Düşünme" boyutları, bu çalışmada aynı faktör yapılanması altında toplanmış ve bu araştırmaya yönelik olarak adı "Bilişsel Katılık Ve Kısa Vadeli Düşünme" olarak adlandırılmıştır. Değişime direnç ölçeği; "Rutin Arayışı", "Duygusal Tepki", "Bilişsel Katılık ve Kısa Vadeli Düşünme" adlarını alan üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %60,321 değerini almıştır.

Değişime direnç ölçeğine ait model üç gizil değişkenden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, düşük faktör yükü alan iki soru daha ölçekten çıkartılmıştır. Ölçüm modelinin CMIN(60) değeri 215,97 olarak elde edilmiş olup CMIN/DF oranı 3,599'a eşittir. Bu değer kabul değeri olan üçe yakın bir değer olması, ölçüm modelinin uygunluğunu göstermektedir. İlave olarak diğer değer indeksleri de incelenmiş ve model ile verilerin birbirlerine uyumlu olduğu sonucu çıkartılmıştır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri; 0,921, artımsal uyum indeksi (IFI) değeri; 0,922 olup, 0,90 ve üzeri uygunluk kriterini sağlamaktadır. Yaklaşık hataların ortalama karekökü olan RMSEA değeri de 0,087 olup 0,08'in altı olan uygunluk kriterine yakın bir değer almıştır. Şekil 2'de değişime direnç ölçeğine uygulanan, doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin boyutları ve soruların dağılımı şematik olarak görülmektedir.

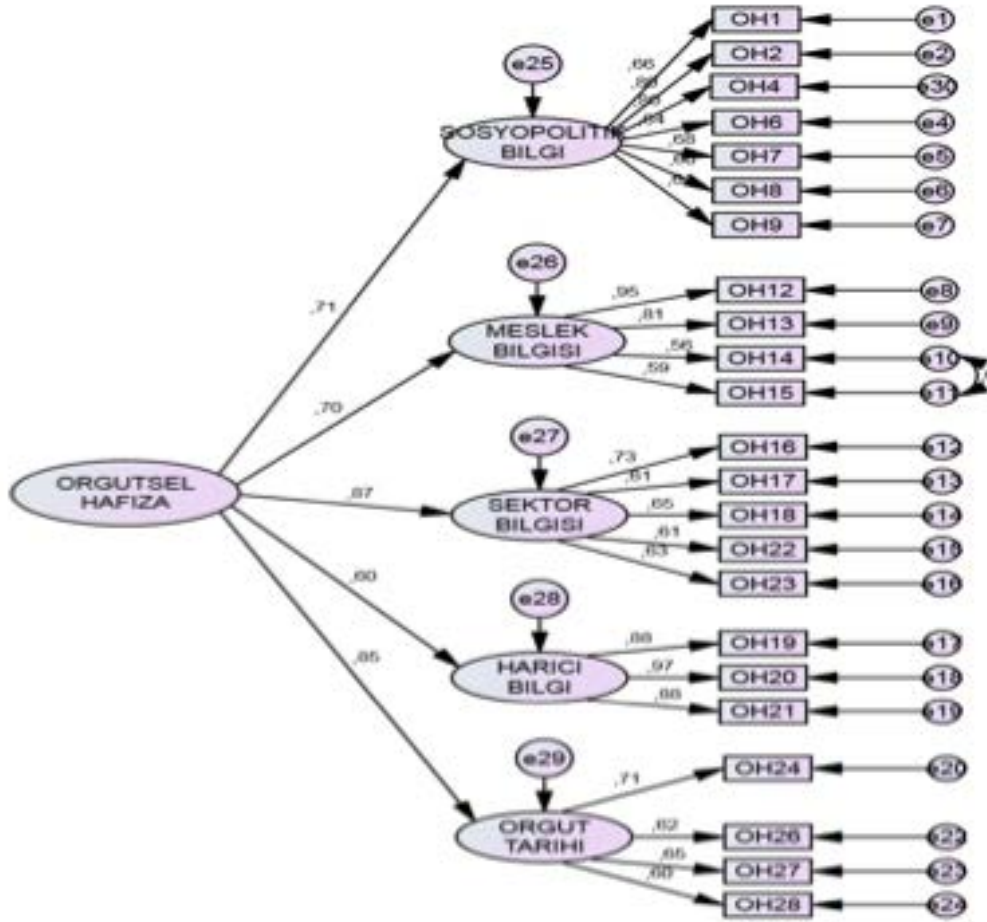


Şekil 2 Değişime Direnç Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel hafıza ölçeği anket formunda 29 sorudan oluşmaktadır. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yükleri 0,50 değerinin altında olan beş soru sırayla ölçekten çıkartılmıştır. Böylece Varimax dönüşümü ile en uygun faktör yapısına ulaşılmıştır. Örgütsel hafıza ölçeği, “Sosyo-Politik Bilgi”, “Meslek Bilgisi”, “Sektör Bilgisi”, “Harici Bilgi” ve “Örgüt Tarihi” adlarını alan beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %62,805 değerini almıştır.

Örgütsel hafıza ölçeğine ait model beş gizil değişkenden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, düşük faktör yükü alan bir soru ölçekten çıkartılmıştır. Ölçüm modelinin CMIN(224) değeri 696,97 olarak elde edilmiş

olup CMIN/DF oranı 3,111’e eşittir. Bu değer kabul değeri olan üçe yakın bir değer olması, ölçüm modelinin uygunluğunu göstermektedir. İlave olarak diğer uyum indeksleri de incelenmiş ve model ile verilerin birbirlerine uyumlu olduğu sonucu çıkartılmıştır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri; 0,888, artımsal uyum indeksi (IFI) değeri; 0,889 olup, 0,90 ve üzeri uygunluk kriterine yakın değeriyle uygunluk sağlamaktadır. Yaklaşık hataların ortalama karekökü olan RMSEA değeri de 0,078 olup 0,08’in altı olan uygunluk kriterinin istediği şekilde bir değer almıştır. Şekil 3’te örgütsel hafıza ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin boyutları ve soruların dağılımı şematik olarak görülmektedir.

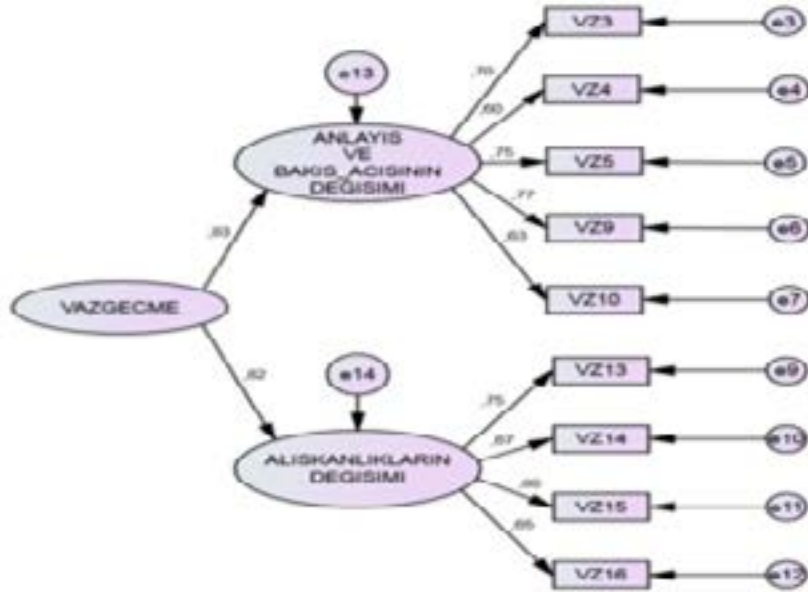


Şekil 3 Örgütsel Hafıza Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Vazgeçme ölçeği anket formunda 16 sorudan oluşmaktadır. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yükleri 0,50 değerinin altında olan 4 soru sırayla ölçekten çıkartılmıştır. Böylece Varimax dönüşümü ile en uygun faktör yapısına ulaşılmıştır. Orijinal ölçekte iki farklı faktör olarak ele alınan “Bakış Açısının Değişimi” ve “Yeni Anlayışların Pekiştirilmesi” boyutları, bu çalışmada aynı faktör yapılanması altında toplanmış ve bu araştırmaya yönelik olarak adı “Anlayış ve Bakış Açısının Değişimi” olarak adlandırılmıştır. Vazgeçme ölçeği; “Anlayış ve Bakış Açısının Değişimi” ve “Bireysel Alışkanlıkların Değişimi” adlarını alan 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %54,358 değerini almıştır.

Vazgeçme ölçeğine ait model iki gizil değişkenden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, düşük faktör yükü alan üç

soru ölçekten çıkartılmıştır. Ölçüm modelinin CMIN(26) değeri 53,044 olarak elde edilmiş olup CMIN/DF oranı 2,04’e eşittir. Bu değer kabul değeri olan üçün altında bir değer olması, ölçüm modelinin uygunluğunu göstermektedir. İlave olarak diğer uyum indeksleri de incelenmiş ve model ile verilerin birbirlerine uyumlu olduğu sonucu çıkartılmıştır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri; 0,976, artımsal uyum indeksi (IFI) değeri; 0,976 olup, 0,90 ve üzeri olan uygunluk kriterini sağlamaktadır. Yaklaşık hataların ortalama karekökü olan RMSEA değeri de 0,055 olup 0,08’in altı olan uygunluk kriterinin istediği şekilde bir değer almıştır. Şekil 4’te vazgeçme ölçeğine uygulanan, doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin boyutları ve soruların dağılımı şematik olarak görülmektedir.



Şekil 4 Vazgeçme Hafıza Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra ölçekler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizin sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır:

Tablo 3 Güvenilirlik Analizi ve Chronbach's Alpha Katsayıları

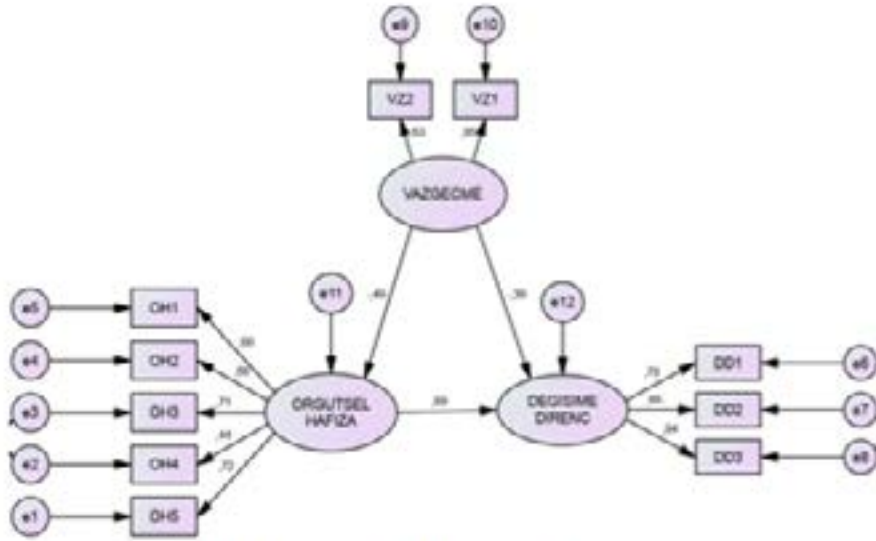
ÖLÇEK	CRONBACH'S ALPHA KATSAYILARI
DEĞİŞİME DİRENÇ	0,763
ÖRGÜTSEL HAFIZA	0,816
VAZGEÇME	0,707

Analiz sonucu elde edilen Chronbach'ın Alpha katsayıları, ($p < 0,001$) koşulunda, 0,70 değerinin üzerinde değer alması, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Karasar 2011, 148).

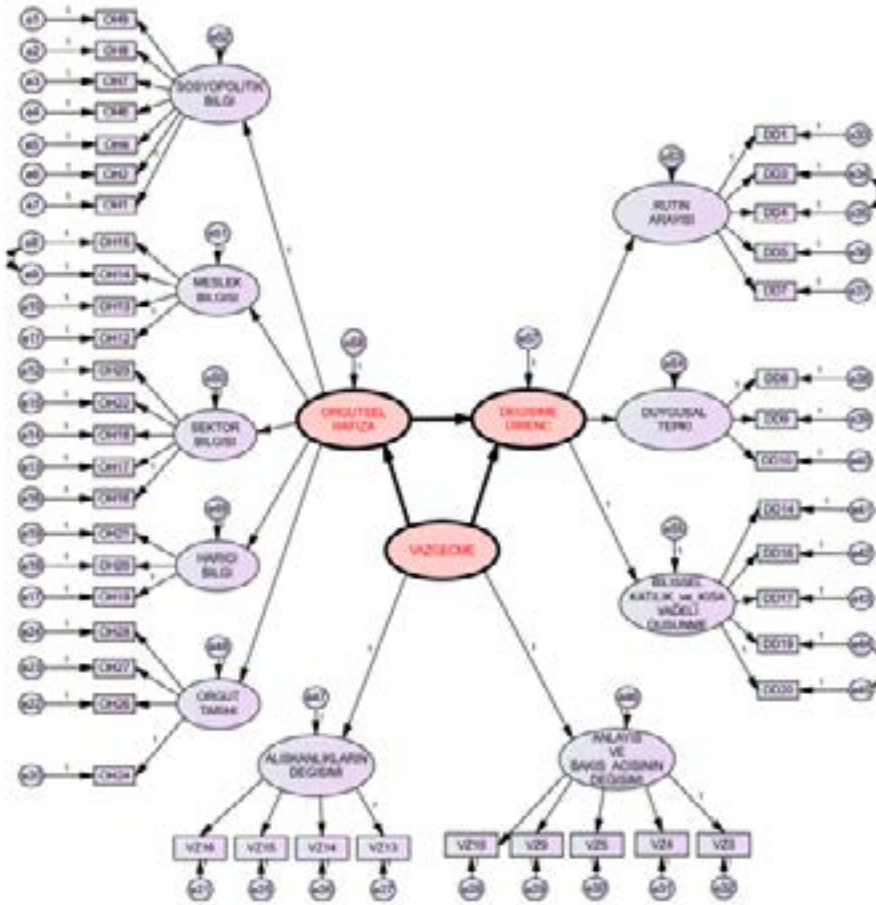
Korelasyon analizi sonucunda tüm değişkenlerin arasında $p < 0,05$ düzeyinde korelasyon bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel hafıza ve değişime direnç arasında pozitif yönlü

(0,715), vazgeçme ve değişime direnç arasında negatif yönlü (-0,579) ve vazgeçme ile örgütsel hafıza arasında da negatif yönlü (-0,422) ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu sonuçlar hipotezlerde yer alan ilişki tanımlamalarıyla da örtüşmektedir.

Araştırma değişkenlerine ait yapısal eşitlik modeli, özet ve geniş halleriyle Şekil 5'te ve Şekil 6'da yer almaktadır:



Şekil 5 Yapısal Eşitlik Modeli - Özet Gösterim



Şekil 6 Yapısal Eşitlik Modeli - Geniş Gösterim

Yapısal eşitlik modeline ait CMIN(30) değeri 127,93 olarak elde edilmiş olup CMIN/DF oranı 4,26'ya eşittir. Bu değer kabul değeri olan beşin altında bir değer olması, ölçüm modelinin uygunluğunu göstermektedir. İlave olarak diğer uyum indeksleri de incelenmiş ve model ile verilerin birbirlerine uyumlu

olduğu sonucu çıkarılmıştır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri; 0,918, artımsal uyum indeksi (IFI) değeri; 0,919 olup, 0,90 ve üzeri kriterine yakın uygunluk sağlamaktadır. Modelin hipotez testine ait sonuçlar Tablo 4'te görülmektedir:

Tablo 4 Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZ NO	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN		BAĞIMLI DEĞİŞKEN	Estimate	S.E.	C.R.	P	SONUÇ
H ₁	ORGÜTSEL_HAFIZA	→	DEĞİŞİME_DIRENC	1,042	0,114	9,15	0,00	KABUL
H ₂	VAZGEÇME	→	DEĞİŞİME_DIRENC	-0,634	0,106	-5,988	0,00	KABUL
H ₃	VAZGEÇME	→	ORGÜTSEL_HAFIZA	-0,522	0,089	-5,877	0,00	KABUL

S.E.: Standart hata (Beta); C.R.: Kritik oran; Estimate: Standardize edilmiş regresyon katsayıları

Hipotez testi sonucunda H₁ hipotezi ($\beta=0,114$; $p<0,01$), H₂ hipotezi ($\beta=0,106$; $p<0,01$) ve H₃ hipotezi ($\beta=0,089$; $p<0,01$) kabul edilmiştir.

SONUÇ

Örgütsel hafıza, değişime direnç ve vazgeçme değişkenlerinin ele alındığı çalışmada değişkenler arasında geliştirilen hipotezler değerlendirilmiştir. Kurumların sahip oldukları bilginin, değişim durumunda olumsuz etkilerde bulunabileceği ve bu olumsuzluğun zayıflatılması için de vazgeçme yeteneğiyle hareket edilmesi gerekliliği açığa çıkmaktadır.

Vazgeçmek değişimin gereğidir. Mevcut yapı, süreç, işlem gibi örgütsel mekanizmalar çevreye ve teknolojiye uyum sağlayamıyorsa değişim örgütler için kaçınılmaz bir hal almaktadır. Bu farkındalık sonrası alınan aksiyonlar, kurum içerisindeki bireylerin sahip oldukları veya olacakları bilgiyi doğru yönetmeleri durumunda başarılı olacaktır. Örgütsel hafızanın depolama olanaklarından biri olan bireyler, zihinlerinde barındırdıkları mesleki, sosyal, kültürel, politik ve harici ya da dâhili ilişkisel bilgilerle kurumlarının hafızasını geliştirmekte ve dinamik tutmaktadırlar.

Bireylerin muhteva ettikleri iş yapabilirlik bilgileri; örgüt içi ve dışı sosyal ilişkiler yoluyla edindikleri sosyo-politik bilgi ve harici bilgi; içinde buldukları sektöre yönelik bilgi ve dâhil oldukları örgütün tarihsel olaylarına ilişkin bilgi, her durumda tekrar erişilmek üzere hazır beklemektedir. Kişilerin geçmişten gelen olaylar doğrultusunda oluşturdukları çeşitli varsayımlar, yeni durumlarda kullanılmak üzere hazır bekletilmektedir (Kegan ve Lahey

2013, 134). Örgütsel hafıza kendini oluşturan varsayımlarla, değişime dirence destek sağlama potansiyeli taşıyan büyük oranda soyut bir değişkendir.

Değişime direnci oluşturan; rutin arayışı, duygusal tepki, bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme boyutları, örgütsel hafızanın boyutlarının etkisi altında şekillenmektedir. İnsanların sahip oldukları çeşitli bilgiler, yeni durumların ortaya çıkması bireyleri; rutin olanı aramaya, duygusal tepkilerini ortaya çıkartmalarına, bilişsel katılığın oluşumuna ve düşüncelerinin kısa vadeli olmasına temel teşkil edebilmektedir.

Araştırma modeline temel teşkil eden örgütsel hafızayla değişime direnç arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu düşüncesi, analiz sonuçlarıyla kendini göstermiştir. Benzer şekilde vazgeçmenin değişime direnç ve örgütsel hafıza ile negatif yönlü ilişkileri de ortaya koyulmuştur.

Sonuçlar örgütsel değişim süreci içerisinde yer alan işletmelerin değişime karşı direnç gösteren bireyleri, vazgeçmeye teşvik etmeleri gerekliliğini doğrulamaktadır. Bazı kişiler vazgeçme konusunda diğerlerine göre çok daha fazla yeteneklidirler. Bireysel alışkanlıkların değişmesi, yeni anlayışların pekiştirilmesi ve bu sayede bakış açılarının değişmesi herkes için kabul edilebilir bir hızla gerçekleşmemektedir. Kimileri değişim karşısında kaskatı dururken kimileri gerekliliğini derhal algılayarak kendini

konumlandırmaktadır. Hangi değişim yönetimi modeli veya metodu uygulanırsa uygulansın, vazgeçme, tüm aşamalar içerisinde kendine yer bulmak zorundadır. İşletmeler standart modelleri uyarlamaya ve oradaki yönergeleri izlemeye çalışırlar. Kotter'ın (1996), Hiatt'ın (2006) ve diğerlerinin modelleri birbirlerinden çok farklı tanımlamalar içerisinde değillerdir. Her biri farklı bir açıdan aynı amaç için oluşturulmuş uygulama yöntemleridir. Ancak hiçbir model vazgeçme unsurundan ve örgütsel hafızadan bahsetmemektedir. Tüm modeller değişime direncin nasıl ele alınması gerektiğini uzun uzun anlatmışlar ve aynı çatı altında benzer ifadelerle çözüm yolları üretmişlerdir.

Son olarak planlı veya plansız gerçekleşen değişimin her türlü uygulamasında hangi model, yöntem veya teknik uygulanırsa uygulansın, başarılı olabilmek adına vazgeçme ile nelerin kazanılabileceği ve nelerin kaybedilebileceği analiz edilmelidir. Yanlış değerlendirme sonucu yapılan her çabaya karşı, direnç seviyesi üst düzeyde olacaktır ve direnç, en büyük desteği kişisel veya grup dinamiklerinden gelen etkiyle beraber örgütün hafızasından alarak açık edilecektir. Bilginin edinimi ve depolanması bir kurum için büyük önem taşımaktaysa, depolanan bilgiye tekrar erişim kanalının da faydalı şekilde çalıştırılması, değişim yönetiminde direnci doğru yönetebilmek için büyük önem taşımaktadır. Her değişim isteği, bir şeylerden zorunlu ya da gönüllü olarak vazgeçerek başlayacaktır.

Çalışma örgütsel seviyede ve İstanbul'da inşaat sektöründe yapılmıştır. Aynı işletmeden gelen anket formlarında verilerin

ortalaması ele alınarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın farklı sektörlere ve bölgelere göre değerlendirilmesi için ilgili örneklemeler üzerinde araştırma yapılması gerekmektedir.

Özellikle ölçek belirleme konusunda örgütsel hafıza ve vazgeçme kavramlarına dair yapılan çalışmalar sınırlıdır. Örgütsel hafızanın depolama unsurları net şekillerde ele alınmalıdır. Bazı çalışmalarda edinim, depolama ve tekrar erişim mekanizması birbirinin içerisine girmiş durumdadır. Bu durum depolama olanaklarının da farklı değerlendirilmesine neden olmaktadır. Farklı değerlendirmeler de ölçeklendirme noktasında çalışmalara etki etmektedir. Oluşturulan her ölçek depolama olanaklarına dokunmaktadır. Dolayısıyla yapılabilecek birinci öncelikli öneri şu şekildedir: Walsh ve Ungson'un (1991) çalışmasındaki örgütsel hafıza depoları ele alınarak kapsamlı bir örgütsel hafıza ölçeği geliştirilebilir. Buna paralel olarak vazgeçme konusu da daha kapsamlı bir ölçek geliştirme çalışmasına tabi tutularak vazgeçme ölçeğinin oluşturulması ileri çalışmalar için araştırmacılara önerilen öncelikli konular olarak değerlendirilebilir. Örgütsel hafızanın da vazgeçmeyle birlikte içerisinde yer aldığı bir değişim yönetimi modeli üzerinde çalışılabilir ve literatürün bu alandaki eksikliğinin ortadan kaldırılması amaçlanabilir. Son olarak, araştırma içerisinde literatür taramasıyla derlenen değişime direncin ele alınması ve değişime direnç fonksiyonu bir model olarak çalışma konusu yapılabilir veya değişime direnç fonksiyonunu temel alan bir değişime direnç ölçeği geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Ackerman, M. S. & Halverson, C. A. (2000). Reexamining organizational memory. *Communication of the ACM*, 43(1), 58-64.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S. & Byrne, J. C. (2006). Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 73-88.
- Akgün, A. E., Keskin, H. & Bryne, J. (2012). The role of organizational emotional memory on declarative and procedural memory and firm innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 432-451.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S. &

Keskin, H. (2007). Organizational Unlearning as Changes in Beliefs and Routines in Organizations. *Journal Of Organizational Change Management*, 20(6), 794-812.

Akgün, A.E., Keskin, H. & Günsel, A. (2009) Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler, Ankara: Eflatun.

Atkinson, P. (2005). Managing resistance to change. *Management Services*, Spring, 14-19.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Beerel, A. (2009). Leadership and change management. London: Sage.

Birinyi, L. (1999, April 19). Unlearning old

lessons. Forbes, 410.

Bowerman, B. L., O'Connell, R. T., Murphree E. S. & Orris, J.B. (2013). İşletme İstatistiğinin Temelleri. (Çev. N., M. Can ve Ş. Er). Ankara: Nobel.

Caruth, D., Middlebrook, B. & Rachel, F. (1985). Overcoming resistance to change. *Sam Advanced Management Journal*, 50(3), 23-27.

Cegarra, N. J., Cepeda, C. G. & Jimenez, J. D. (2010). Linking unlearning with innovation through organizational memory and technology. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 1-10.

Cepeda, C. G., Carrion, J. G., Cegarra, N. J., & Jimenez, J. D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110-129.

Conner, D.R. (1992). *Managing at the speed of change*. New York: Random House.

Croasdell, D. T. (2001). It's role in organizational memory and learning. *Information Systems Management*, 18(1), 8-11.

Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change the contemporary experience of people at work*. London: Sage Publications.

Drucker, P. (2011). Büyük değişimler çağında yönetim. (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Optimist.

Dunham, A. & Burt, C. (2014). Understanding employee knowledge: The development of an organizational memory scale. *The Learning Organization*, 21(2), 126-145.

Dunham, A. (2010). Knowledge management in the context of an ageing workforce: Organizational memory and mentoring. Doctoral thesis, University of Canterbury, New Zeland.

Erdil, O. & Keskin, H. (2004). Örgütsel değişim sürecinin özellikleri, enformasyon sisteminin etkinliği, iş değişimlerini uygulama etkinliği, rekabet stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişkiler. *Yönetim*, 47, 3-14.

Eren, E. (2010). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Beta.

Eren, E. (2012). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta.

Güriş, S., Melek A. (2014). Spss ile istatistik. İstanbul: Der Yayınları.

Hanvanich, S., Sivakumar, K., Tomas, G. & Hult, M. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance:

The moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 600-612.

Harvey, T. R., Broyles, E. A. (2010). Resistance to change, a guide to harnessing its positive power. Plymouth: Rowman&Littlefield Education.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2013). Liderler için hayatta kalma rehberi. Değişim içinde (ss. 133-158). İstanbul: Optimist.

Hiatt, J. M., ve Creasey, T. J. (2012). Change management: The people side of change. Colorado: Prosci Learning Center.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

Jennex, M. E. & Olfman, L. (2004). Organizational memory. In W. Clyde (Eds.) *Holsapple Handbook on Knowledge Management* (pp. 207-234). New York: Springer.

Jones, D. J., Recardo, R. J. (2013). Leading and implementing business change management. London: Routledge.

Kanter, R. M. (2011). How great companies think differently. *Harvard Business Review*, November, 66-78.

Karasar, N. (2011). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel.

Kegan, R. & Lahey, L., L. (2013). İnsanların değişmemesinin gerçek nedeni. Değişim içinde, (ss. 159-183). İstanbul: Optimist.

Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi.

Kotter J.P. & Schlesinger L.A. (1989). Choosing Strategies for Change. In: Asch D. & Bowman C. (Eds). *Readings in Strategic Management* (pp. 294-302). London: Palgrave.

Lawrence, P. R. (2009). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 47(1), 49-57.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Kurt, L. (1948). Research center for group dynamics. New York: Harper&Brothers.

Li, Z., Tian, Y., & Qi, Z. Y. (2004). An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii

Mariotti, J. (1999). Change requires learning and unlearning. *Industry Week*, 248(12), 59-59.

Marques, J. F. (2007). Unlearning: The

hardest lesson of all. *Performance Improvement*, 46(1), 5-6.

Mezias, J. M., Grinyer, P., & Guth, W. D. (2001). Changing collective cognition: A process model for strategic change. *Long Range Planning*, 34(1), 71-95.

Moorhead, G., Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Moorman, C. & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.

Moorman, C. & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Management*, 34(1), 91-106.

Nystrom, P.C & Starbuck. W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53-65.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.

Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., ... & Hřebíčková, M. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935-944.

Recardo, R. F. (1995). Overcoming resistance to change. *National Productivity*

Review, 14(2), 5-12.

Recardo, R. J. (2008). *Organizational design: A practical methodology and toolkit*. Amherst: HRD Press, Inc.

Robbins, S. P., Timothy A. J. (2003). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson.

Schein, E. H. (1995). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 1-31.

Smollan, R. (2011). Engaging with resistance to change. *University of Auckland Business Review*, 13(1), 12-15.

Stein, E.W. & Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 6(2), 85-117.

Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harward Business Review*, 74(3),: 85-92.

Tichy, N. (1982). The essentials of strategic change management. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 55-67.

Walsh, J.P. & Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.

Yıldırım, E. (2006). Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zekâ: Teori ve bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.