

## Örgütsel Öğrenmeye Eleştirel Bir Bakış

Özlem Yaşar Uğurlu<sup>a</sup>

Duygu Kızıldağ<sup>b</sup>

**Özet:** 1970'lerden bu yana örgütsel öğrenme ile ilgili pozitif bir literatürün varlığı dikkat çekmektedir. Bu literatürde, örgütsel öğrenmenin örgütler üzerinde bilgi yaratma, kapasite artırma, performans iyileştirme, yetenek geliştirme ve rekabet avantajı sağlama gibi olumlu yansımaları üzerinde durulmaktadır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği örgütlerin ise çalışanların sürekli öğrendikleri ve kapasitelerini sürekli geliştirdikleri yapılara sahip olduğu vurgulanmaktadır. Son yıllarda örgütsel öğrenmenin pozitif çıktılarını vurgulayan mevcut çalışmaların aksine, örgütsel öğrenme kavramına eleştirel açıdan yaklaşan çalışmalar dikkat çekmektedir. Eleştirel çalışmalarda örgütlerin gerçekten öğrenip öğrenmedikleri, kim(ler)in öğrendiği, sürekli öğrenmenin gerçekleştiği örgüt yapısının ve sürekli öğrenme isteğinin gerçekte var olup olmadığı değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın kavramsal çerçevesi de örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramına yönelik ilgili literatürün taranması sonucunda oluşturulmuş ve bu doğrultuda örgütsel öğrenmeye daha eleştirel bir açıdan yaklaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma ile örgütsel öğrenme kavramı eleştirel bir bakış açısıyla irdelenerek, örgütsel öğrenmenin beklenmeyen sonuçlarına karşılıklılık şüphesi, direnç, öğrenme engelleri, unutma ve geri öğrenme olmak üzere beş farklı açıdan cevap aranmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler, beklenmeyen sonuçlar, öğrenme engelleri, unutma.

**JEL Sınıflandırması:** D83, M10

## Critical Review of Organizational Learning

**Abstract:** The existence of positive literature on organizational learning has been remarkable since 1970s'. The literature has frequently put emphasis on the positive impacts of organizational learning such as creating knowledge, increasing capacity, improving performance, developing talent and providing competitive advantage. Furthermore, it has been stated that organizations implementing organizational learning practices, have structures which employees have continuously been learning and developing their capacities. In recent years, unlike the existing studies emphasizing the positive outcomes of organizational learning, it is noteworthy that there are also studies looking at the concept of organizational learning from critical perspective. In critical studies it has been questioned that whether organizations really learn, whether there is an organizational structure in which organizational learning constantly occurs and also whether there is a demand for continuously learning or not. The conceptual framework of this study is composed of related literature review of organizational learning and learning organization, and accordingly the organizational learning concept has been evaluated from a more critical perspective. In this study, examining the organizational learning concept with a critical view, it has been analyzed the unexpected outcomes of organizational learning from five different aspects such as suspect of reciprocity, resistance, barriers to learning, forgetting and unlearning.

**Keywords:** Organizational learning, learning organization, unexpected outcomes, barriers to learning, forgetting.

**JEL Classification:** D83, M10

<sup>a</sup> Assist. Prof., Gaziantep University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Gaziantep, Türkiye, yasar@gantep.edu.tr

<sup>b</sup> Assist. Prof., Afyon Kocatepe University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Afyonkarahisar, Türkiye, dkizildag@aku.edu.tr

## 1. Giriş

Örgütlerin çevresinin ve çevredeki aktörlerin davranışlarının belirsizleşmesi ve değişken çevresel koşullara uygun karşılıkların oluşturulması, öğrenme olgusunu gündeme getirmiştir. Rekabet avantajı kazanma, yenilik yapma, kalite geliştirme gibi stratejik seçenekler öğrenme ile yakından ilişkilendirilmiştir. Bağlamsal koşulların örgütsel öğrenmeyi gerektirmesi, öğrenmenin başarılı olmak ve hayatta kalmak isteyen örgütler için anahtar bir unsur olarak değerlendirilmesi, öğrenmenin sık kullanılan bir terim haline gelmesini sağlamıştır (Rebelo ve Gomes, 2008, s.301). Temelde örgütsel öğrenme kavramına yönelik ilginin başlangıcı 70'li yıllara dayanmaktadır. Bu dönemde stratejik yönetimde öğrenme okulu ve toplam kalite hareketinin sürekli iyileşme ve artan öğrenmeye yönelik vurgusu örgütsel öğrenme kavramı ile ilişkilidir (Dibella ve Nevis, 1998, s. 2). Örgütlerin de insanlar gibi öğrenebileceği düşüncesinin benimsenmesiyle 1990'lı yıllardan sonra daha fazla önem kazanan örgütsel öğrenme kavramı, literatürde en çok araştırılan konular arasında yer almıştır (Levitt ve March, 1988; Cohen ve Levinthal, 1990; Huber, 1991; Argyris ve Schön, 1996; Garavan, 1997; Balay, 2004; Angelim ve Guimaraes, 2005; Senge, 2007). Ancak yeni bin yılın başında, örgütsel öğrenmenin örgütler için bir tercihten çok ihtiyaç haline geldiğini belirten araştırmalar yapılmaya devam ederken (Garcia-Morales, Ruiz-Moreno ve Llorens-Montes, 2007, s. 528) diğer taraftan örgütsel öğrenmenin bir moda mı yoksa bir heves mi olduğu tartışılmaya başlanmış (Contu, Grey ve Örtenblad, 2003, s. 932), bu kavrama yönelik eleştirel bakış açıları geliştirilmeye çalışılmıştır.

Literatürde öne çıkan çalışmalar incelendiğinde örgütsel öğrenmenin; örgütsel bilginin yaratılması (Spicer ve Smith, 2006), örgüt kapasitesinin geliştirilmesi ve örgütsel performansın iyileştirilmesi (Argyris, 1990), yeni fırsatların keşfedilmesi ve değerlendirilmesi (Prieto ve Revilla, 2006), çalışanların motivasyonlarının sağlanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve çalışanların yeni tutumlar kazanması (Balay, 2004) ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Senge (2007) de öğrenen örgütleri çalışanların kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, yeni öğrenme modellerinin uygulandığı, çalışanların birlikte öğrendiği yerler olarak tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmalarda da genel olarak sürekli öğrenen, değişen ve gelişen bir örgüt yapısı üzerinde durulduğu görülmektedir (Kim, 1995, s. 37). Ancak son yıllarda örgütsel öğrenme konusuna eleştirel yaklaşan ve henüz yeterince tartışılmamış olumsuz yönlerine de ışık tutulması gerçeğini vurgulayan çalışmalara da rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda, örgütsel öğrenme tanımlarındaki örgüt yapısının bir ütopya olduğu düşünülmekte ve çalışanlar çoğu kez bu yapıyı gerçekleşmesi imkânsız bir rüya olarak görmektedir (Marsick ve Watkins, 1999, s. 207). Öte yandan örgütsel öğrenme modelinin gerçekte örgütlerde uygulanmasında zorluklarla karşılaşmıştır. Öğrenmenin örgütün performansını artırmak için bir zorunluluk olması, öğrenmenin örgüt çalışanları için normatif ve hatta zorlayıcı hale gelmesine neden olmuştur. Ayrıca örgütsel öğrenmenin farklı akademik disiplinlerde de çalışılan çok geniş bir kavram olmasına rağmen, daha dar ampirik temellere oturtulması ve en iyi tek bir model oluşturma çabaları mevcut bakış açısının alt üst olmasını sağlamıştır (Rebelo ve Gomes, 2008, s. 299).

Örgütsel öğrenme kavramında temel sorunun örgütün kendisi ve öğrenme arasındaki çatışmadan kaynaklandığı da vurgulanmaktadır. Bu görüşe göre örgütlenme ve öğrenme aslında zıt süreçlerdir. Öğrenme karışıklığı ve çeşitliliği artırırken, örgütlenme unutmaya ve çeşitliliği azaltmaya ile ilgilidir. Bu nedenle Salaman (2001, s. 347)'a göre "Örgütsel Öğrenme", içinde anlamı çelişkili iki sözcük bulunan bir ifade olarak değerlendirilir ve zaten temelde çelişkilerle doludur. Ayrıca örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek zordur, öneriler soyut olduğu

için pek çok soru yanıtız kalmıştır (Garvin, 1993, s. 79). Schein (1999, s. 163), örgüt kültürü, personel güçlendirme ve örgütsel öğrenme ilişkisini incelediği çalışmasına da mevcut çelişkileri netleştirecek sorulara cevap aramakla başlar. "Örgütsel" ve "Öğrenme" nin ne anlama geldiğinin açık olmadığını belirterek örgütsel yapı içerisinde bireysel öğrenmenin ne anlama geldiğini sorgular. Örgütsel öğrenmenin bireylerin örgütsel rolleri ile mi ilişkili olduğunu, birimlerin mi yoksa örgütün tamamının mı öğrendiğini araştırır. Çevreye uyum sağlamanın bir öğrenme türü olup olmadığını, öğrenmenin yeni ve beklenmedik olaylarla başa çıkabilmek için mi yoksa yaratıcı kapasiteyi artırmak için mi önemli olduğunu sorgular. Örgütsel öğrenme literatüründe öğrenme kavramını eleştirel açıdan değerlendiren ve benzeri sorulara yanıt arayan farklı çalışmalar da bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme sürecinde öğrenenlerin bireyler mi yoksa genel olarak örgüt mü olduğu (Huysman, 1999), bu sürece katılım gösteren ve sorumluluk alan çalışanların karşılık almaması halinde öğrenmek isteyip istemeyeceği (Flood, 1998), örgütsel öğrenme sürecine tüm çalışanların aynı istekle katılıp katılmayacağı (Örtenblad, 2002) ve örgüt içindeki çalışanların tümünün esnek örgüt yapısı ve unsurları ile mutlu olup olmayacağı (Victor ve Stephens, 1994) da cevap aranan sorular arasındadır.

Bu çalışmada, cevap aranan sorular ve değişen perspektif doğrultusunda, örgütsel öğrenme literatüründeki eleştirel bakış açıları değerlendirilmeye ve örgütsel öğrenmenin beklenmeyen sonuçları analiz edilmeye çalışılmaktadır. Literatürde örgütsel öğrenme kavramını eleştirel açıdan değerlendiren çalışma sayısının oldukça az olduğu dikkati çekmektedir. Türkiye’de ise örgütsel öğrenme literatürünü bu açıdan değerlendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte çalışma ile uygulayıcılarda örgütsel öğrenmenin beklenmeyen sonuçları açısından farkındalık yaratmak amaçlanmaktadır. Çalışmada; Yaşar Ugurlu, Kızıldağ ve Özkara (2013)’nın örgütsel öğrenmenin öngörülmemen sonuçlarını irdeledikleri “Örgütsel Öğrenmenin Karanlık Yönü” başlıklı çalışmaları öncül olarak kabul edilerek, örgütsel öğrenmenin beklenmeyen sonuçlarına yönelik bir değerlendirme ortaya konulması hedeflenmektedir.

## 2. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Tartışmalar

Örgütsel öğrenme alanındaki ilk kapsamlı çalışmayı yapan Argyris ve Schön, bir örgütün hataları ortaya çıkarma ve düzeltme yeteneğini örgütsel öğrenme olarak tanımlamıştır (Kamaşak ve Yücelen, 2009, s. 111). Huber (1991) örgütsel öğrenmeyi, verilerin işlenmesi yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının çeşitlendirilmesi ve değişmesi olarak tanımlarken; Levitt ve March (1988)’a göre örgütsel öğrenme geçmişten gelen deneyimlerin davranışa yön veren rutinlere dönüştürülmesidir. Nonaka ve Takeuchi (1995, s. 44) ise örgütsel öğrenmeyi; geçmiş deneyimlerden etkilenen, iş rutinlerinin geliştirilmesi ve dönüştürülmesine odaklı, örgütsel hafıza ile desteklenen bir değişime uyum süreci olarak nitelendirmiştir.

Örgütsel öğrenme olgusuna ilişkin tanım ve tartışmalar, bu kavramın davranış değişikliği yaratma amacı içerdiğini; bu değişikliğin, hem bireysel hem de örgütsel boyutu kapsayan bir süreç olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Leymann (1989), öğrenme kuramcılarını örgütün sadece kendisinin tek bir düzeyde öğrendiğini iddia ettikleri için eleştirmiş, "Kim öğrenir?" sorusuna odaklanılması gerektiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Huysman (1999), örgütsel öğrenme literatürünün, "Kim öğrenir, nasıl öğrenir, ne zaman öğrenir?" sorularına yoğunlaştığını ifade etmektedir. Huysman (1999, s. 61)’a göre örgütlerde kimin öğrendiği sorusunun cevabı genelde bireysel eylem ile açıklanmakta, örgütsel öğrenmenin bireylerin öğrenmesinden daha fazlasını içerdiği ifadesi literatürde yer alsa da,

öğrenmede aracının bireyler olduğu vurgusu ön planda olmaktadır. Örgütler nasıl öğrenir sorusunun çevresel uyum önyargısı ile açıklandığı düşünülmekte; ne zaman öğrenir sorusu araştırılırken, öğrenmenin planlanabilen bir örgütsel eylem gibi düşünüldüğü ve bu durumun da sistematik olmayan öğrenme sürecinin analiz edilememesine yol açtığı belirtilmektedir. Argyris ve Schön ise, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenme olmadan gerçekleşmeyeceğini ileri sürmüş, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme için gerekli ancak yeterli bir şart olmadığını vurgulamıştır (Garavan, 1997, s. 25). Literatürde de örgütsel öğrenme ve bireysel öğrenme arasında farklılıkların yer aldığına dair bir fikir birliği vardır. Örttenblad (2002, s. 94) örgütsel öğrenme literatüründe öğrenmenin kimler üzerinden gerçekleştiği konusunda hala bir belirsizlik olduğunu ileri sürmektedir. Bazı çalışmalarda örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme yaklaşımından türetilmiş bir metafor olarak değerlendirilmektedir. Bu bakışa göre örgütler üyeleri aracılığıyla öğrenirler, bir diğer ifadeyle bireyler örgütlerin bir ajanı olarak öğrenirler. Bireylerin kazandıkları bilgi örgütsel hafızada depolanır, dolayısıyla sadece bireyler öğrenmez, örgütün kendisi de bir bireymiş gibi öğrenir (Kim, 1995, s. 37; Örttenblad, 2002, s. 90). Bireysel öğrenmeyi teşvik ederek bu öğrenmeden yararlanılması örgütsel öğrenme kavramının bir varsayımdır. Bu nedenle öğrenen örgütler, özünde üretken öğrenmeyi destekleyen mekanizmaları geliştiren bir örgüt türü olarak açıklanmaktadır (Rebello ve Gomes, 2008, s. 302). Ancak öğrenen örgüt çalışanlarının mevcut görev ve sorumlulukları yanında, bir örgüt ajanı olarak sürekli öğrenme faaliyetlerinde bulunması, örgütün çalışanın ailesi ve arkadaşları ile geçirdiği zamana müdahalesi olarak değerlendirilmektedir. Sürekli öğrenme faaliyetlerinin çalışanların iş dışındaki yaşamını tehdit ettiği düşünülmektedir (Contu vd., 2003, s. 938).

Örgütsel öğrenme sürecinin şekillenmesi örgütün sahip olduğu öğrenme yeteneğine ve ortamına da bağlıdır. Literatürde örgütsel öğrenme yeteneğine sahip örgütlerde katılım, yaratıcılık ve takım çalışmasının yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Koffman ve Senge, 1993; McGill ve Slocum, 1993; Garvin, 1999; Senge, 2007). Örgütsel öğrenmenin yaratıcılığı desteklediği, yeni bilgi ve fikirlerin açığa çıkmasını sağlayarak kavrama potansiyelini ve fikirlerin uygulanmasını artırdığı, örgütsel yenilik için taban oluşturduğu ileri sürülmektedir (Garcia-Molares vd., 2007, s. 529). Çünkü örgütsel öğrenme ile bireyden takıma ve takımdan örgüte bilgi transferi sağlanmakta, örgütteki çalışanların bilgi edinmesi ve rutin süreçlerin işleyişi de kolaylaşmaktadır (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Vale-Cabrera, 2005, s. 283). Böylece hem örgüt çalışanlarının bireysel gelişimi sağlanmakta hem de örgütün yeni bilgi yaratma kapasitesi paralelinde, problem çözme becerisi artmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 130). Yeni tutumlar kazanan ve yetenekleri gelişen çalışanların motivasyonları ve iş doyumunu artmakta (Balay, 2004, s. 11), gelişen örgüt kapasitesi ile birlikte örgütün performansı da olumlu etkilenmektedir (Argyris, 1990, s. 118). Ayrıca örgütsel öğrenmenin, örgüt içinde birçok yeni fikir ve farklı görüşün açığa çıkmasına da imkân verdiği belirtilmekte (Singh, 2006, s. 37) ve örgütsel değişimin önündeki engelleri kaldırarak, örgütün daha esnek bir yapıya kavuşmasına da yardımcı olduğu açıklanmaktadır. Ancak öğrenme süreçlerinin şekillenmesi ve tüm bu olumlu sonuçlara ulaşılması, öğrenme potansiyeli ve birey-örgüt arasındaki bilgi transferinin yanında örgütsel yapı, kültür ve güç ilişkilerinden de etkilenebilmektedir (Owenby, 2002, s. 53). Örneğin hiyerarşik yapılanma öğrenme için önemli bir engeldir. Bu yapılarda, çalışanların öğrenmesi için alan yoktur. Bunun yerine yöneticiler öğrenir ve sonrasında edindikleri bilgileri özellikle mavi yakalı çalışanlarla doğrudan ilişki kurmadan örgütte uygular (Örttenblad, 2002, s. 93). Bu bakımdan organik yapıların bireysel öğrenme için daha fazla alana sahip olduğu söylenebilir de, örgüt yapısı öğrenmenin sağlanması için tek başına yeterli değildir. Çünkü örgütlerin kültürlerinin içinde örgütsel öğrenmenin başarısını engelleyen normatif ve bilişsel engeller olabilir. Örgüt kültürünün içindeki normatif bileşenler yani norm ve değerler, öğrenme başarısını farklı şekilde değerlendirebilir.

Öğrenmeye ve gelişmeye çalışan bireylerin, bu çabalarının karşılığını almaması ve bu çabanın yapılması gerekli bir görev olarak değerlendirilmesi bir süre sonra öğrenmeye karşı isteği olumsuz etkileyebilir. Yöneticiler her zaman değişime istekli olmadığı için, öğrenilenler uygulanamayabilir. Bununla birlikte öğrenme sürecinde çalışanlarına koçluk veya mentörlük yapması beklenen yönetici, otoritesini korumak için çalışanların kariyerinde gerçekleşecek yükselmeyi engelleyebilir (Marsick ve Watkins, 1999, s. 208). Çalışanların yönetime katılmasına yeterince destek verilmeyebilir (Örtenblad, 2002, s. 92). Bu durumda hayal kırıklığı yaşayan çalışanın yeni fikir ve farklı görüş belirtmesi beklenemez. Diğer taraftan yöneticiler yeni fikirlerin uygulanmasını desteklerken hatalarla yüzleşmekten kaçınabilir, örgütün yaratıcı veya radikal fikirlere karşı bakış açısı esnek olmayabilir. Yenilikleri denemeye izin verilir gibi görünürken, başarısızlığa hiç bir zaman izin verilmeyebilir (Salaman, 2001, s. 348). Pek çok örgütün kültüründe hata yapma korkusu ve cezanın yer alması, kasıtlı olarak başarısız ve her zaman %100 başarılı olamayan yeni fikirlerin önünü kapatabilir (Marsick ve Watkins, 1999, s. 208). Örgütsel öğrenme ile ilgili bir diğer eleştiri, örgütlerdeki güç ilişkileri ve öğrenmenin kontrolü ile ilgidir. Örgütsel öğrenmenin çoğu kez demokratik olmadığı ve güç ilişkisinin öğrenme fırsatlarını etkilediği vurgulanmaktadır. Geleneksel bürokratik yapılarda örgütteki bireylerin öğrenmek için bir alanı yoktur. Organik yapılarda ise bireyler daha fazla öğrenme alanlarına sahiptir. Öğrenen örgütler gibi organik yapılarda, bireyler öğrenme birimleri gibi görünse de aslında öğrenenleri yönlendiren yönetim kademesidir. Bu nedenle temel öğrenme birimleri örgütlerin yöneticileridir ve onlar öğrenme sürecini kontrol eder (Örtenblad, 2002, s.90-94).

Örgütsel öğrenme ortamının olduğu örgütlerde, belirlenen hedefler doğrultusunda çeşitli sonuçların ortaya çıkması da beklenmektedir. Öncelikle örgütsel öğrenme sonucunda örgütlerin mevcut yeteneklerini geliştirdikleri veya yeni yetenekler kazandıkları vurgulanmaktadır (DiBella, Nevis ve Gould, 1996, s. 41). Yine örgütsel öğrenme sonucunda örgütler yeni bilgileri özümseyerek transfer edebilmekte, bu bilgileri rekabet avantajı sağlamak ve yeni ürün geliştirmek için kullanabilmektedir (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997, s. 306). Böylece örgütler hatalarını bularak gelecekteki eylem planları için düzeltme yapabilmektedir (Lynn, Reilly ve Akgün, 2000, s. 222). Kendilerine özel örgütsel bilgiyi yaratan örgütler (Spicer ve Smith, 2006, s. 140), diğer taraftan da yeni fırsatları keşfederek değerlendirebilmektedir (Prieto ve Revilla, 2006, s. 499). Ancak, Huber (1991)'in yaklaşımına göre öğrenme, öğrenen öznenin etkinliğinin artmasına neden olmak zorunda değildir. Öğrenme bilinçli olarak gerçekleşmek durumunda olmadığı gibi, gözlemlenebilir davranış değişiklikleri ile sonuçlanmak zorunda da değildir. Fenwick (1998)'e göre yoğun çalışma ortamında öğrenme bir angarya veya zaman kaybı olarak değerlendirilebilir. Hatta bazı çalışanlar öğrenmek bile istemeyebilir. Öte yandan örgütsel öğrenme sürecinde rekabet avantajı yaratabilmek adına çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarının görmezlikten gelinmesi, çalışanların öğrenmeye zorlanması da işçi sömürsünün yeni bir biçimi olarak değerlendirilmektedir (Owenby, 2002). Ayrıca öğrenme her zaman iyi sonuçlar doğurmayabilir. Bu süreçte örgütlerdeki bireyler kendileri ve toplum açısından hiç bir fayda sağlamayacak (atom bombası, zararlı kimyasallar vb.), zararlı olacak şeyler öğrenebilmektedir. Öğrenmenin temelinde örgütün hayatta kalma amacına sıkça vurgu yapıldığı dikkati çekmektedir. Örgütlerin tek tek verdikleri yaşam mücadelesi toplum çıkarlarını gözetmeyerek, en iyi uygulamaları içermeyebilir. (Örtenblad, 2002, s. 92, Rebelo ve Gomes, 2008, s. 302).

Örgütsel öğrenme çoğu kez müşteri ihtiyaçları ve piyasa talepleri ile de ilişkilendirilmektedir. Örgütsel öğrenmenin müşteri beklentilerinin en iyi şekilde anlaşılmasını sağladığı böylece müşteri memnuniyetini yükseltmek ve rekabetçi pazarlarda kalıcı olabilmek



için hızlı bir şekilde talep ve ihtiyaçlara cevap verilebildiği belirtilmektedir (Ussahawanitchakit, 2008, s. 1). Örgütsel öğrenme, firma performansının önemli bir belirleyicisi olarak ele alınmakta (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002, s. 515) ve finansal olmayan performansı da önemli ölçüde etkilediği vurgulanmaktadır (Avcı, 2005, s. 201). Ancak üst yönetimin örgütsel öğrenmeye odaklanmasının en temel nedeninin örgütün hisse değerini artırmak olduğu bilinmektedir. Öğrenme gerçeğinin altında finansal performansın yatması, örgütün, çalışan ihtiyaç ve beklentilerine odaklı öğrenme yerine, yönetim beklentilerine odaklı öğrenme gündemine sahip olmasına sebep olmaktadır. Hedeflenen kârlılığa ulaşmak ve hisse değerlerini korumak için aşırı baskı altında kalan yöneticiler, öğrenme stratejilerinden elde edecekleri faydaları, örgütün diğer girişimleri gibi değerlendirmektedir (Baldwin ve Danielson, 2002; Owenby, 2002). Örgütsel öğrenmenin rekabet avantajı elde etme ve yenilik ortaya çıkarabilme gibi uzun dönemde yaratacağı faydalar yerine kısa dönemde kâr elde etme ile ilişkilendirilmesi ise örgütsel öğrenmenin gerçek etkilerinin görülmesini engellemektedir.

### 3.Örgütsel Öğrenmenin Beklenmeyen Sonuçları

Robert Merton (1957) yapısal ve normatif bürokratik uygulamaların olumsuz sonuçlarını ifade ederken, “beklenmeyen sonuçlar” kavramını geliştirmiş ve bürokrasinin işlevsizliklerini analiz etmiştir. Amacın gerçekleştirilmesi gibi beklenen bir sonucun yanında, beklenmeyen sonuçlar da mevcuttur. “Beklenmeyen sonuçlar” sosyal eylemin planlanmayan ve çelişkili sonuçlarını tasvir etmektedir. Merton beklenmeyen sonuçların iki etkisini vurgular. Beklenmeyen sonuçlar mevcut sistemi koruyabilir ya da örgütsel amaçları zayıflatabilir (Jaffee, 2001, s. 81). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme tüm olumlu niyetlerle uygulamaya konulmasına rağmen, uygulamada beklenmeyen sonuçlarla karşılaşılabilir. Her amacın gerçekleştirilmesinde karşılaşılabilecek bu beklenmeyen sonuçlar, örgütsel öğrenmenin rasyonelliğinin sorgulanmasının temel nedenlerindedir.

Bu doğrultuda örgütsel öğrenmenin beklenmeyen sonuçlarına yönelik eleştirel çalışmaların (Leymann, 1989; Easterby-Smith, Crossan ve Nicolini, 2000; Huysman, 1999; Schein, 1999; Örttenblad, 2002) “Kim öğrenir, nasıl ve ne zaman öğrenir, öğrenmenin sonucu nedir?” sorularıyla öğrenmenin kimler üzerinden gerçekleştiğindeki belirsizlik, çevresel kaygılar ve yapılan vurgulara yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel öğrenme süreci insan faktörünün etki alanında gerçekleştiğinden eleştirel bakış “Örgütsel öğrenme, örgütteki bireylerin amaçları gözetilmeden gerçekleşir mi?” sorusu ile derinleştirilebilir. Tüm bu sorulara karşılıklılık şüphesi, direnç, öğrenme engelleri, unutmama ve geri öğrenme olmak üzere beş farklı açıdan cevap aranabilir.

**Karşılıklılık Şüphesi:** Örgütsel öğrenme çalışanlar üzerinde yarattığı bir paradoksu da beraberinde getirmektedir. Literatürde örgütsel öğrenme sonucunda bilgi ve becerileri artan çalışanların işlerinde daha fazla sorumluluk ve kontrole sahip oldukları için tatmin ve motivasyonlarının yükseldiği vurgulanmaktadır (Balay, 2004, s. 11). Bu süreçte çalışanlar daha fazla sorumluluk almayı kabul eder. Çalışanlarda kendi yeteneklerini gösterme fırsatına sahip olacakları ve katkılarından dolayı ödüllendirilecekleri yönünde beklentiler yükselir. Ancak çalışanların beklentileri tam olarak karşılanmadığında, örgütün dürüstlüğü hakkında şüpheler artar. Algılanan eşitsizlik ve üstlenilen sorumluluğun karşılıklılığının olmaması çalışanların memnuniyetsizliklerini artırır (Jaffee, 2001, s. 181). Sonuçta örgütsel öğrenme sürecine katılım gösteren ve sorumluluk alan çalışanlar, karşılık alamadıkları için öğrenmek istemez (Flood, 1998, s. 261). Owenby (2002, s. 55)’a göre örgütsel öğrenme sürecinde çalışanlar sadece bilgi ve paylaşımlarını geliştirmekle kalmaz. Elde ettikleri beceri ve ağları, yönetim biçimini anlama, imtiyaz dağılımı ve işletme içindeki neden-sonuç ilişkilerini çözme yönünde

kullanabilir. Örgüt içindeki mevcut yönetim zafiyetleri, sağlanan imtiyazlar ve güç dağılımı ise çalışanlar üzerinde olumsuz bir yargı ve şüphe oluşturabilir. Bu durum çalışanın farkındalığı oranında, daha az üretkenlik ve işletme değerlerini küçümseyen bir tavır ortaya çıkmasına neden olabilir.

**Direnç:** Örgütsel öğrenme süreci ile daha esnek bir yapıya kavuşan örgütlerde katılımın artması beklenir. Çalışanlar daha fazla temsil hakkı isteyebilir, örgüt ile ilgili kararlara bireysel veya grup düzeyinde katılmaya, ortak karar vermeye daha istekli olabilir. Ancak örgütsel öğrenme ile katılımın artması amaçlanırken örgüt yönetimi karar verme gücünü çalışanlara devretmek istemeyebilir. Gücünü paylaşmak ve otoriteyi devretmek istemeyen yöneticiler, “yönetim direnci” gösterebilir (Jaffee, 2001, s. 183). Direnç bireysel açıdan da ele alınabilir. Örgütte yönetim direnci olmasa bile, örgüt içindeki çalışanların tümü esnek örgüt yapısı ve unsurları ile mutlu olmayabilir (Victor ve Stephens, 1994, s. 481) ve örgütsel öğrenme sürecine tüm çalışanlar aynı istekle katılmak istemeyebilir (Örtenblad, 2002, s. 94-95). Örgütsel öğrenme; personel güçlendirme, esneklik ve bilgi paylaşımı gibi daha çok esnek örgüt yapısına uygun özelliklerle ilişkilendirilmektedir (Spicer ve Smith, 2006, s. 140). Bazı çalışanlar bu esnek örgüt yapılarının taleplerinden hoşnut olmayabilir ve aşırı katılımcı yapılar bazı çalışanları tehdit edebilir. Bu çalışanlar, savunma mekanizması geliştirerek kendi örtülü bilgilerini nesnel toplu bilgiye dönüştürme alanını kısıtlayabilir (Örtenblad, 2002, s. 94-95). Diğer taraftan çalışanlar kendi pozisyonu dışında sorumluluk üstlenmek de istemeyebilir, öğrenme ile birlikte sorumluluğunun artacağını düşünerek öğrenmeye karşı direnç gösterebilir (Senge, 2007, s. 27-33)

**Öğrenme Engelleri:** Schein (2002)'e göre öğrenme temelde zorlayıcıdır, çünkü bu süreçte öğrenmekten başka bir seçenek yoktur. Ayrıca bilinen bilgileri yeni bilgiler ile değiştirmek acı verici olabilir. Dolayısıyla oluşan kaygılar öğrenmeyi çevreleyen doğal bir paradoks oluşturabilir. Kaygı, öğrenmenin gerçekleşmesi için gereklidir ancak aynı zamanda öğrenmeyi de engellemektedir. Bir şeyin çok zor olduğu korkusu ile yeni bir şeyi denemekten ve öğrenmekten korkmak olarak açıklanan öğrenme kaygısı, eski alışkanlıkları vazgeçilmez hale getirebilir ve yeni şeylerin öğrenilmesini engelleyebilir.

Kişisel kaygı dışında örgüt yapısı, kültür ve ilişkiler de öğrenmenin önünde engel oluşturabilir. Katı bir örgüt yapısına, olumsuz örgüt kültürüne, esnekliğe izin vermeyen stratejiye sahip; aşırı dinamik veya durağan çevresel koşullarda faaliyet gösteren örgütlerde öğrenme süreci olumsuz etkilenebilir. Örgütlerde yeniden yapılanmanın öğrenmeyi engellediği yönünde görüşler oldukça fazladır. Yeniden yapılanmanın, örgütlerdeki psikolojik sözleşmeye zarar verdiği; çalışanlarda güvensizlik, öfke ve kızgınlık gibi duygular oluşturarak çalışanların öğrenme faaliyetlerine katılma isteğini olumsuz yönde etkileyip, öğrenmeyi engelleyebileceği ileri sürülmektedir (Salaman, 2001, s. 353). Ayrıca örgütün bilgi edinme, bilgiyi transfer etme, yorumlama ve saklama süreçlerinin istenilen düzeyde uyumlaştırılmaması ve bu süreçlerde uygun bilgi teknolojisinin kullanılmaması durumunda da örgütsel öğrenme engellenebilir (Garavan, 1997, s. 25). Bununla birlikte çalışanların yeni davranışlar edinmeye istekli olmamaları (Gizir, 2008, s. 190), mevcut sorunu kabul etmemeleri veya görmezlikten gelmeleri, bilgiyi paylaşmamaları veya ilişkilendirmemeleri çeşitli problemlere yol açmakta, örgütsel öğrenmenin yüzeysel ve kısa süreli olmasına neden olmaktadır (Yumuşak, Yıldız ve Yıldız, 2012, s. 214). Bu bağlamda örgütsel öğrenmeyi en çok etkileyen engellerin, kişilerarası ve yapısal boyutlarda ortaya çıktığı söylenmektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2009, s. 115). Tablo 1.'de öğrenme engelleri ile örgütsel öğrenme engellerinin boyutları arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 1. Öğrenme Engelleri ile Boyutlar Arasındaki İlişki

Örgütsel Öğrenme Engellerinin Boyutları	Belirlenen Öğrenme Engelleri
Kişilerarası	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kişisel öğrenme engelleri (zihinsel kapasite, zekâ, yaş vb.)</li> <li>▪ Kişisel kıskançlıklar ve paylaşmama eğilimi</li> <li>▪ Çalışanlar arasındaki güvensizlik</li> <li>▪ Bilgi paylaşımının çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanması</li> <li>▪ Bilgi paylaşımı nedeni ile kişilerarası oluşabilecek güç ya da pozisyon kaybı endişesi</li> <li>▪ Değişimin yaratabileceği belirsizlik nedeni ile ortaya çıkan korku</li> </ul>
Kültürel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Örgütsel öğrenmeyi desteklemeyen kurum kültürü</li> </ul>
İlişkisel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bağımsız grup yapılanmaları ve bu gruplara ait katı değerler ve normlar</li> <li>▪ Birey ve grup çıkarlarının, kurum çıkarları ile çatışması</li> </ul>
Yapısal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurum içerisinde bilgiye ulaşım kanallarındaki tıkanıklıklar ve aşırı hiyerarşik yapılanmalar</li> <li>▪ Yöneticilerin davranış şekillerinden kaynaklanan sorunlar</li> <li>▪ Kurum içerisinde iletişim eksikliği</li> <li>▪ Olaylara takılıp kalma ve kurumsal atalet</li> <li>▪ Belirlenmemiş, anlaşılmamış ya da saklanmış kurumsal hedefler</li> <li>▪ Öğrenmeyi destekleyici teknolojik gelişmelere uyum sağlayamama</li> </ul>

Kaynak: Kamaşak, R., & Yücelen, M. (2009). *Örgütsel öğrenme engellerini belirlemeye yönelik kalitatif bir araştırma*, 2. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiri Kitabı.

Öğrenen örgüt literatürüne bakıldığında tüm örgütleri benzer koşullarda değerlendirme eğilimi olduğu dikkati çekmektedir. Ancak öğrenme ya da öğrenen örgüt olma her bağlamda zorunlu olmayabilir. Belirsizliğin ve değişim hızının düşük olduğu çevre koşullarında öğrenme ve öğrenen örgüt unsurları örgüt için daha az değer ifade edebilir ya da tamamen işlevsiz olabilir (Baldwin ve Danielson, 2002, s. 28). Bu durumda kurumsal bağlamda örgüt yapısına ve süreçlerine dâhil edilmeye çalışılan örgütsel öğrenmeye yönelik uygulamalar benimsenmeyecektir.

**Unutma:** Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada örgütsel öğrenme süreci kadar örgütsel unutma süreci de önem kazanmıştır. Örgütsel öğrenme araştırmaları, örgütlerin örgütsel bilgiyi hangi koşullarda ve nasıl kaybettiği, unuttuğu ya da yeniden öğrendiği ile ilgili çalışmalar üzerinde durmaktadır (Martin de Holan ve Phillips, 2004).

Argyris'e göre örgütler öğrenme ile elde ettikleri yeni kazanımları örgütsel hafızalarına kaydederler (Sinkula vd, 1997, s. 306). Hedberg'e göre ise örgütler bir beyne sahip değildir ama bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Örgütün hafızası belli davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerleri zaman içinde korur (Fiol ve Lyles, 1985, s. 804). Ancak örgütler her zaman geçmiş deneyimlerden yararlanamayabilir veya kazanılan bilgi ve tecrübeleri örgüt içinde bir noktadan diğerine taşıyamayabilir (Othman ve Hashim, 2004, s. 276). Bu durumda yaşanan örgütsel hafıza kaybı öğrenmenin paylaşılmasını ve yayılmasını engelleyebilir. Örgütlerde yaşanan unutma ya da bilgi kaybı farklı açılardan ele alınmaktadır. Örgütsel unutma, gönüllü veya farklı bir şekilde örgütsel bilginin kaybolması olarak tanımlanır. Örgütsel veri tabanındaki doğal bozulmalar, yüksek devir oranı veya downsizing gibi nedenlerle unutma meydana gelebilir (Tsang ve Zahra, 2008, s. 1441). Öğrenme meydana geldiğinde, öğrenilenlerin örgütün hafızasına gömülmesi gerekir, unutmak için ise rutinler örgüt hafızasından kaldırılmalıdır (Contu vd., 2003, s. 232).



Bilgi kaybı ise, daha fazla bilgi akışı yaşanması sonucunda örgütün sahip olduğu bilgi düzeyinin azalması şeklinde açıklanmaktadır (Fernandez, Sallan, Simo ve Enache, 2012, s. 158). Bu bilgi akışı; örgüt içinde aynı ya da farklı düzeylerdeki birimler arasında, aynı örgüt ya da farklı örgütler arasında ve özel bir birimden gelme ya da özel bir birime yönlendirme şeklinde yaşanabilmektedir. Bilgi akışı hangi şekilde yaşanırsa yaşansın, belirli düzeyden fazla bilgi akışı süreci olumsuz etkilemektedir. Küvet metaforu ile açıklanmaya çalışılan bu durum; tıpkı küvete doldurulan fazla suyun taşacağı gibi, örgütte de bilgi akışı çok yoğun bir şekilde yaşanırsa belli bir düzeyden sonra fazla bilginin unutulacağını ya da kaybolacağını savunmaktadır (Dierickx ve Cool, 1989, s. 1506).

**Geri Öğrenme (Unlearning):** Hedberg (1981) çalkantılı ortamlarda bilginin eskiyebileceğini dolayısıyla yenilenmesi gerektiğini belirtir. Sürekli büyüyen bilgi, değişimler yaşandıkça geçerliliğini kaybedebilir. Dolayısıyla bu bilgilerin atılması yeni bilginin öğrenilmesi için önem taşımaktadır (Tsang ve Zahra, 2008, s. 1445). Geri öğrenme; yenilerine yer açmak için eski rutinlerin atılması olarak tanımlanır (Akgün, Sezen ve Lynn, 2002, s.102; Pourdehnad, Warren, Wright ve Mairano ,2006, s. 2). Geri öğrenmede mevcut örgütsel bilgi bilinçli olarak hafızadan atılmaktadır. Bu süreçte örgüt üyeleri bir yandan eski rutinleri atarken, yeni rutinelere adapte olmaya çalışmakta (Tsang, 2008, s. 7), dolayısıyla unutma ve öğrenme aynı zamanda gerçekleşmekte veya biri diğerini takip etmektedir.

Geri öğrenme, örgütsel bilginin belirli bir amaç doğrultusunda kaldırıldığı bir tür unutma olarak da tanımlanabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde geri öğrenme bilinçli bir tercih bile olsa, yeni rutinlerin eski rutinler yerine geçmesi her zaman iyi sonuçlar vermeyebilir. Ayrıca beklenildiği gibi mevcut bilgiler kolayca atılıp unutulmadığından, geri öğrenmenin her zaman örgütsel performansı artırmasının mümkün olmadığı da belirtilmektedir (Tsang ve Zahra, 2008, s. 1441).

#### 4. Sonuç

Günümüzde işletmeler çevre koşullarındaki değişimin hızlanması, artan rekabet ve çapraşıklığın yol açtığı belirsizlikle karşı karşıyadırlar. Bu dinamik çevre koşulları karşısında işletmeler belirsizlikle başa çıkabilmeyi, çevresel taleplere zamanında ve uygun yanıtlar vermeyi sağlayacak stratejiler izlemeye çalışmakta, örgüt yapılarını sürekli gelişmeyi kolaylaştıracak şekilde yeniden tasarlamaya yönelmektedir. Bu süreç işletmelerin nitelikli, yetkin çalışanlara sahip olmasını gerekli kıldığından, yaklaşık 20 yıldır işletmelere önerilen stratejilerden birisi de örgütsel öğrenmedir.

Öğrenme ve buna uygun tepkileri oluşturma insana yönelik bir özelliktir. Bu nedenle örgütsel öğrenme insan kaynağını esas alır. Örgütsel öğrenme örgütün vizyonu doğrultusunda insanların bireysel ve grup olarak bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirdikleri; örgütsel olgulara ve olaylara bakış açılarını sürekli olarak yeniledikleri, kalıplaşmış düşünce ve davranışlardan uzaklaştıkları ve sorgulayan bir bakış açısı edindikleri; ürünleri, hizmetleri, teknolojiyi, süreçleri ve yapıyı sürekli olarak geliştirdikleri bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme süreci örgütün çalışanlarına dayalı şekillenmekte ve çalışanları ön plana çıkarmaktadır.

Bu alandaki literatür insanların sürekli olarak öğrenmesini ve öğrendiklerini yaptığı işe uygulayarak sürekli gelişmesini vurgular. Böylece hem insanların yaptıkları işin çekiciliğinin artmasıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılığın artacağı, hem de kalitenin geliştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesiyle örgütsel etkililiğin yükseleceği varsayılmaktadır. Literatürdeki ilk

çalışmalar öğrenme odaklı olmayan örgütlerdeki problemlere işaret ederken, öğrenen örgüt olduğunda bu problemlerin ortadan kalkacağını ileri sürmektedir. Bununla birlikte, her iki tarafın amaçları için (örgütün amaçları ve çalışanların amaçları) yararlı sonuçlar doğuracağı vurgulanan yapısal ve yönetsel modellerin, uygulamada beklenen sonuçları getirmeyebileceği, dolayısıyla örgütsel öğrenmenin de öngörülmeyen sonuçları olabileceğine dikkat edilmelidir. Bu durumda çalışanların ve örgütün amaçlarının aynı olmamasından kaynaklı beklenmeyen gerilimler yaşanabilir.

Jaffee (2001)'ye göre yönetim teorilerinde ve uygulamalarında buna benzer gerilimler sürekli yaşanmaktadır. Hatta yönetim teorilerindeki gelişmeler bu tür örgütsel problemlerden ve gerilimlerden doğmaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin beklenmeyen sonuçları ve oluşan paradoksların amaca ulaşamama şeklinde değerlendirilmemesi gerekir. Beklenmeyen sonuçların değerlendirilmesinin ve eleştirilerin ortaya çıkmasının değişimleri de beraberinde getirdiği unutulmamalıdır. Örgütsel öğrenme literatüründe yer alan beklenmeyen sonuçlar ve eleştirel analizler irdelendiğinde de, yapılan eleştirilerin yıkıcı olmaktan ziyade yeni bir örgütsel öğrenme teorisinin önünü açabilecek nitelikte olduğu görülmektedir (Prange, 1999, s. 25). Örgütsel öğrenme mantığında da sadece bilgi değil, aynı zamanda eleştirel düşünme ve işbirlikçi öğrenme becerileri de yer almaktadır (Cranton, 1996). Temel mantığında eleştirel düşünme olan örgütsel öğrenme kavramının gelişimi de eleştiri ve farklı bakış açıları sonucu yapılan değişiklikler ile mümkün olacaktır.

Örgütsel öğrenmeyi eleştirel açıdan irdelleyen ve beklenmeyen sonuçlarını araştıran çalışmaların sayısı çok azdır. Az sayıda çalışma örgütsel öğrenmenin kimler üzerinden gerçekleştiğindeki belirsizlik, öğrenmeye karşı gösterilen direnç, öğrenmenin gerçekleşmesinin önündeki engeller ve unutmaya üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi sadece örgüt amaçları bakımından değil, örgütsel öğrenmenin çalışanlara getirdiği yükler ve çalışanların beklentileri açısından da ele alan çalışmalara ağırlık verilmesi gereklidir. Örgütsel öğrenme uygulamalarının beklenmeyen sonuçları ve eleştirel analizler teorisinin yeniden gözden geçirilmesini ve sürekli geliştirilmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla sorgulayan ve eleştiren bir bakış açısını esas alan bir teori, uygulama sonuçlarından hareketle sürekli geliştirilebilecektir.

### **Kaynaklar**

- Akgün, A.E., Sezen B., & Lynn, G. (2002). Yeni ürün geliştiren takımlarda geri öğrenmeyi etkileyen unsurlar ve geri öğrenmenin proje performansı üzerine etkileri. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 101-126.
- Angelim, G. P., & Guimaraes, T. A. (2005). The potential for organizational learning and management quality: A multi-case study on Brazilian public organizations. *Latin American Business Review*, 6 (2), 87-108.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. U.S.A.: Allyn and Bacon.
- Argyris, C., & Schön D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel öğrenme örgütsel performans ilişkisi: Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Balay, R. (2004). Öğrenen örgütler. (Eds.) K. Demir ve C. Elma, Öğrenen örgütlerin dinamikleri (ss. 11–50). Ankara: Sandal Yayınları.
- Baldwin, T. T., & Danielson, C. C. (2002), Invited reaction: Linking learning with financial performance. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), 23-29.
- Calantone, R. J., Çavuşgil, T. S., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128–152.
- Contu, A., Grey, C., & Örtenblad, A. (2003). Against learning. *Human Relations*, 56 (8), 931-952.
- Cranton, P. (1996). Types of group learning. (Ed.) S. Imel, *Learning groups: Exploring fundamental principles, new uses, and emerging opportunities: New directions for adult and continuing education* (ss. 25-32). No. 71. San Francisco: Jossey-Bass.
- DiBella, A., & Nevis, E. C. (1998). *How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability*. California: Jossey-Bass Publishers.
- DiBella, A., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Organizational learning style as a core capability. (Eds.) B. Moingeon and A. Edmondson, *Organizational learning and competitive advantage* (ss. 38–55). London: Sage Publications.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37 (6), 783–796.
- Fenwick, T. (1998). Questioning the concept of the learning organization. (Eds.) S. M. Scott, B. Spencer, & A. M. Thomas, *Learning for life: Canadian readings in adult education* (ss. 140–152). Toronto: Thompson.
- Fernandez, V., Sallan, J. M., Simo, P., & Enache, M. (2012). Organizational forgetting/unlearning: The dark side of the absorptive capacity. (Ed.) Huei-Tse Hou, *New Research on knowledge management applications and lesson learned* (ss. 155-170). Croatia: InTech.
- Fiol, C. M., & Lyles, A. M. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 803–813.
- Flood, R. L. (1998). Fifth discipline: Review and discussion. *Systemic Practice and Action Research*, 11, 259-273.
- Garavan, T. (1997). The learning organization: A review and evaluation. *The Learning Organization*, 4 (1), 18–29.
- Garcia-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., & Llorens-Montes, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning innovation and performance: An empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19 (4), 527-558.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78–91.

- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4 (2), 182-196.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. (Eds.) P. C. Nystrom & W. H. Starbuck, Handbook of organizational design (ss. 3-27). Oxford: Oxford University Press.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing process and the literature. Organization Science, 2 (1), 88–115.
- Huysman, M. H. (1999). Balancing biases, a critical review of the literature on organizational learning. (Eds.) M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araujo, Learning around organizations: Developments of theory and practice (ss.59-74). Sage Publications.
- Jaffee, D. (2001). Organization theory: Tension and change (First Edition). U.S.A.: McGrawHill.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente J., & Vale-Cabrera R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the spanish chemical industry. Human Resource Management, 44 (3), 279–299.
- Kamaşak, R., & Yücelen, M. (2009). Örgütsel öğrenme engellerini belirlemeye yönelik kalitatif bir araştırma, 2. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiri Kitabı.
- Kim, D. (1995). The link between individual and organizational learning. Sloan Management Review, 35 (1), 37–50.
- Koffman, F., & Senge, P.(1993). The heart of learning organizations. Organizational Dynamics, Autumn, 4–23.
- Levitt, B., & March J.(1988). Organizational learning. Annual Review of Sociology, 14, 319–340.
- Leymann, H. (1989). Towards a new paradigm of learning in organizations. (Eds.) H. Leymann & H. Kornbluh, Socialization and learning at work. A new approach to the learning process in the workplace and society (ss. 281-299). Aldershot: Avebury.
- Lynn, G. S., Reilly, R. R., & Akgün, A. E. (2000). Knowledge management in new product teams: Practices and outcomes. IEEE Transactions on Engineering Management, 47 (2), 221–231.
- Marsick, V. J., & Watkins, K.E. (1999). Looking again at learning in the learning organization: A tool that can turn into a weapon!. The Learning Organization, 6 (5), 207–211.
- Martin de Hollan, P. M., & Phillips, N. (2004). Rememberance of things past? The dynamics of organizational forgetting. Management Science, 50 (11), 1603-1613.
- McGill, M. E., & Slocum, J. W. (1993). Unlearning the organization. Organizational Dynamics, Autumn, 67–79.
- Nonaka, S., & Takeuchi, N. (1995). The knowledge creating company. New York: Oxford University Press.
- Othman, R., & Hashim, N. A. (2004). Typologizing organizational amnesia. The Learning Organization, 11 (3), 273-284.
- Owenby, P. H. (2002). Organizational learning communities and the dark side of the learning organization. New Directions For Adult and Continuing Education, 95, 51-60.
- Örtenblad, A. (2002). Organizational learning: A radical perspective. International Journal of Management Reviews, 4 (1), 87-100.

- Pourdehnad, J., Warren, B., Wright, M., & Mairano, J. (2006). Unlearning/Learning organizations – The role of mindset, ISSS 2006 Conference Sonoma, CA, 1-12.
- Prange, C. (1999). Organisational learning—Desperately seeking theory?. (Eds.) M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Arajuo, *Organizational learning and the learning organization* (ss. 24–43). London: Sage Publications.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain. *Management Learning*, 37 (4), 499–522.
- Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. *Learning Organization*, 15 (4), 294 – 308.
- Salaman, G. (2001). A response to Snell the learning organization: Fact or fiction?. *Human Relations*, March, 54 (3), 343-359.
- Schein, E. H. (1999). Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: Do they connect?. *The Learning Organization*, 6 (4), 163–172.
- Schein, E. H. (2002). The anxiety of learning - The darker side of organizational learning. *Harvard Business Review*, March, 80 (3), <http://hbswk.hbs.edu/archive/2888.html> (Eriřim Tarihi: 25 Haziran 2013).
- Senge, P. M. (2007). *Beřinci disiplin: Öğrenen organizasyon düşünüşü ve uygulaması*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Singh, K. (2006). Assessing organizational learning in Indian business organizations: an integrated approach to learning organizations, *Second Interantional Conference on Business, Management and Economics*, İzmir.
- Sinkula, J. M., Baker W. E., & Noordewier T. A. (1997). Framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of Academy Marketing Science*, 25 (4), 305-318.
- Spicer, D. P., & Smith, E. S. (2006). Organizational learning in small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 24 (2), 133–158.
- Tsang, Eric W. K. (2008). Transferring knowledge to acquisition joint ventures: An organizational unlearning perspective. *Management Learning*, 39 (1), 5–20.
- Tsang, Eric W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61, 1435 -1462.
- Ussahawanitchakit, P. (2008). Organizational learning capability, organizational commitment, and organizational effectiveness: An empirical study of Thai accounting firms. *International Journal of Business Strategy*, 8 (3), 1–12.
- Victor, B., & Stephens, C. (1994). The dark side of new organizational forms: An editorial essay. *Organization Science*, 5, 479-482.
- Yaşar Uğurlu, Ö., Kızıldağ D., & Özkara, B.(2013) Örgütsel Öğrenmenin Karanlık Yönü, 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, 340-347.
- Yumuşak, S., Yıldız, H., & Yıldız, B. (2012). Öğrenen örgüt yaklaşımının ilköğretim okulları açısından değerlendirilmesi. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 211-231.

**This Page Intentionally Left Blank**