



Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT
Nişantaşı Üniversitesi İşletme Bölüm Başkanı
& Gözde Araştırma Şirketi Kurucusu
gozde.mert@nisantasi.edu.tr
mertgozde@yahoo.com

KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA DUYGUSAL HAFIZANIN ROLÜ

İş hayatı, biriktirdiğiniz duygusal anılarla güzeldir ve bu size, mutluluğun her çeşidini kazandırır. İş yaşamındaki mutluluk; sizin ve kurumunuzun sağlığını korur. Sadece, işinizi ve hayatınızı sevmekle ve sevdirmekle, bunu sağlayabilirsiniz.

Her kültürde; bir geçmiş, onaylanan ve yasaklanan davranışlar mevcuttur. **Her kültür, belirli bir ekolojide inşa edilmektedir.** Pek çok nedenden dolayı kültürler, farklı hayat tarzlarına sahip olmaktadır. Dünyanın daha istikrarlı olan bölgelerinde kültürel çözümler, oldukça yerleşiktir. Diğer yerlerde ise, normlar ve uygulamalar, daha esnek ve karmaşık bir haldedir. Başka kültürlerin bazı durum ve çözümleri anlaması kolayken, diğerleri daha karmaşık bir halde olabilir. Ancak çabıyla, iyi niyet ve anlamlı örneklerle, başka bir kültürün görüş açısını anlama konusunda ilerlemek ve kendi görüşünü başkalarına anlatmak mümkün olabilmektedir [1, 2].

Bir kurumun yönetim kültürü, içinde bulunduğu ülkenin coğrafi ve iklimi, tarihsel gelişimi, yakın ülkelerle ilişkileri, yönetim şekilleri, toplumsal yapı ve bağları gibi çok sayıda ve farklı etkenlerin altında şekillenmektedir. Bu unsurlar, bir kurumun kurulduğu ilk andan başlayarak, tüm yönetim kuşaklarını etkilemektedir. Yönetim biçimlerini şekillendiren bu unsurlar, aynı zamanda kurum kültürünü de oluşturmaktadır. Kurum içerisinde önemli duygusal tecrübeler kurum kültürünün yerleşmesini sağlamakta, yöneticilerin davranış şekillerini biçimlemektedir.

Kurumsal kültür; **zamanla uyanan ve kurumu bir arada tutan, yapıştırıcı görev yapan, paylaşılan algılar, inanç modelleri, tören, ayin ve mitlerdir.** Bu tanıma göre, bir kurumun mevcut kültürünün,

duygusal hafızayı tuttuğunu söylemek kolaydır. Aslında, sosyal bilgi kuramı açısından; duygular, duygusal anlamların sürekli etkileşimini içeren ve duygunun dili üzerine vurguya yol açan, sosyal ve kültürel olarak inşa edilmiş yerlerde gömülmüştür. Kurumsal kültürün önemli parçaları olan **özel tören ve seremoniler;** duyguların hatırlamada, anımsamada ve seferber etmede önemli araçlardır [3]. Kurumsal kültür; bireylerinin etkinliğiyle birlikte oluşturulan bir süreçtir ve duygular da bu süreçlerde gömülü bulunmaktadır. Duyguların, çalışanların **davranışlarında, inançlarında ve değerlerinde** belirli bir rol oynadığı açıktır. Kurumlarda duygular, bireylerin ve grupların arasında paylaşılabilir. Duygular, bireysel olduğu kadar, toplu eylemleri de gerçekleştirebilmektedir. Öyle ki, bireyler bir kuruma katıldıklarında, kurumsal hafızayı ve kurumdaki diğer bireyler tarafından paylaşılan duyguların özümsemektedirler [4]. Yeni gelen çalışanlar, çalışmanın veya problem çözmenin yeni yollarını ortaya koyarak, kurumsal duygusal hafızayı şekillendirebilmektedir. Paylaşılan hafıza ve duygulara ait unsurlar, kurum kültürü içerisinde; bireyler gelişitme bile tutulmaktadır. Bir anlamda duygular; dolaylı olarak usulleri, politikaları ve kültürü zamanla şekillendiren, bilinç öncesi kültürel eğilimlerdir [5].

Kurumsal duygusal hafıza; işgörenin kalbine ve zihnine girmek yoluyla; hafızasının en ince, en hassas ve en güçlü noktasını oluşturmaktadır.

Yale Üniversitesi'nden Sigdal Barsade tarafından yapılan bir deney bu konuya ışık tutan, iyi bir örnek oluşturur. Deneyde, gönüllü insanlardan oluşan bir grup, astlarına para ödülü veren yönetici rolünü oynamak üzere bir araya getirilmiştir. Grupta deneyi düzenleyenlerin eğittiği, deneyimli bir aktöre yer verilir. Aktör, farklı gruplarda, farklı duygu durumlarını yansıtan roller üstlenir. Grubun kontrolü ondadır ve her zaman konuşmayı başlatarak ilişki kültürünü o oluşturur. Grupların bazılarında aktör neşeli ve coşkulu davranırken, bazılarında sakin, rahat ve sıcak davranmış, diğerlerinde depresif ve cansız, kimilerindeyse düşmanca ve asabi bir tutum takınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, aktörün sergilediği duygu durumuyla grubu etkileyebildiği; **olumlu duyguların, iş birliğinin, adalet duygusunun ve genel grup performansının artmasına yol açtığı görülmüştür.** Ayrıca, huzurlu, olumlu ve coşkulu grubun parayı daha adil ve kuruma en fazla yarar sağlayacak bir biçimde dağıttığı görülmüştür. ABD Deniz Kuvvetleri'nde **en etkili yöneticilerin; daha sıcak, uyumlu, insanlarla iyi geçinen, duygusal açıdan kendini ifade edebilen sosyal kişilerden oluştuğu görülmüştür** [5].

Duygular, deneyimin algılanmasında ve yorumlanmasında temel bir rol oynamaktadır. Özellikle, **öyküler;** bizlere duyguları, bireyin hafızasında, kurumun toplu hafızasında ya da her ikisinde gömülü olarak düşünmemize olanak tanımaktadır. Öyküler zihinsel veya hayal edilmiş resimler ve kimlikler yaratmakta ve duygusal deneyimleri değerlendirmeye yardım etmektedirler. Kurumun tarihinden çekilen deneyimleri ve kurumdaki olayları anlatan öyküler ayrıca yeni öyküler için de bir dayanak oluşturmaktadır. Çalışanlar, bir anlamda **kurumsal hafıza** yaratarak, pek çok yerel hikayeler anlatırlar [4]. Hikayeler, kurumun değerlerini simgeler, bireylerin kalplerine ve aklına hitap eder, gerçekliğin görüntüsünü ileten zihinsel resimlerdir. Hikayeler, bireyler için anlam, kavram sağlayan, birer duygu yakalama araçlarıdır. Hikayeler, duyguları unutulmaz yapmaktadırlar. İnsanlar anlatılan hikâyelerde kendilerini görmekte ve bilinçsiz olarak "Bunun gibi bir şey, benim ne zaman başıma geldi?" gibi sorular sorarak, kendi deneyimiyle bağlantı kurmaya çalışmaktadır.

Semboller, akla bir his getiren araçlar olarak görev yaparlar. Örneğin, insanlar belirli sembollere duygusal yüklemekteler. Özellikle dini, sosyal veya politik önemi olanlara. O semboller, o zaman; anlamlar, fikirler ve kavramlar yerine geçmektedir ve güçlü duyguları tetiklemektedirler.

Mitler, kurumsal hafızayı geliştirmekte ve geri almada yardım etmektedirler. Mitler, kurumsal tutku ve duyguyla dolu üyelerin deneyimlerini taşıyan

önemli olayları taşırlar. Kurumun sosyal inşasının ve sosyal yaşantısının temelleri olan mitler, sembolik ve duygusal yönü vurgulayarak, rasyonelliğe ve olgusal gerçekliğe karşı olmaktadır. Üyelerin duyguları ve tutumları üzerinde, geri beslenen olayları üretmek için mitler; kişileştirme gibi edebi unsurlar kullanılmaktadır. Kurumsal mitler; **"derin kurumsal seviyelere ulaşmak için kullanılan araçlar"**dır.

Dil ve kelimeler, duygusal anlamlarla ve kavramlarla çevrili, zengin ve karmaşık sembollerle ilişkili dizidir. Dil insanlara deneyimleri sınıflandırmaya ve o deneyimlere anlam atamaya izin verdiği için iş yerinde insanların birbirini anlamasına yardım etmektedir ve etkileşim boyunca hislerin toplu görüntülerini sağlamaktadır ve **bir varoluş biçimidir.** Dil duyguları geliştirmek ve geri almak için temel bir unsurdur. Bireylerin hislerini ya bireysel olarak ya da toplu olarak yarattıkları anlamları paylaşmak dilin kullanımını aracılığıyla (vücut dili kadar, yazılı ve sözlü biçimler) olmaktadır [6]. Sosyal gerçeklerimiz; ne konuştuğumuzdan, yazdığımızdan ve okuduğumuzdan görüntüler almaktadır. Konuşulan her bir kelime, bir hissin göstergesidir. Bir anlamda, dille ifade etmekteyiz ve söyleşilerimiz ile çevremizle duyguları yaratmaktayız.

Kurumsal eserler, duyguları simgelemekte ve iletmektedirler. Kurumsal eserler, pozitif/negatif veya memnun/memnun olmayan duyguları kurumsal üyelerde yaratmaktadırlar. Kurumsal bir eser, duygusal tepkilerin bir sürecini harekete geçiren duygusal bir olaydır. Kurumlardaki olaylar; çalışanlarda kendiliğinden gelen duygusal yanıtları ortaya çıkartmaktadır. Örneğin, takım faaliyetlerinde, çalışan ödülleri teşhirleri, pozitif duyguları aşılayabilmektedir veya geçmiş bir liderin fotoğrafları, negatif duyguları yaratabilmekte veya sürdürülebilmektedir. Önceki ürünlerin teşhirleri; başarı hislerini ortaya çıkartmaktadır.

Yaratıcı çizimler, duyguları anımsatır. Sözle ifadesi zor olan karmaşık ve incelikli bilginin ortaya çıkmasını sağlar. Çizimler, personele tanımlaması zor olan duyguları tartışmak ve belirlemek için yardımcı olmaktadır [7]. Aynı zamanda çizimler; söylenmemişi söylemek amacıyla çalışanlar için hem duygusal/psikolojik hem de politik seviyedeki bir katalizator olabilmektedir.

Semboller ve sembolik aktiviteler, kurumun kültürel yapısının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu kurumsal törenler, duyguları edinmeye ve hafızadan geri almaya yardım etmektedirler (Rook, 1985). Kurumsal kültür yönetimi açısından, duygusal deneyimler ve duygusal ifadeler kurumsal törenler aracılığıyla ortaya çıkartılır. Çünkü kurumsal aktivite aracılığıyla, mevcut olan bir duygu, ruhsal bir yol ile vurgulanmaktadır.

Törenler; bir şeyler paylaşan bireyler arasındaki ilişkiler oldukları için, törensel olaylar yoğun duygular oluşturmak için bir işlev görmektedir. Törenler; yüksek duygusal yoğunluğun olduğu anlardır ve törensel hareket, geçmişte tecrübe edilmiş yoğun duyguyu, yeniden yaratmak için görev yaptığını belirtmektedir. **Törenler paylaşılmış duyguları uyandırmaktadırlar.** Törenler arzu edilen değerleri ve inançları doğurmakta ve desteklemektedir. Kurumsal törenler olarak yapılan resmi toplantılar, hediye verme, ödül seremonileri, yıllık kongre ve seminerler kurumlardaki duygusal hafızayı hem beslemek hem de şekillendirmek için duygu duyarlı simgesel araçları kullanılmaktadır.

Her organizasyonda üzüntü, kızgınlık, korku, neşe, öfke, nefret, kin, sevgi ve bağlılık, güven ve güvensizlik gibi duygular yaşanır. **Yöneticiler ve çalışanlar, bu çeşitli ve yoğun duyguların farkında olmaları ve duyguları kontrol altında tutmalı ve örgütün yararına kullanabilmelidir.** Bu sebeple, yöneticiler; **kurumsal duygusal hafıza** konusuna önem vererek, stratejik kararları güçlendirmek için; performans hedeflerini aşmak ve başarılı bir değişim yönetimi yapmak, örgütün ticari ve sosyal faaliyetlerinin her alanına dinamizm kazandırmak, sürekli olarak, veri kullanımı ve üretiminde uygulanabilir yaklaşımlar geliştirerek, firma performanslarını artırabilir.

Kurumsal faaliyetler, salt içgüdülerinin boyunduruğunda yaşayıp, çevresiyle bu yönde ilişki kuran insanlarla başarılı bir şekilde yürütülemez. Kurumsal yapıların yönetimlerinde yer alan insanlar, **içgüdülerin değil, aklın belirleyiciliği ile yaşayıp,** yönetim faaliyetlerini bu şekilde sürdürmelidirler. Bu, yönetime dair sorumluluklar üstlenen insanların davranışlarının özünü, zihinsel eylem çerçevesinde düzenlemeleri anlamına gelmektedir. Her kurum, kendi alanında öncü ve karar verici olabilmek için, var olan bilgilerin dışında, kendi bilgisini üretebilecek bir yapıya ulaşması gerekir. Bu, özgür düşünce üretebilecek zihinlerle mümkün olmaktadır. Bu amaçla, yöneticiler, kurumsal bilgi tabanı ve uygulamalarını geliştirmek için, çalışanların kendi aralarında duygusal tecrübelerini paylaşabileceği şekilde, çalışma alanlarını yapılandırmalıdır. Bunun için yöneticiler, kişisel ilişkileri teşvik etmeli, sosyal iletişimi sağlamalı, kurumda herkesin duygularını kolayca dile getirebileceği, eşitlikçi bir diyalog ortamını yaratmalıdır. Farklı bölümlerde olan kişiler, iş dışında diğerleriyle kişisel ilişkiler kurabilir ve farklı etkinliklerde (konferans ve projeler) kurumla ilgili olarak farklı konuları (yeni proje geliştirme, planlama, iş yönetimi gibi) tartışabilirler. Yönetim bu amaca ulaşmak için; kurumda düzenli toplantılar yapma, firmanın kuruluş gününü kutlama, aylık akşam ya da öğle yemeği düzenleme ve işçi günü piknikleri gibi aktiviteleri yapmalıdır. Kurumsal toplantılara katılma yoluyla insanlar, daha fazla duygusal yaşarlar. Bir kurumun duygusal hafızası ne kadar fazla, ne kadar net ve ne kadar çalışanlar arasında paylaşırsa o kurum o nispetle başarılı olmaktadır.

Kurumu işler halde tutan insanlar için iş yeri, bir yaşam alanıdır. Çalışanların zamanının büyük bölümünün geçtiği bu mekanların, özgül birer yaşam alanı olduğu gerçeğinden yola çıkarak, buraların; insani değerlere yakışır nitelikte, insani standartlarda ve özelliklerde olması gerekir. İyi bir yemekhane, iyi bir ofisin inşa edilebilmesi için **büyük bütçelerden çok, büyük düşünebilecek zihinlere ihtiyaç vardır.** Üretim sistemlerinin inşasının temelinde, düzenliliğe ve sisteme dayanan kurallara uygunluk prensibinin yanı sıra, birimler arası harmoni anlayışı da bulunmaktadır. Sistemlerin işleyişinde ortaya çıkan bu öğeleri, estetik düzlemi ile ilişkilendirebilmek, iş akışının geliştirilmesinde yeni bakış açılarının kurgulanmasına da olanak sağlamaktadır. Organizasyon, her türlü araç ve yöntemi kullanarak, insanlar arasındaki olumlu ilişkileri güçlendirecek olan bir ortamı yaratmak zorundadır. Kurumsal kültür; **şarkılar, sloganlar, logolar, renkler ve semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar** gibi unsurlardan yararlanarak, **duygusal paylaşımı** desteklemelidir. Liderlerin yenilikçiliği, özgürlüğü, eğlenceyi ve canlılığı destekleyecek, çalışanların sabah gelmekten keyif alacakları, bir çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir. Çalışanlar arasında, organizasyonun tüm basamaklarında; dürüst, açık ve etkili bir iletişim ortamı özendirilmelidir. Gerekliyse bu konuda; tutum, bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Yöneticiler, iletişimin tüm araçlarını; yere, zamana ve duruma göre en uygun olanlarını öne çıkararak, etkili bir biçimde kullanmalıdırlar. İletişim konusunu, sadece gelişmiş teknolojileri kullanarak yapılan bir enformasyon aktarımı olarak görmemek gerekir. **Etkili bir iletişimden önemli olan, araçların kullanımını değil, insan duygularının paylaşımı olduğu hususu unutulmamalıdır.**

Kaynaklar

- [1] Mert, G. (2017). Kurumsal Duygusal Hafıza İle Örgütsel Öğrenme, Firma Yenilikçiliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- [2] Gardner, H. (2006). Eğitimli Akıl, Çeviren: Özden Akbaş, Morpa Kültür Yayınları.
- [3] Strati, A. (1998). Organizational Symbolism as a Social Construction: a Perspective From The Sociology of Knowledge, Human Relations, Vol. 51, s. 1379-403.
- [4] Akgün, A.; Keskin, H. Ve Byrne, J. (2012). Organizational Emotional Memory, Management Decision, Vol. 50, No. 1, s. 95-114.
- [5] Mert, G. (2018). Kurumsal Duygusal Hafıza, Artikel Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- [6] Mert, G. (2018). Organizasyonlarda Kurumsal Duygusal Hafıza Etkisi, Artikel Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- [7] Tracy, S. J.; Sandvik, P. ve Alberts, J. K. (2006). Nightmares, Demons, and Slaves: Exploring The Painful Metaphors of Workplace Bullying, Management Communication Quarterly, Vol. 20, s. 148-186.