

*Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?*

## KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA



Dr. GÖZDE MERT

artikol  
yayincılık



*Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?*

# **KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA**

**Dr. Gözde MERT**

artikol  
yayincılık

**Kitabın Adı**  
Kurumsal Duygusal Hafıza

**Yazar**  
Dr. Gözde MERT

**Artikel Yayıncılık No:** 114  
**ISBN** 978-605-68572-3-2  
**1. Basım:** TEMMUZ - 2018

**Kapak, Düzenleme, Ofset Hazırlama**  
Dr. Gözde Mert

**Baskı ve Cilt:**  
Mutlu Basım Yayın  
Davutpaşa Cad. Güven İş Merkezi. C Blok No: 256  
Topkapı / Zeytinburnu / İstanbul  
0212 577 72 08  
**Matbaa Sertifika No:** 18569

Artikel Yayıncılık bir Karadeniz Kitap Ltd. Şti. markasıdır.

**KARADENİZ KİTAP LTD. ŞTİ.**  
Koşuyolu Mah. Mehmet Akfan Sok. No: 67/3  
Kadıköy - İSTANBUL  
Tel: 0 216 428 06 54 Fax: 0 216 327 18 45  
e- mail: info@artikelyayincilik.com  
<http://www.artikelyayincilik.com>  
**Yayıncı Sertifika No:** 19708

Copyright © Bu kitabın tüm hakları yazara aittir. Akademik etik kurallara bağlı kalınarak yapılacak olan alıntılar ve tanıtım maksadıyla yapılacak olan kısa alıntılar dışında, yazarın yazılı izni alınmadan, tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla, basımı, yayımı, kopyalanması, çoğaltımı veya dağıtımını yapılamaz.

## **KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI**

**Mert, Gözde**

**Kurumsal Duygusal Hafıza**

*Dr. Gözde MERT*

*1. Basım 2018. 185 s. 160x245mm*

*Kaynakça var, dizin yok.*

*ISBN 978-605-68572-3-2*

*1. Kurumsal Duygusal Hafıza 2. Kurumsal Hafıza 3. Hafıza*

*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.*



# *Başlarken ...*

Kurumsal duygusal hafıza adlı bu kitap; “Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?” başlığı altında yayınlamakta olduğum bir seri kitabın dördüncüsüdür. Kurumsal duygusal hafıza, dünyada bu konuda yazılan ilk ve tek kitaptır.

Tarihsel süreçte, kentlerin oluşumuyla birlikte, iş bölümü ve meslekler ortaya çıktı. Ticaret başladı ve gelişti. Telgraf ve demiryolu ile birlikte, örgütler tek kişilik olmaktan çıkıp, çok birimli hale geldiler. Bu süreç içinde, çok mamul üreten örgütler, çok kazanmaktaydı. İçinde bulunduğumuz çağda ise kazançlı bir örgüt olabilmek için; çok üretmek, tek başına yetmemektedir. Artık nitelikli ve aranan bir ürün üretmek, rekabette çok daha büyük bir avantaj sağlamaktadır. Küresel ve makro düzeyde yapılan gelir analizlerinde, hizmet gelirlerinin açık ara önde olduğu görülmektedir. Günümüz örgütlerinde insan kaynağı, öne çıkmış durumdadır ve bu husus giderek çok daha büyük bir önem kazanmaktadır.

Bir kurum; yönetici ve iş görenlerinin niteliği ile değer bulur. Zamanımızda insan, örgütlerin odağı konumuna gelmiştir. Bireylerin meslekleri, onların bir yaşam şeklidir. Birey, bu yaşam içinde kendini geliştirebilmeli ve ortaya yeni bir şeyler koyarak, kendini ispat edebilmelidir. Çalışma ortamı, geleceğe dönük kapıları, bireye açabilmelidir. Örgütlerin değer ve normları, iş görenlerin yeni beceriler ortaya koyabilmesine imkân tanınmalıdır.

Bir kurumun bilgi deposu ve bu bilgiyi işleme gücü; o kurumun gücünün derecesini gösterir. Bir örgüt için en güçlü kuvvet ise bilgidir. En güçlü bilgiler ise o kurumun; duygusal hafızasını oluşturmaktadır. Kurumsal duygusal hafıza; geliştirilebilir ve ölçülebilir. Yapılan bilimsel çalışmalarda, kurumsal duygusal hafızanın; örgütsel öğrenme ve firma yenilikçiliğini olumlu bir şekilde artırdığı; bunun sonucu olarak firma performansının yükseldiği ortaya konmuştur.

Organizasyonların, kurumsal duygusal hafızaya sahip olduğu ve bunun ölçülebileceğini, dünyada ilk kez, Türk bilim adamları, Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN ve Prof. Dr. Halit KESKİN, bilimsel olarak ortaya koymuşlardır. Bu kitapta, kurumsal duygusal hafıza, beş bölüm halinde ele alınmıştır. İlk bölümde, kavramsal ve kuramsal temeller ifade edilmiştir. İkinci bölümde, kurumsal duygusal hafıza tanımı, önemi ve amaçları ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde, kurumsal duygusal hafıza depo bölmeleri açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, kurumsal duygusal hafızanın yapısı belirtilmiştir. Kurumsal duygusal hafızanın ölçülmesi konusu, beşinci bölümde ele alınmıştır. Kurumsal duygusal hafızanın ölçümü amacıyla kullanılacak bir anket örneği, ek olarak konulmuştur.

Bu eserin; tüm okuyuculara, akademik dünyaya ve iş hayatına yararlı olmasını diliyorum.

Dr. Gözde MERT  
*İstanbul, Kasım 2017*



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ .....	5
TABLolar LİSTESİ .....	9
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	10
KISALTMALAR .....	12

### BİRİNCİ BÖLÜM HAFIZANIN KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ

1. HAFİZA KAVRAMI .....	15
2. BİREYSEL HAFİZA KAVRAMI .....	16
2.1. Bireysel Hafızanın Tanımı .....	16
2.2. Bireysel Hafızanın Aşamaları .....	17
2.2.1. Kodlama .....	18
2.2.2. Depolama .....	18
2.2.3. Hatırlama .....	18
2.3. Bireysel Hafızanın Türleri .....	19
3. BİREYSEL DUYGUSAL HAFİZA KAVRAMI .....	21
4. KURUMSAL HAFİZA KAVRAMI .....	24
4.1. Kurumsal Hafızanın Tanımı .....	24
4.2. Kurumsal Hafızanın Süreçleri .....	28
4.2.1. Kodlama .....	29
4.2.2. Depolama .....	30
4.2.3. Hatırlama .....	30
4.3. Kurumsal Hafızanın Türleri .....	32

### İKİNCİ BÖLÜM KURUMSAL DUYGUSAL HAFİZA KAVRAMI

1. KURUMSAL DUYGUSAL HAFİZA KAVRAMI VE TANIMI ...	37
1.1. Kurumsal Duygusal Hafıza Kavramı .....	37
1.2. Kurumsal Duygusal Hafıza Tanımı .....	47
2. KURUMSAL DUYGUSAL HAFİZANIN ÖNEMİ VE AMACI ...	53
2.1. Kurumsal Duygusal Hafızanın Bildirimsel Hafıza Üzerindeki Rolü .....	54
2.2. Kurumsal Duygusal Hafızanın İşlevsel Hafıza Üzerindeki Rolü .....	54
2.3. Duygusal Aktivasyon Koşullarında Kurumsal Duygusal Hafızanın, Kurumsal Hafıza Üzerindeki Rolü .....	56
2.4. Kurumsal Duygusal Hafızanın, Kurum Faaliyetleri Üzerindeki Rolü .....	64

<b>3. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN TARİHSEL GELİŞİMİ VE YAPILAN ÇALIŞMALAR</b> .....	74
3.1. Kurumsal Duygusal Hafızanın Tarihsel Gelişimi .....	74
3.2. Kurumsal Duygusal Hafıza Konusunda Yapılan Çalışmalar ..	80

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM  
KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN  
DEPO BÖLMELERİ**

<b>1. BİREYLER</b> .....	104
<b>2. KURUMSAL KÜLTÜR</b> .....	105
<b>3. KURUMSAL DÖNÜŞÜMLER</b> .....	108
<b>4. KURUMSAL YAPI</b> .....	109
<b>5. KURUMSAL EKOLOJİ</b> .....	110
<b>6. DIŞ ARŞİVLER</b> .....	112

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM  
KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN  
MEKANİZMASI**

<b>1. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN TEMEL ROLÜ</b> .....	117
<b>2. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN YAPISI</b> .....	117
2.1. Duygusal Tecrübe Seviyesi .....	120
2.2. Duygusal Tecrübe Birikimi .....	120
2.3. Duygusal Tecrübe Yayılımı .....	121
<b>3. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN SÜREÇLERİ</b> .....	122
3.1. Duygusal Hafızanın ve Kurumsal Hafızanın Geri Alınması ve Gelişimi .....	122
3.2. Duygusal Tecrübelerin Gücü .....	130
<b>4. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN İLİŞKİLERİ</b> .....	131

**BEŞİNCİ BÖLÜM  
KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN  
ÖLÇÜLMESİ**

<b>1. DUYGUSAL DEĞERLİLİK</b> .....	138
<b>2. DUYGUSAL UYARILMA</b> .....	139
<b>3. DUYGUSAL CANLILIK</b> .....	141
<b>4. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA ÖLÇEĞİ</b> .....	141

<b>KAYNAKÇA</b> .....	145
-----------------------	-----

**EKLER**

<b>EK-1 : KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA ANKETİ</b> .....	171
---	-----

## **TABLolar LİSTESİ**

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1</b>	
Kurumsal Duygusal Hafıza Konusunda Yapılan Çalışmalar .....	80

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Şekil 1	Hafıza ..... 16
Şekil 2	Bellek Türleri ..... 20
Şekil 3	Duygusal Bellek ..... 23
Şekil 4	Örgütlerin Valığını Sürdürmesi ..... 24
Şekil 5	Tom Stewart'a Göre Bilgiyi İşlemek ..... 25
Şekil 6	Kurumsal Hafızayı Üreten Motor ..... 26
Şekil 7	Kurumsal Hafıza ..... 27
Şekil 8	Örgütlerin Amacı ..... 28
Şekil 9	Kurumsal Hafıza Süreçleri ..... 28
Şekil 10	Bilgi Birikimini Elde Etmek ..... 29
Şekil 11	Kurumsal Hafızanın Kullanılması ..... 31
Şekil 12	Bilgiye Tekrar Erişim ..... 31
Şekil 13	Kurumsal Hafıza Türleri ..... 33
Şekil 14	Duygular ve Örgütsel Hayat ..... 39
Şekil 15	Kurumsal Hafıza ..... 41
Şekil 16	Kurumsal Duygusal Hafıza ..... 42
Şekil 17	Yeo (2007) Göre Duygusal Deneyim ..... 43
Şekil 18	Kurumsal Yapılar ve Duygular ..... 44
Şekil 19	Kurumsal Duygusal Hafızanın Ortaya Çıkması ..... 45
Şekil 20	Kurumların Duygusal Deneyimlerinin Etkisi ..... 46
Şekil 21	Duygusal Olaylar ve Deneyimlerin Yayılımı ..... 48
Şekil 22	Duygusal Olay Nedenleri ..... 50
Şekil 23	Kurumsal Duygusal Hafıza Tanımı ..... 51
Şekil 24	Kurumsal Duygusal Hafıza ..... 52
Şekil 25	Kurumsal Hafızanın Ortaya Çıkması ..... 53
Şekil 26	İşlevsel Hafıza ve Duygusal Hafıza Arasındaki İlişki ..... 55
Şekil 27	Bir Duygunun İşlevi ..... 57
Şekil 28	Duygusal Hafızanın Aktivasyonu ..... 58
Şekil 29	Duygusal Deneyimin Unutulması ve Canlılığı ..... 60
Şekil 30	Kurumsal Hafıza Arasındaki İlişkiler ..... 61
Şekil 31	Kurumlarda Duygusal Hafızanın Rolü ..... 62
Şekil 32	Duygusal Hafızanın Canlılığı ve Doğruluğu ..... 63
Şekil 33	Örgütlerde Duygusal Kapasitenin Ortaya Çıkması ... 65
Şekil 34	Duyguların Bilgi ve Örgüt Alışkanlıkları ile Oluşması ..... 66
Şekil 35	Bildirimsel ve İşlevsel Hafızanın Firma ..... 69

	Yenilikçiliğine Etkisi .....	
<b>Şekil 36</b>	Yöneticilerin Duygusal Tecrübe Paylaşımı İçin Çalışma Alanlarını Yapılandırması .....	71
<b>Şekil 37</b>	Kurumsal Duygusal Tecrübelerin Çalışma Ortamına Aktarılması .....	73
<b>Şekil 38</b>	Geçmiş Duygusal Tecrübelerin İçeriği .....	76
<b>Şekil 39</b>	Duygusal Tecrübelerin Yayılımı .....	77
<b>Şekil 40</b>	Kurumsal Duygusal Hafızanın Tutulduğu Yerler .....	103
<b>Şekil 41</b>	Duygusal Hafızanın Bireylerde Depolanması .....	104
<b>Şekil 42</b>	Duygusal Hafızanın Kurum Kültüründe Depolanması .....	107
<b>Şekil 43</b>	Duygusal Hafızanın Kurumsal Dönüşümlerde Depolanması .....	108
<b>Şekil 44</b>	Duygusal Hafızanın Kurumsal Yapıda Depolanması	110
<b>Şekil 45</b>	Kurumsal Ekolojide Kurumsal Duygusal Hafıza Depolanması .....	111
<b>Şekil 46</b>	Dış Arşivlerde Kurumsal Duygusal Hafıza Depolanması .....	113
<b>Şekil 47</b>	Kurumsal Duygusal Hafızanın Faydaları .....	118
<b>Şekil 48</b>	Kurumsal Duygusal Hafıza Boyutları .....	119
<b>Şekil 49</b>	Örgütsel Hikayelerin Önemi .....	123
<b>Şekil 50</b>	Metaforların Duygusal Hafızaya Etkisi .....	124
<b>Şekil 51</b>	Semboller .....	126
<b>Şekil 52</b>	Duygusal Hafızanın Net ve Güçlü Olması .....	131
<b>Şekil 53</b>	Duygusal Deneyimin Ölçülmesinde Fineman Stratejisi .....	138
<b>Şekil 54</b>	Kurumsal Duygusal Hafızanın Tespit Edilmesi .....	140

## KISALTMALAR

<b>6W</b>	: Who, What, How, When, Where, Why
<b>Ar&amp;Ge</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>BTE</b>	: Bilgi Transferi ve Entegrasyonu
<b>CAL</b>	: Computer Aided Logistics
<b>cm</b>	: Santimetre
<b>CNN</b>	: Cable News Network
<b>IDEO</b>	: 1991'de Palo Alto, California'da kurulmuş, uluslararası tasarım ve danışmanlık firmasının adı.
<b>ISO</b>	: Uluslararası Standartlar Kurumu
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>km</b>	: Kilometre
<b>m</b>	: Metre
<b>MRI</b>	: Manyetik Rezonans Imaging, Manyetik Rezonans Imaging Görüntüleme
<b>PET</b>	: Pozitron Emisyon Tomografisi, bir nükleer tıp görüntüleme tekniği
<b>s</b>	: Sayfa
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TiVO</b>	: Dijital Kayıt
<b>vd</b>	: ve diğerleri

# BİRİNCİ BÖLÜM





## **BİRİNCİ BÖLÜM HAFIZANIN KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ**

### **1. HAFIZA KAVRAMI**

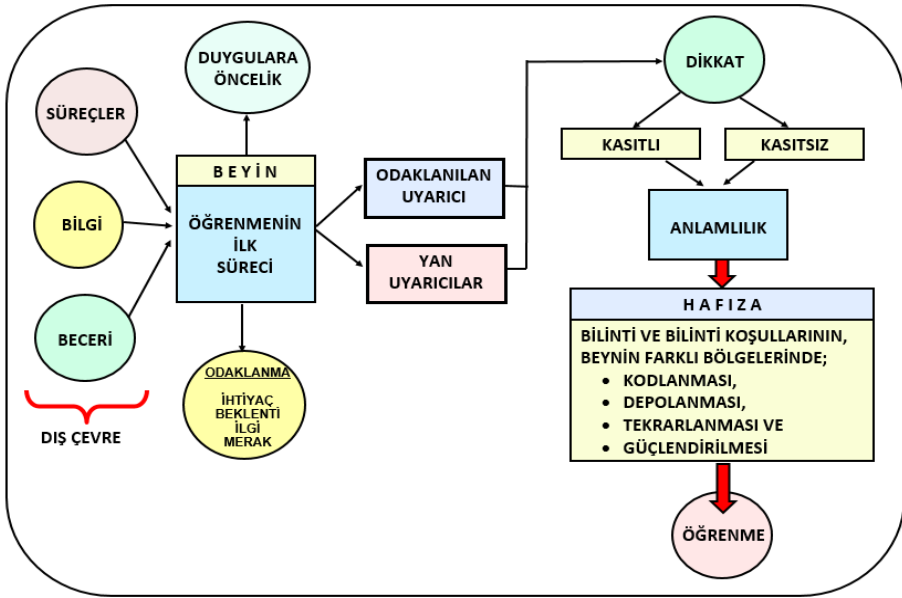
TDK (Türk Dil Kurumu) bellek ve hafıza tanımını: “yaşantıları, öğrenilen konuları, bunların geçmişle ilişkisini bilinçli olarak anlık saklama gücü, akıl hafıza” ve “bir bilgisayarda, programı, değişmeyen verileri, yapılacak iş için gerekli olan ara sonuçları toplayan bölüm” şeklinde yapmaktadır (Türkçe Sözlük, 1983, s. 139). Hafıza; deneyim sonucu kazanılan bilginin, aradan geçen süre içinde zihinde tutulmasıdır. Hafıza; bir düşünce işlemiyle davranışlardan soyutlayarak, kavram haline getirdiğimiz bir niteliktir. Hafıza bir kavramdır ve tüm kavramlar soyut olduğundan dolayı doğrudan gözlenemez, bununla birlikte kavramlar zihinde inşa edilir ve zihnen kavranır (Mert, 2017b, s. 19).

İnsan hafızası doğal olarak; hatırlar, unuttur ve yanılır. İnsan hafızasının, bir kayıt cihazı gibi aynen kayıt ederek tutan bir sistemi yoktur. İnsanın hafızası, hayatta kalmayı sağlayacak şekilde çalışır. İnsan zihni, deneyimler yaşarken, duyularından gelen izlenimleri, kopyalar gibi aynen saklamaz. Çünkü bu şekilde yapılacak olan kayıt, problem çözmeyi sağlamaz. Bu kayıtları; geçmişteki bilgilerine, o andaki ihtiyaçlara, ilgili olan durumlara ve gelecek düşüncelerine göre yorumlayarak, seçer, karar verir, kısaltır, birleştirir ve özümleyer. Bu şekilde kaydedilen bilgi, zihnin kendi işine yarayacak şekilde yapmış olduğu bir düzenlemedir. Kayıt edilen bu bilgiler pasif değildir; zihin onlara, gerektiğinde kullanacağı şekilde anlam verir. Algılanan olaylar ve durumlar için bir karar verilir. Bu karar hafızada tutulmaktadır. Karara ait izlenimler ise hiç hafızada tutulmamaktadır. İnsan hafızası bütün izlenimlerin depolandığı bir yer değil, biyolojik bir yapıdır. Bu biyolojik ortamda, sadece zihin süzgecinden geçirilen ve biçimlendirilen özümsemiş bilgiler tutulur (Özakpınar, 2012, s. 11-13).

## 2. BİREYSEL HAFIZA KAVRAMI

### 2.1. Bireysel Hafızanın Tanımı

Bellek; çevreden alınan bilgilerin, kalıcı hale getirilmesidir (Madi, 2014, s. 5). Bir anlamda bu demektir ki; yaptığımız her şey bizim hafızamızdır. İnsan beyni, bir anlam arayıcısıdır. Dış dünyadaki bilgi, bilinti ve uyarıcılar; duyu organları tarafından algılanır ve beyinde öğrenmenin ilk safhası başlamış olur. Öğrenme, hangi duyu organı ile başlamışsa onunla devam eder. Beyin öğrenirken, kasıtlı ve kasıtsız bir biçimde, öğrenmektedir. Beyin duygulara önem vermekte; ihtiyaç, beklenti, ilgi ve merak alanlarına odaklanmaktadır. Beyin, anlamlı olanları seçerek öğrenmektedir. Anlamı olmayan öğrenmenin hatırlanması, kullanılması ve ondan zevk alınması mümkün değildir. Beyin, başkalarıyla iletişime geçerek, duyular aracılığı ile elde ettiği bilgi ile birlikte ve onun koşullarını da kodlar. Beyinde; uyarıların, duygusal ve güdüsel önemini ortaya koyan yapılar bulunmaktadır. Vücutumuzda olup, biten her şey, beyin farklı bölgelerinde depolanmakta ve denetlenmektedir (Şekil 1) (Mert, 2017b, s. 97).



Şekil 1. Hafıza

**Kaynak:** Mert, Organizasyonlarda Bireysel Hafıza, s. 98, 2017(b).

Canlılar, çevrelerine uyum sağlamak yoluyla hayatta kalırlar. Deneyimlerin bir neticesi olarak, davranışlarımızı değiştiririz. Yeni deneyimlerin bir sonucu olarak, sinir sistemi içinde değişiklikler meydana gelmektedir. Öğrenme, davranış değişikliği ile sonuçlanan deneyimlerin bir sonucudur ve bilginin depolanmasıdır. Öğrenme, edinilen bilgi ve beceri süreci olarak ifade edilmektedir. Bellek ise gelecek için akılda tutulan bilgi ve becerilere ait bir süreçtir. Öğrenme, bir bellek yaratıldığında, tekrarlandığında veya güçlendirildiğinde ortaya çıkmaktadır. Bellek; bilginin, kodlanması, depolanması ve geri getirme süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Madi, 2014, s. 116). Hafıza, zihin tarafından işlev kazandırılan bir süreçtir. Zihin, davranışları ortaya koyan çok karmaşık süreçlerin, bir sistem içinde koordinasyonlu işleyişine denmektedir. Bu süreçler, belirli prensiplere göre düzgün ve ahenkli olarak, bir bütünlük içinde gerçekleşmektedir (Mert, 2017b, s. 98-99).

Öğrenme, davranış değişikliği ile sonuçlanan deneyimlerin bir sonucu olarak, bilginin depolanmasıdır. Öğrenme, edinilen bilgi ve beceri sürecidir. Bellek ise gelecek için akılda tutulan bilgi ve becerilere ait bir süreçtir. Öğrenme, bir bellek yaratıldığında, tekrarlandığında veya güçlendirildiğinde ortaya çıkmaktadır (Madi, 2014, s. 116).

## **2.2. Bireysel Hafızanın Hafızanın Aşamaları**

Öğrenmede en önemli husus, bellektir. Öğrenme ve bellek; kodlama, depolama ve geri getirme olarak süreçlere ayrılabilir. Bu aşamalardan birinde oluşan sorun, unutmaya sebep olabilir. Öğrenme gerçekleştiğinde bilgi, beyin farklı yerlerindeki bellek alanlarında depolanmaktadır. Her bir beyin hücresi, toplam belleğin çok küçük bir parçasını tutmaktadır. Bellek yolu, her kullanıldığında, daha çok güçlenmektedir. Ne kadar çok kullanılırsa, bellek alanı o kadar çok güçlenmektedir. Bilgi işleme; bilginin kodlanması, depolanması ve geri getirme süreçlerinden oluşmaktadır (Terry, 2013, s. 351-438).

### **2.2.1. Kodlama**

Kodlama; bilginin kazanımına, bir bellek izinin ilk oluşumuna karşılık gelmektedir. Kodlama iki safhada gerçekleşmektedir (Şekil 58). İlk aşama: kazanım (acquisition) ve ikinci aşama: sağlamlaştırma (consolidation) (McGill ve Beaty, 2002).

Kodlama, tekrarlama, imgeleme ve anlamlılıktan etkilenir. Özümseyerek yapılan tekrar, mevcut olan bilgiyle bağlantı kurma ve ayırt edici hatıralar oluşturma yoluyla daha iyi bir hatırlama gerçekleştirilir. İçinde bir anlam bulunan materyal, daha iyi kodlanabilmektedir. Kodlama işlemi, materyalin sunulma biçiminden de etkilenir (Sahakian ve Morein-Zamir, 2007).

### **2.2.2. Depolama**

Depolama, beyinde bilginin kazanım ve sağlamlaştırma süreçlerinden sonra, sürekli olan bir kayıt haline getirilmesidir (Gazzaniga vd., 2002, s. 203). Depolama, bilinen birtakım içeriklerin, belli bir zamanda ve belli bir ortamda vuku bulduğunun hafızaya kaydedilmesidir (Özakpınar, 2012, s. 98). Öğrendiğimiz her şey, beyinde kalıcı olarak depolanır. Bellekte depolanan bilgiler, hiyerarşik bir yapıdadır. Bellekteki bir maddenin bağlantılı olduğu madde kısa süre önce hatırlandıysa, o madde daha hızlı tanınır. Hatırlayamamak, bilginin bellekten silindiği anlamına gelmemektedir. Hatırlayamamak, bilgiye erişimde bir sorun yaşandığına işaret etmektedir (Terry, 2013, s. 500-506).

### **2.2.3. Hatırlama**

Hatırlama, zihnin özelliklerinden biri olup, diğer zihin özellikleri gibi beynin ana yapısında ve kalıtsal özellikler olmasını gerektirmez. Bu yeteneğe doğuştan sahibiz (Alder, 2000, s. 119). Hatırlama; öğrenilen bir davranışı ya da bilinçli bir sunum ve gösterim yapmak için; beyinde depolanmış bir haldeki bilgiyi tekrar kullanmaktır (Gazzaniga vd., 2002, s. 303).

Hatırlama ya da geri getirmeyi etkileyen 3 unsur vardır. Bunlar; anıların belirgin olması, etkili ipuçlarının olması ve daha önceden geri getirme denemelerin yapılmış olmasıdır. Geri getirmenin başlatılmasında, yönlendirilmesinde ve değerlendirilmesinde, frontal lobun üstlendiği rol çok önemlidir. Normal olarak, hatırlayabildiklerimizden çok daha fazla öğrendiğimiz bilgi vardır. Hatırladıklarımız sadece erişilebilir olan bilgilerdir. Korku ve endişe gibi durumlarda yaşanan duygusal uyarılmalar, hatırlama sürecini olumsuz olarak etkilemektedir (Tulving ve Pearlstone, 1966).

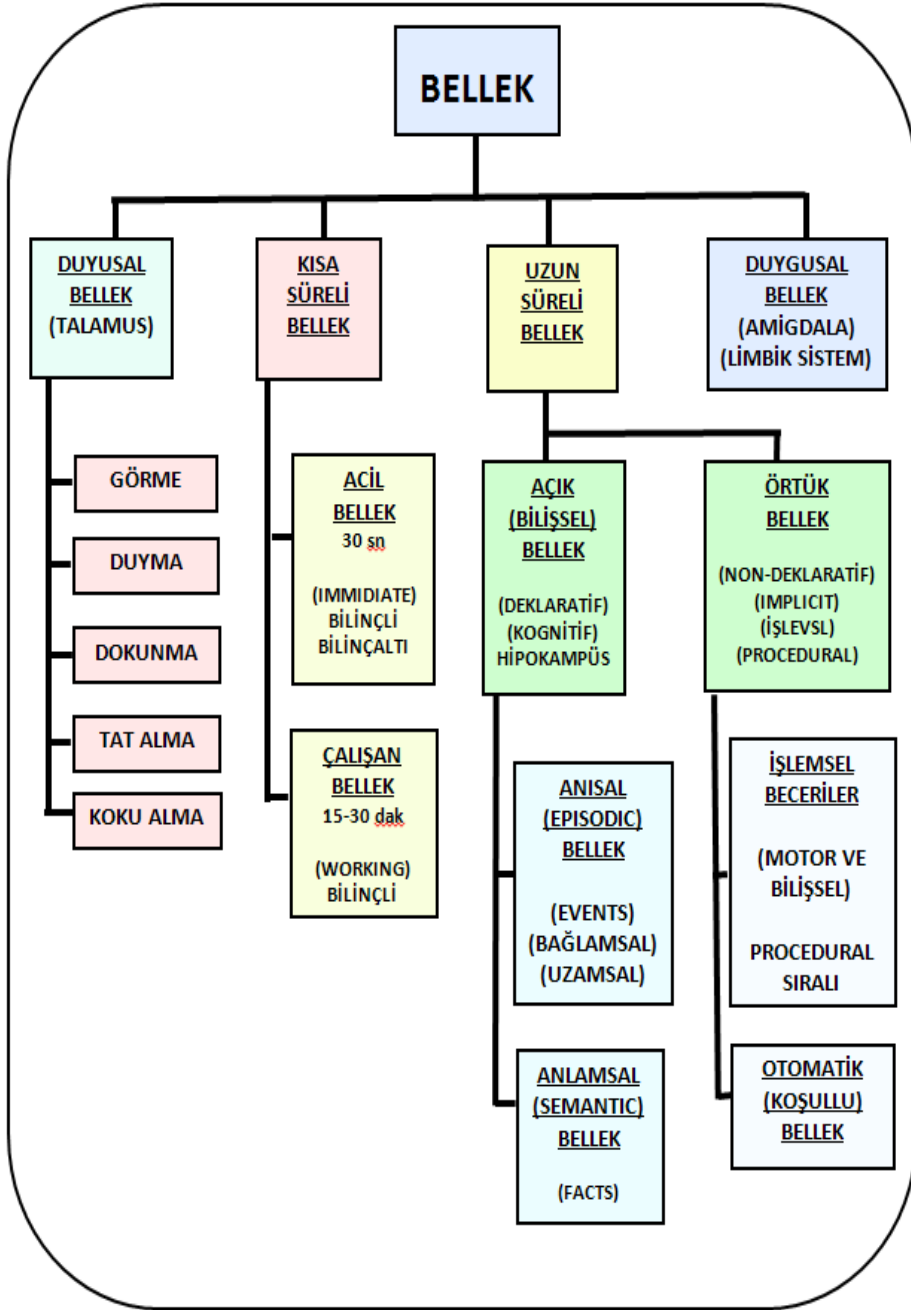
Bir şeyi öğrenirken, daha sonra hatırlamak için de kodlamalar yapmak, geri getirmeyi kolaylaştırır. Geri getirmeyi planlamak, ileride hatırlamak için çok önemlidir. Bunu ileriye doğru bellek ile gerçekleştiririz. İleriye doğru hatırlama, bir ipucuna bağlı değildir. İleriye doğru hatırlama; “kendiliğinden hatırlama” ya da “hatırlamayı hatırlama”yı içerir. Bu şekilde hatırlama, doğru zamanda geri getirmeyi sağlayan içsel bir uyarana bağlıdır. Daha sonra bir şey yapmayı hatırlamak, ileriye doğru hatırlamaktır (Mantyla, 2003).

Bellek hakkındaki bilgilerimiz, üst bellek ile mümkün olmaktadır. Üst bellek ise, geri getirme süreci ile ilgili olup, bellekte nasıl arayacağımızı biliriz. Yine üst bellek sayesinde belleğimizde hangi bilgilerin var olduğunu da biliriz. Bu durum “bilme hissi” ve “dilimin ucunda” olgularıyla ortaya konmaktadır. Bilme hissi, bildiğimizden emin olma hissi verir; ancak, hatırlanamaz ve yanlış cevaplar hemen reddedilir. İnsanlar neleri bildiklerini bilirler, buna bilme hissi denmektedir.

Geri getirme sürecinde yanlışlıklar da yapılabilir. Gerçekte olmamış olan uyarın ya da olayların hatırlanması bu konuya bir örnektir. Yaş ilerlemesi beraberinde yanlış hatırlamayı getirir. Hatırlama konusunda, ezberleme becerisi önemlidir (Terry, 2013, s. 607).

### **2.3. Bireysel Hafızanın Türleri**

Bellek; zamansal, içerik ve oluşum açısından ele alınarak farklı sınıflandırmaya tutulmuştur. Bu sınıflandırma Şekil 2’de görülmektedir (Bknz. Mert, 2017b)



Şekil 2. Bellek Türleri

### **3. BİREYSEL DUYGUSAL HAFIZA KAVRAMI**

Bir şarkı duyulduğunda, o şarkının nerede, kiminle, nasıl söylendiğini ve en son ne zaman dinlendiği hatırlanabilir. Okul, hastane vb. yerlere gidildiğinde, önceki anılar yani anısal bellek tekrar canlanmaktadır. Okul arkadaşları hatırlanmaya çalışıldığında, anlamsal bellek tetiklenmektedir. Arkadaşlar derin izler bırakmışsa, duygusal bellek hemen harekete geçer ve çok net hatırlamalar yapılır.

Bellek türlerinin en güçlüsü ve en etkileyicisi duygusal bellektir (Şekil 3). Beyin, her zaman duygulara öncelik vermektedir. Bilgi beyine girdiğinde, talamusa ulaşır ve amigdala hemen o bilgiyi kapar. Bilgi tehlikeli bir duruma işaret ediyorsa, amigdala vücudu kapsayan stres hormonlarını yaymaya başlar (Sprenger, 1999, s. 54). Kortizol gibi stres hormonlarının yayılması, bilgi transferinin kesilmesine ve açık bir şekilde düşünmeye engel olabilir. Bu şekilde, tüm bellek hatları bloke olmaktadır. Duygusal bellek, diğer bellek hatlarını tetiklemektedir.

Beyinde birçok alanın bağlantı kurarak oluşturduğu ağ sistemlerinden emosyonel ağ, duygusal bellek açısından önemlidir. Emosyonel ifadeler; duygusal ve heyecanlı durumlar olarak tanımlanmaktadır. Yüzdeki emosyonel ifadelerin davranışlar üzerinde önemli bir rolü olduğu saptanmıştır. Yüzdeki ifade çizgileri, el, kol, bacak duruşu gibi görüntüler duygusal durumu uyarmaktadır. Emosyonel ağ; limbik sistem, alın lobu ve ense loblarını içine almaktadır. Amigdala ve kaygı ile ilişkili diğer sistemler, tehdit edici bir durumu belirlediklerinde, frontal alanın görevi olan işleyen belleğin, bu konu üzerinde yoğunlaşmasını sağlarlar. İşleyen bellek, hipokampus ile birlikte gelen uyarının içeriğini değerlendirir. Stres oluşturan durumlarda, hipokampus aktif hale gelir. Beyin, tehdit altında olduğunu düşünürse ya da yeni durumu anlayamaz ve ne yapacağına karar veremezse, kaygı durumu ortaya çıkar. Amigdala uzun süre uyarıldığında, eski haline gelmesi uzun zaman alır. Böyle durumlarda sürekli kaygı durumu yaşanır. Hipokampus (KSB) ile prefrontal korteks (akıl yürütme, dikkat gösterme) sürekli kaygı durumlarında iyi çalışmaz. Bu durumda prefrontal korteks, amigdalayı kontrol edemez, panik atak ve fobiler gibi olumsuz davranışlar ortaya çıkar. Bütün kültürlerde olan temel emosyonlar; sevinç, üzüntü, öfke, korku, tikslenme ve şaşkınlıktır (Madi, 2014, s. 99-101). Çalışma belleği kapasitesini, kaygı durumu olumsuz olarak

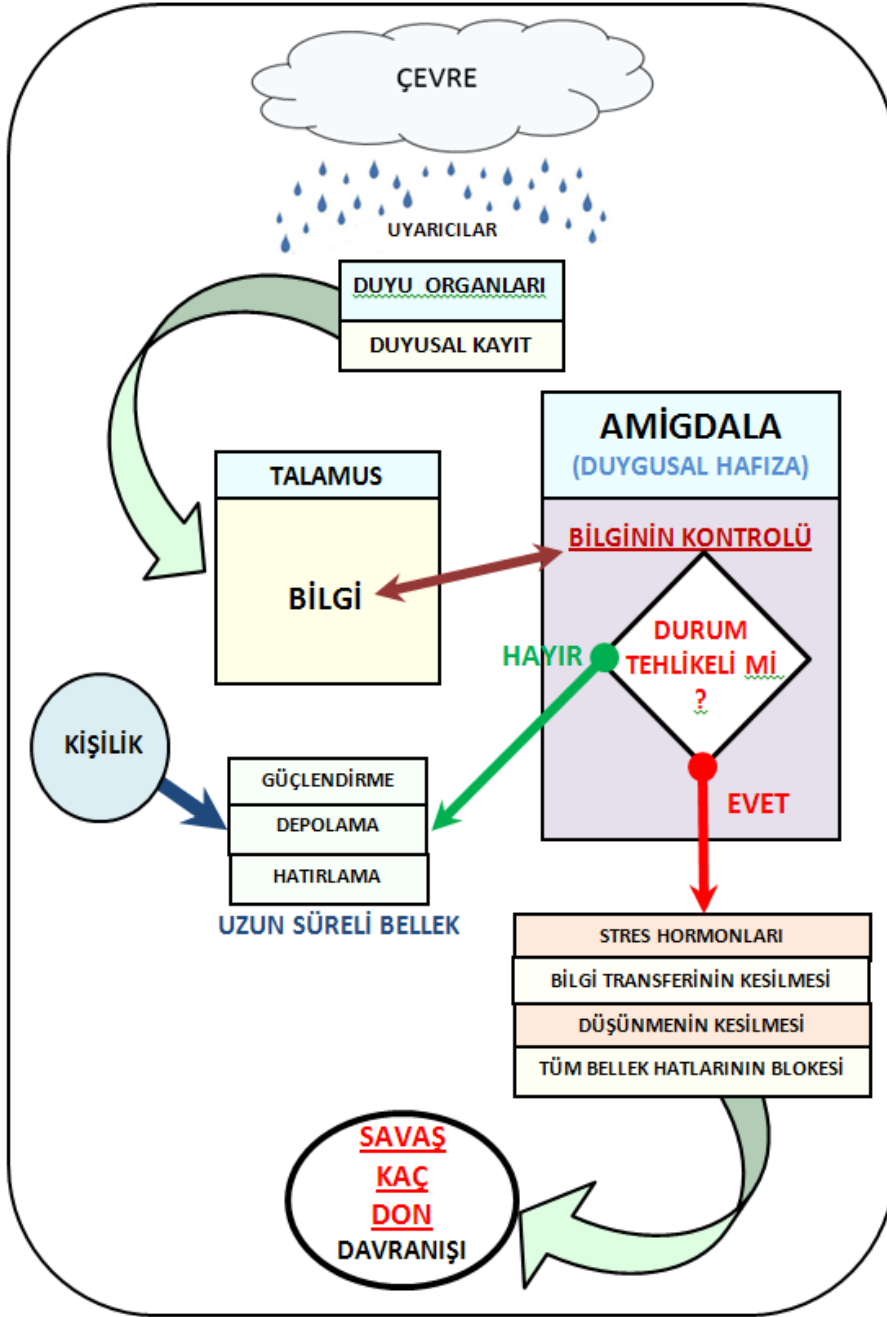
etkilemektedir. Kaygı ve olumsuz düşüncelerin, sınırlı kaynakları harcayarak, olumsuz durum ortaya çıkardığı saptanmıştır (Ashcraft ve Krause, 2007).

Duygusal bellek, kişisel özelliklerimizle ilgilidir. Kişisel özelliklerimiz ve algıdaki seçiciliğimiz, bilginin uzun süreli belleğimize kaydedilip-kaydedilmeyeceğine karar vermemizde çok etkilidir. Kişisel özelliklerimiz ve bilinçli aklımız, birlikte bir sünger gibi hareket ederek; neyi alacağına, neyi almayacağına, neyi depolayıp, neyi depolamayacağına karar vermektedir (Şekil 3).

Yüksek düzeyde olan duygusal olaylar, nötr olaylardan daha iyi ve daha net olarak hatırlanır. Birey duygusal bir ortama girdiğinde, dikkatini, bulunduğu durumun bazı yönlerine odaklar ve bunları belleğe işler. Duygusal stres yaratan durumlar, amigdalayı tetikler ve uzun süreli bellek oluşumunu etkiler. Duygusal olayların ayırıcı bir niteliği vardır. Yani duygusal olaylar gündelik, sıradan deneyimler değildir. Duygusal olaylar; üzerinde konuşulan, düşünülen ve iyi tekrarlanan ve iyi özümşenen olaylardır. Duygular; dikkat, genel uyarılmışlık düzeyi, ayırt edicilik ve özümseme geri getirmeyi kolaylaştırmaktadır (Christianson vd., 1991). Şaşırtıcı, duygusal ve en önemli olaylara ilişkin canlı bir hatıramızın olması, flaş bellek ile açıklanmaktadır. Flaş bellek, yaşanılan duygusal deneyimleri, aynen bir fotoğraf gibi belleğe kodlamaktadır. Bu hatıraların unutulmaya karşı bağışıklığı vardır (Brown ve Kulick, 1977).

Duygusal uyarılma, belleğe kodlamayı kolaylaştırır. Ancak bu bilgilerin hangi ayrıntıda kodlanacağını belirtmez. Bu nedenle, bazı önemli ayrıntılar unutulabilir. Tekrar, bazı deneyimlerde özümlemeye neden olurken, aynı zamanda çarpıtmalara da neden olabilir. Duygunun bellek üzerindeki etkilerine ve bunların doğruluğuna ilişkin kapsamlı açıklamalar yapmak için henüz az miktarda bilgiye sahibiz (Johnson ve Raye, 1981).



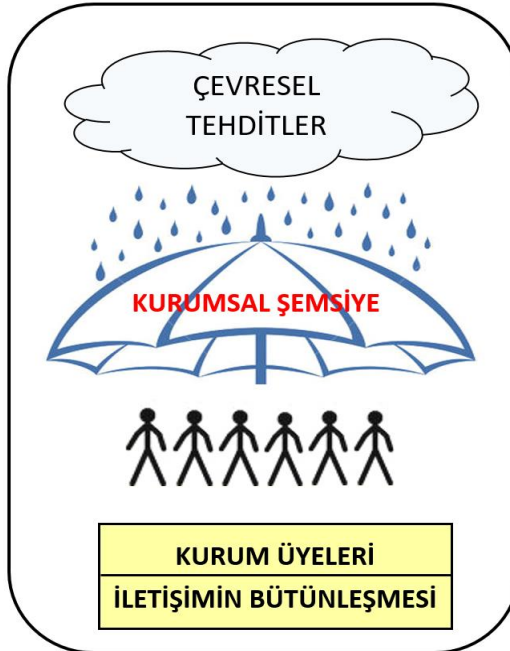


Şekil 3. Duyusal Bellek

## 4. KURUMSAL HAFIZA KAVRAMI

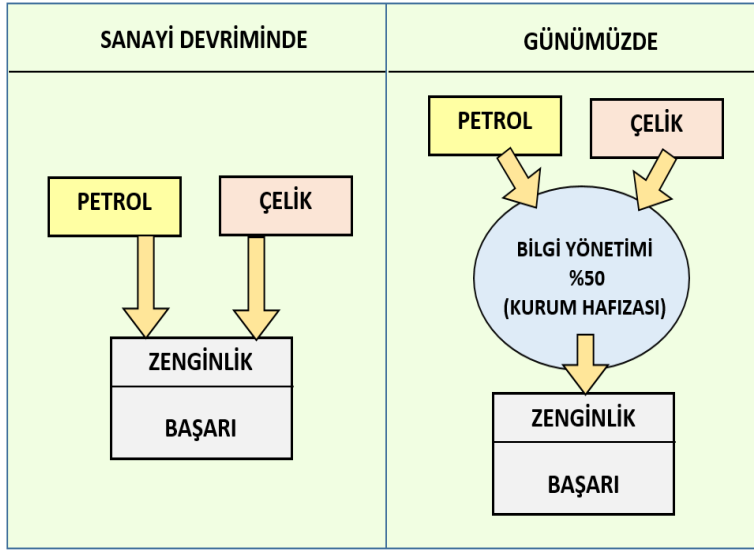
### 4.1.Kurumsal Hafıza Kavramı ve Tanımı

Günümüzde işletmeler, çevresel tehditlere karşı varlıklarını sürdürebilmek için, kurumsal bir şemsiye oluşturarak, üyelerini bunun altında toplamakta ve aralarındaki iletişimi de bütünleştirmektedir (Şekil 4). Önceden örgütlerin ayakta kalmasını sağlayan; teknoloji, sermaye ve fabrika gibi etmenlerdi. Bugünün işletmelerinin varlığını sürdürmeyi garanti altına alacak olan gerçek zenginliklerin bu unsurlarla bir araya getirilmesi gerekmektedir. Kitchen ve Schultz'a (2001) göre; 21. yüzyılda başarı ve zenginlik; bireyin bilgi, deneyim, anlayış ve yetenekleri üzerine yoğunlaşmalıdır (Vural vd., 2008, s. 7). İşgücünün yönetiminde ve kullanılmasında ortaya konulan beceri, iş bölümünden ileri gelmektedir (Smith, 2014, s. 5). Örgütler, insanların kendileri için çalıştıkları zamanlarda gevşektir ve kendiliğinden ortaya çıkar. İnsanlar, başkaları için çalıştıkları zamanlarda, işgücünün teşkilatlanması ile örgütler kuvvete dayanır (Durant, 1978, s. 46).



Şekil 4. Örgütlerin Varlığını Sürdürmesi

Kurumlarda bilginin yönetimi, önemli bir faaliyet haline gelmiştir. Günümüzde, kurum faaliyetleri, ekonomi ve sosyal hayatımızın çoğu, bilgi odaklıdır. Tom Stewart'ın ifade ettiği gibi: Sanayi Devrimi'nin, ham maddeleri; petrol ve çeliktir. Şimdi ise yeryüzünden petrol çıkarmanın maliyetinin %50'sinden fazlası, bilgiyi toplamak ve bilgiyi işlemektir. Satın aldığımızdan ve sattığımızdan daha fazlası bilgidir (Şekil 5).



Şekil 5. Tom Stewart'a Göre Bilgiyi İşlemek

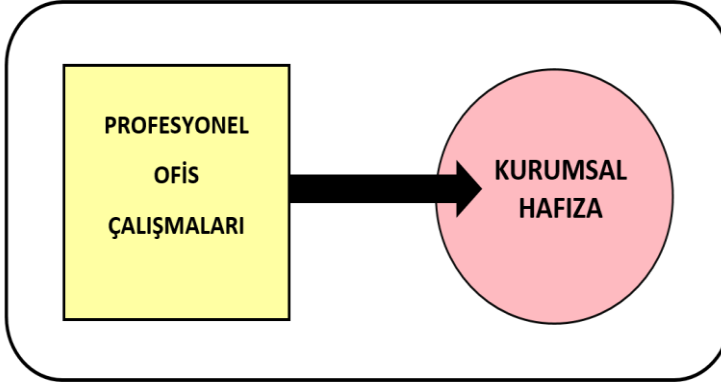
Bilgi, en temel ham maddedir. Bilgi yönetimi; uygun ve gerekli bilgi varlıkları ile bunlarla ilgili süreçlerin; tespiti, analizi, planlanması ve kurumsal hedeflerin yerine getirilmesi amacıyla; süreçlerin ve varlıkların geliştirilmesi için, faaliyetlerin kontrol edilmesidir. Bir kurum tarafından düzenlenen bilgi varlıklarının toplamı, onun kurumsal hafızasıdır (Kingston ve Macintosh, 2000, s. 121)

Kurumsal başarı için; bilgi yönetimi son derece gereklidir. Özellikle Drucker (1993); bilginin, kurumlardaki üretimde, önemli bir araç olduğunu ifade etmektedir. Bock, Zmud, Kim ve Lee (2005); bilginin, şirketin rekabet avantajında temel unsur olduğunu ve bununla birlikte bilgi tabanlı görüşe

dayanan şirket değerinin, anahtar unsur olduğunu ileri sürmektedirler. Bilgi yönetimi; kurumsal rekabet avantajı için, gerekli bir hale gelmiştir. Kurumların; bilgi depolama, aktarma ve genişletme kabiliyeti; bilgi oluşumunu ve kurumun rekabet avantajını, önemli bir şekilde etkilemektedir. Yoğun bilgi, kurumlardaki etkili performans ve büyüme; büyük ölçüde dağıtılmış bilginin paylaşımını ve birleştirilmesini gerektirmektedir.

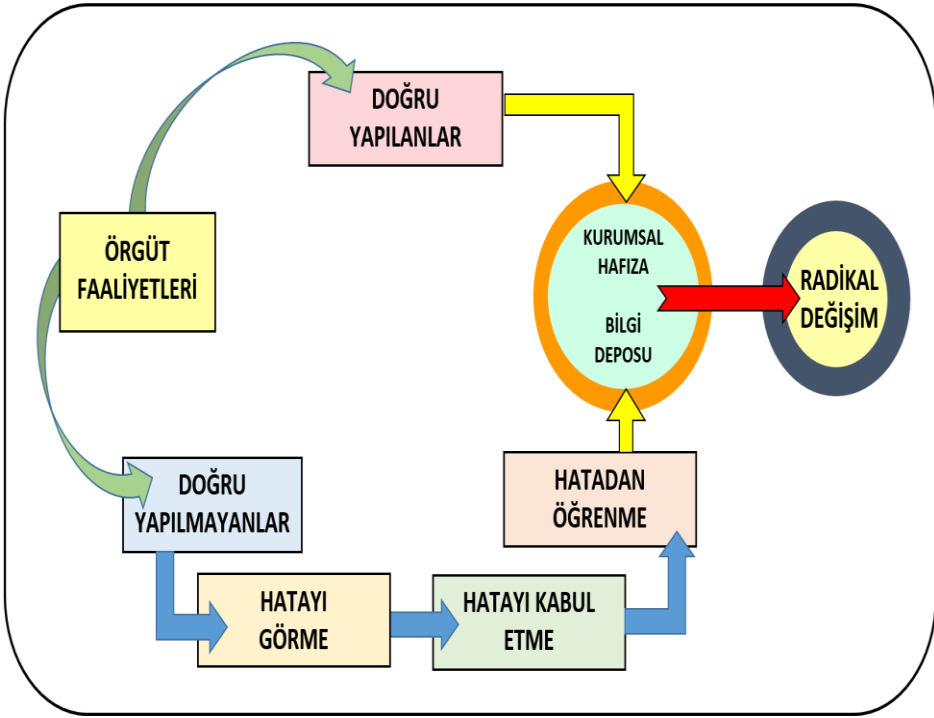
Schank (1995) kurumsal hafızayı; bildiğimiz şeylerin dinamik olarak değiştiği, bilgiyi depoladığımız ve işlediğimiz bir yer olarak tanımlamaktadır.

Kurumların, bilgi işleme özelliklerini sergiledikleri ölçüde, bir çeşit hafızaya sahip olmaları gerekmekte olduğu konusunda teoriler vardır. Ancak teoriler kurumlardaki hafızanın; işlevi ve doğası üzerine detaylı açıklama yapmamışlardır (Walsh ve Ungson, 1991, s. 57).



**Şekil 6. Kurumsal Hafızayı Üreten Motor**

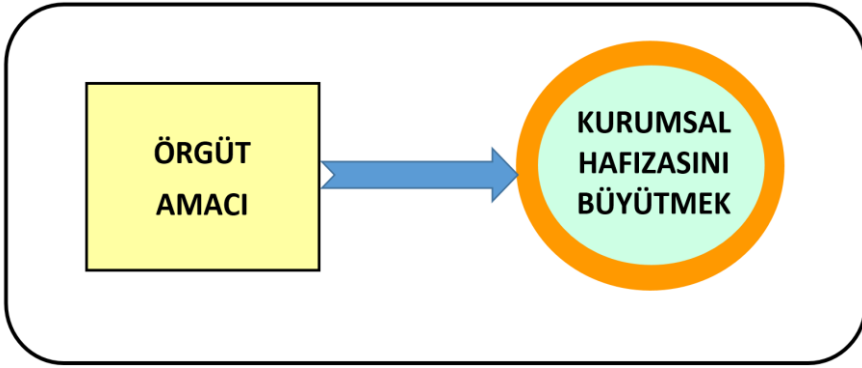
En somut ve tipik hafızayı üreten esas motor; çalışmadır. Bu ise profesyonel ofis çalışmasıdır (Şekil 6). En temel seviyede, hafıza; çalışma faaliyetlerinde, zamanda ve uzayda gerçekleştirilir ve veri içerir (Mandviwalla ve Grillo, 1999, s. 173-174).



Şekil 7. Kurumsal Hafıza

Radikal bir değişimi sağlamak, son derece zor olduğundan dolayı; kurumlar, hatayı kabul etmeli ve ondan öğrenmeye gönüllü olmalıdırlar. Başarılarından öğrenmek daha kolaydır. Ancak kurumlar, neyin doğru yapıp-yapılmadığı konusunda bir mekanizmaya sahip olmalıdırlar. Bu mekanizma, tipik olarak kurumsal hafıza olarak ifade edilmektedir (Şekil 7).

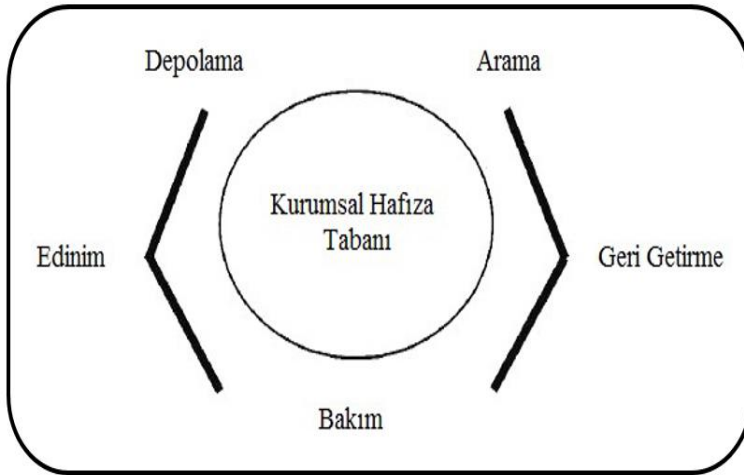
Kurumsal hafıza, çok önemlidir ve her kurum, kurumsal hafızasını büyütme ihtiyacı duyar (Şekil 8).



Şekil 8. Örgütlerin Amacı

#### 4.2.Kurumsal Hafızanın Süreçleri

Kurumsal hafıza modelleri; tipik olarak, yönetilecek bilginin çeşitleri ve yakalama, geri alma, erişme ve kurumdaki benzer bilgiyi kullanma üzerine, konsantre olmaktadır (Guerrero ve Pino, 2001, s. 1).



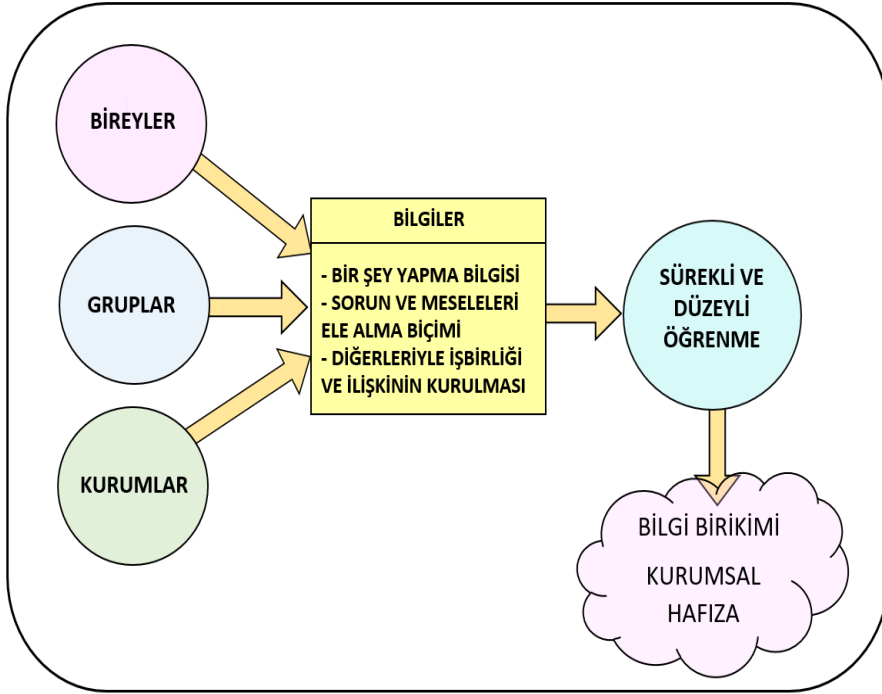
Şekil 9. Kurumsal Hafıza Süreçleri

**Kaynak:** Hackbarth ve Grover, *The Knowledge Repository: Organizational Memory Information Systems*, 1999, s. 23.

Kurumsal hafızada süreç önemlidir. Kurumsal hafızanın farklı süreçleri; bilgiyi edinme, tutma, geri alma ve korumayı (kurumsal hafızanın bozulması ve hafıza kaybının önlenmesi) içerir. Veri tabanı yönetim sistemleri gibi, bir kurumun hafızası için dört işlem tanımlanabilir: edinme (girdi), tutma (depo), araştırma (geri alma) ve bakım (güncelleme) (Winjhoven, 1998, s. 32; akt. Mert, 2017a, s. 34) (Şekil 9).

#### 4.2.1. Edinim

Kurumlar, kendi amaçlarına hizmet eden bilgi sistemlerini, geliştiren ve depolayan sosyal gruplardır. Kurumlar, mevcut bilginin toplu yorumlamaları olan, bilgi işleme süreçleri olarak görülebilir. Kurumlar, özel bir hafızaya sahiptir (Jackson, 2012, s. 118). Bireyler, gruplar ve kurumlar; öğrenme yoluyla bilgi birikimi edinmektedirler (Şekil 10).



Şekil 10. Bilgi Birikimini Elde Etmek

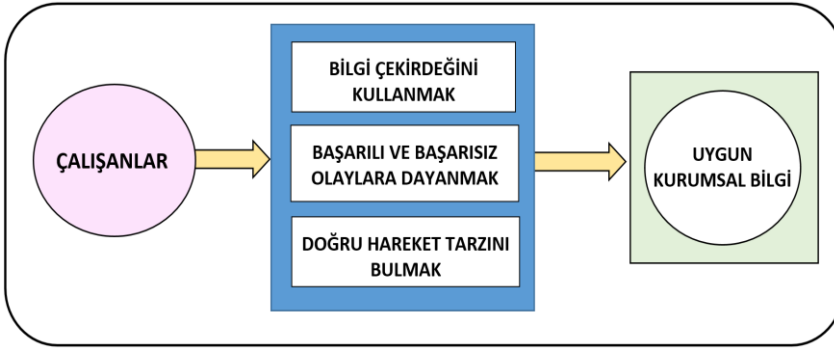
### **4.2.2. Depolama**

Bilginin açığa çıkmasından sonra, bunu bilginin edinimi süreci takip eder ve sonunda bilginin dönüşümü gelir. Kurumsal hafıza; belgelerde, veri tabanlarında, kişilerin beyinlerinde, grup adetleri gibi çeşitli şekillerde ve depolarda muhafaza edilmektedir. Kurumsal hafızayı kullanmada karşılaşılan güçlük; kurumdaki bilgi depolarının uygun olmama konusu ve bu depo alanlarının artırılmasında karşılaşılan olumsuzluklardır (Jackson, 2012, s. 118). Kurumlar bilgilerini ya dış ya da iç kaynaklardan edinmektedirler. Şirketler, kurum içinde, bilgileri yaymak zorundadırlar. Bu bilgiyi kurumsal hafızada depolamak zorundadır. Kurumun belirlediği, edindiği, geliştirdiği, paylaştığı ve kullandığı bilgi; gelecekte örgütün iş görenlerinin emrinde olacaktır (Bencsik vd, 2009, s. 1). Bilgiyi depolayan ve hafızadan geri alan; kurumsal, sosyal ve kişisel rutinler vardır. Pek çok iş aktivitesi, örgütsel öğrenmeye sahiptir. Öğrenme, takım içerisinde etkili bir şekilde çalışmak veya proje sonrası değerlendirmelerdeki tartışmalar ile ortaya çıkar. Benzer öğrenme süreçleri; bir bütün olarak kuruma bilgi katkısında bulunmak için, çalışanlara olanaklar vererek (tanıma, kendini gerçekleştirme, ödüller) sağlanabilir (Jackson, 2012, s. 119). Kurumsal hafıza bilgi sistemi kavramı; kurumların veri tabanı mimarisi içinde, geçmiş ve günümüz iş süreçlerini, depolaması aracılığıyla hem tarihi bir süreci hem de düşünce sürecini öğrenmeyi yansıtır (Dow vd., 2013, s. 1345).

### **4.2.3. Tekrar Erişim**

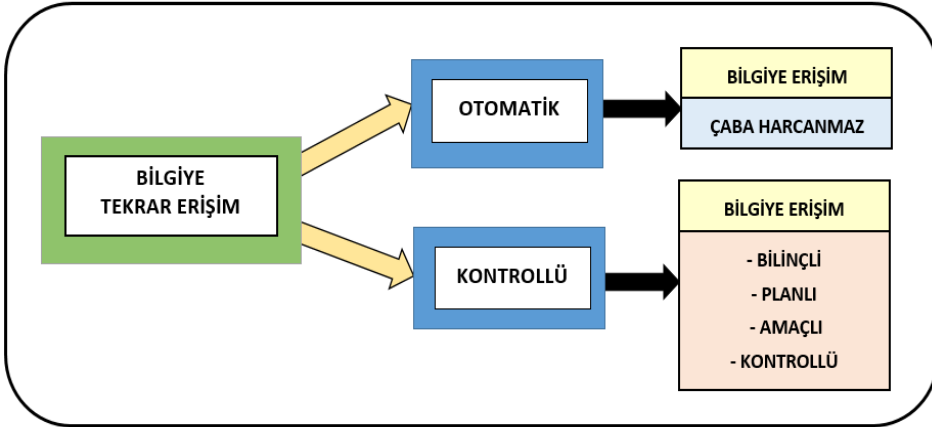
Bilgi; “malzemelere” kıyasla, bir ürün bedelinin, yüksek bir oranını oluşturur. Çalışanların bilgisi, bir şirketin veya kurumun en önemli değerlerinden biridir. Çeşitli yazarlar tarafından sunulduğu gibi, kurumsal hafıza; bilgiyi koruyan bir kaynaktır (Guerrero ve Pino, 2001, s. 1). İşgörenler, bilgi çekirdeğinden yararlanarak, daha önceki olaylara dayanarak, etkin karar vermek için; en uygun kurumsal bilgiyi seçmeleri gerekir (Şekil 11). Karar verme süreci; “tekerleği yeniden icat etmeyi” önlemek zorundadır. Yeni iş süreçlerinin, doğru olduğuna karar vermek durumundadır. (Dow vd., 2013, s. 1346).





Şekil 11. Kurumsal Hafızanın Kullanılması

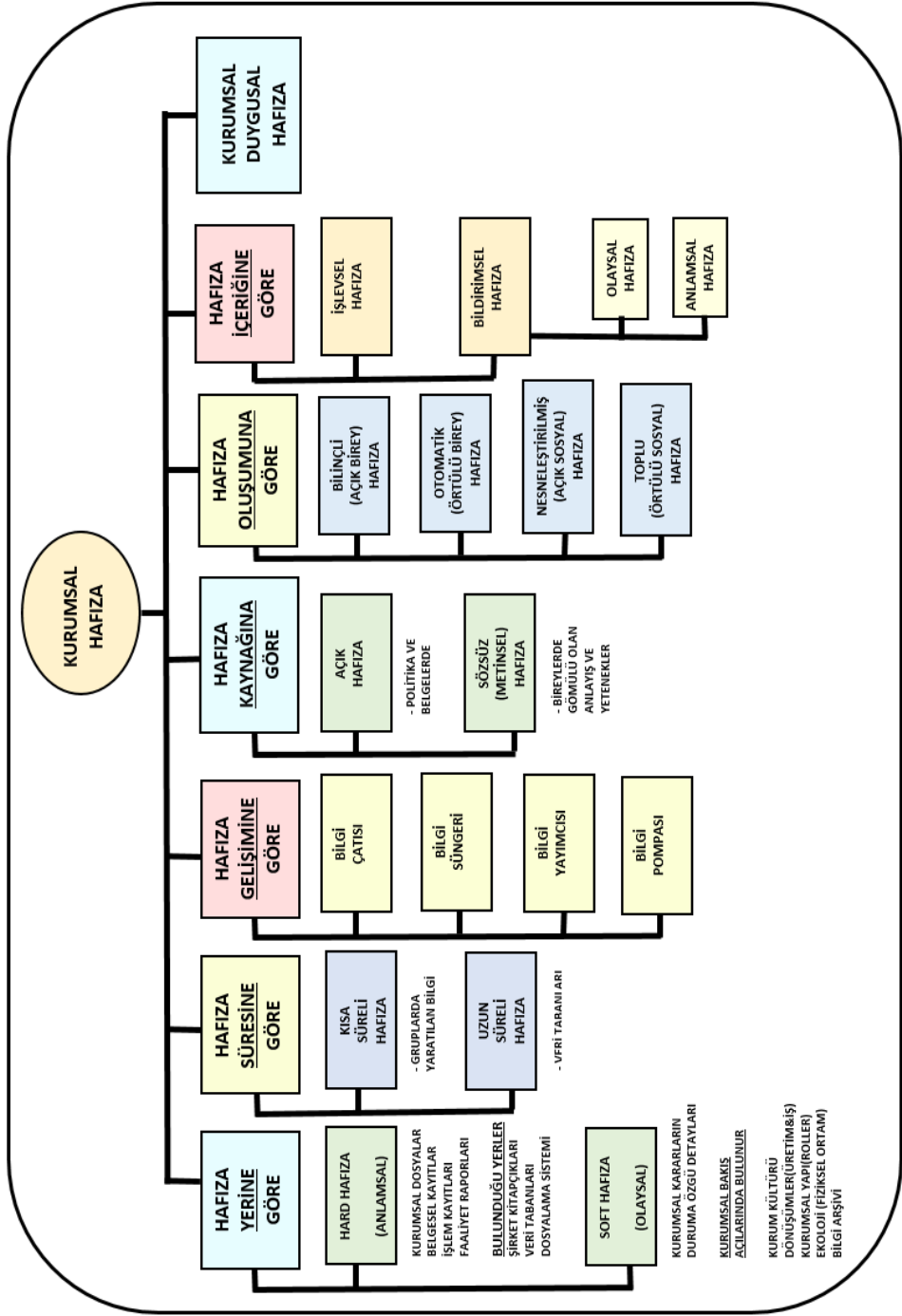
Bilgiye tekrar erişim, otomatik veya kontrollü bir şekilde gerçekleşebilir (Şekil 12). Otomatik olarak erişimde, bilgiye herhangi bir çaba harcamadan erişilir. Kontrollü olan erişimde, geçmiş olaylarla benzerlik kurularak bilgiye; amaçlı, bilinçli, planlı ve kontrollü bir şekilde erişim sağlanır (Akgün vd., 2009, s. 120-121).



Şekil 12. Bilgiye Tekrar Erişim

#### 4.3. Kurumsal Hafızanın Türleri

Kurumsal Hafıza türleri Şekil 13 gösterilmektedir (Bknz. Mert, 2017c). Kurumsal hafızanın, firmaların düşünce yeteneğine sahip, zihinsel varlıklar olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Kurumlarda ortaya çıkan depolanmış bilgi, kurumsal hafızayı oluşturur (Chang ve Cho, 2008, s. 14).



**Şekil 13. Kurumsal Hafıza Türleri**

**İKİNCİ BÖLÜM**



## **İKİNCİ BÖLÜM KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA**

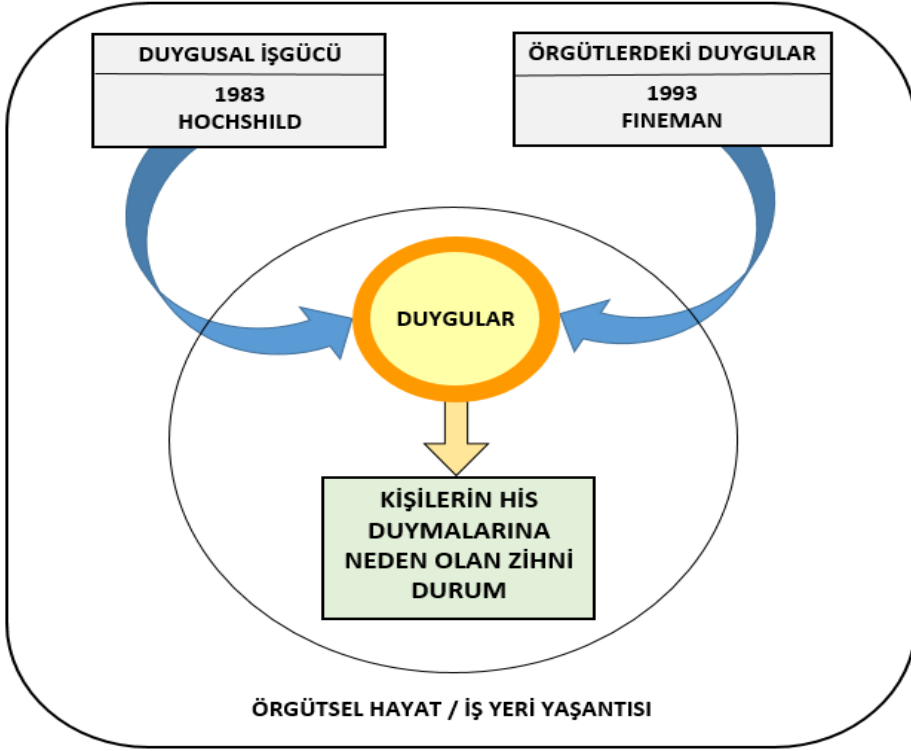
### **1. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA KAVRAMI VE TANIMI**

#### **1.1. Kurumsal Duygusal Hafıza Kavramı**

Duygular, var olmanın ve yaşamı anlamlı kılmamanın temelidir. Yaşam enerjisi için ana kaynaktır. Latince’de duygular, motus anima, “bizi harekete geçiren ruh” olarak adlandırılmıştır. Duygularımız bize her an, yaşamsal önem taşıyan yararlı bilgiler sağlar. İlkel insan zor koşullarda yaşamını sürdürmek için duygularının önderliğine güvenmek zorundaydı. Çünkü duygular tehlike, kayıp, engel karşısından insanı harekete geçmeye hazırlayan bir tür savunmadır. Korku, tehlike anında kaçma davranışının ortaya çıkmasına yol açar. Karar anında seçim yapabilmek konusunda insanoğlunun varoluşundan beri duygular yol göstermeye devam ediyor. Ne var ki, akılla etkileşimini belli bir dengeye oturtamayan duygular hedef şaşırtıcı, acı verici, hatta yok edici olabilir. Ancak harekete geçmek için gerekli olan enerjiyi sağlayan duygular, akılla birleştiğinde yol gösterici, harekete geçirici bir işlevi yerine getirir. Duygular ve duyguların ifade edilmesi evrensel özellikler taşır. Araştırmalar, insanların ve pek çok hayvanın belli duyguları aynı şekilde ifade ettiğini ve ihtiyaçlarını duygu iletiler ile karşıladığını gösteriyor (Baltaş, 2011, s. 10). Duygusallık kavramı ile hatırlatmak ve vurgulanmak istenilen şey, özne algısının giderek değiştiği dünyamızda, öznenin hala insan olduğudur. Bu kavram, bir kurumu oluşturan unsurların, o kuruma dair üretmiş oldukları duyguların ve etkileşimlerin toplamını ifade eder. Duygusallık, birlikte yaşamaktan ve birlikte üretmekten haz duyan insanların, yer aldıkları üretim alanları için üretilen düşüncelerin bütünüdür (Söylemez, 2012, s. 20). Bu nedenle duygular hayatımıza kuvvet verirler ve sıkça da hayat tecrübelerimizden tetiklenirler (Manz, 2009, s. 59).

Bir yüzyılı aşkın bir süredir psikologların ve felsefecilerin kesin anlamı üzerinde tartıştıkları bir terim olan *duygu*, Oxford İngilizce Sözlüğü'nde; "herhangi bir zihin, his, tutku çaltantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum" olarak tanımlanıyor. Araştırmacılar tam olarak hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebileceği, yani tüm *duygu* karışımlarını meydana getiren asal duyguların hangileri olduğu, hatta birincil duyguların var olup olmadığı hakkında tartışıyorlar. Herkes aynı düşüncede olmasa da bazı kuramcılar temel *duygu* kümeleri olduğunu öne sürüyor. Bu kümelerin başlıca adayları; öfke, üzüntü, korku, zevk, sevgi, şaşkınlık, iğrenme ve utançtır (Goleman, 2000, s. 359).

1983'te Hochschild'in "Duygusal İşgücü" ve 1993'te Fineman'ın "Örgütlerdeki Duygular" isimli çalışmalarında; "duygu" teriminin, "kişilerin his duymalarına neden olan, zihni bir durum" (Şekil 14) şeklindeki tanımı, örgütsel teori ve davranış literatüründe büyük dikkat uyandırdı (Domagalski 1999). Duygusal işgücü üzerine yapılan araştırmalarda; çalışanların, kendi duygularını, örgüt ve müşterinin beklentilerine göre yönettikleri belirtilmektedir (Hochschild, 1983). Davranış ve örgütsel teori üzerinde yapılan çalışmalar duyguların; örgütsel hayatın ve işyeri yaşantısının bir parçası olduğuna işaret etmektedir. Çünkü örgütler, insanlardan oluşmakta ve insanların da duyguları vardır (Ashforth ve Humphrey, 1995; Domagalski, 1999). Yönetim alanında, bilim insanları (Fineman, 1993; Rafaeli ve Worline, 2001 gibi); örgütlerde duygusal alanlar olduğunu ve örgütlerin, çalışan duygularını, etkin bir şekilde yönetebileceğini ve düzenleyebileceğini ifade etmişlerdir. Örgütler; kişilerin duygularını ifade etmesinde, kontrol etmesinde ve tutmalarında bir araçtır. Örgütler; duyguları yönlendirir, artırır ve azaltır (Levine, 2001).



Şekil 14. Duygular ve Örgütsel Hayat

Walsh ve Ungson (1991) kurumsal hafızanın; şirketlerin bilgi birikimlerinin gelecekte erişilebilir hale geldiği, bilginin bir şekilde alınıp depolandığını ve hafızanın bir kurumun geçmişinin bir görünüşü olduğunu tartışmışlardır. Kurumsal hafızayı; geçmiş deneyimden gelen bilgi birikimi ve olayların; mevcut kurumsal faaliyetlere etki eden araçlar olarak tanımlamışlardır. Ayrıca kurumsal hafızanın; bir kurum içerisinde, sadece konuyla ilgili insanların ihtiyaç duyduğu bilgi birikimini, bilgiyi, veriyi değil ayrıca geri alınmış bilginin kullanılması için gerekli olan uygun uygulamaları da sağlayan, genellikle hem zihinsel (ör. veri, bilgi ve bilgi birikimi) ve hem de yapısal eserlerden (ör. roller, mimariler ve çalışma usulleri) oluştuğunu da belirtmektedirler (Akgün vd., 2012b, s. 97-98). Kurumsal hafızanın; kurumsal öğrenme teorisinin, karar vermenin ve kurumsal kavrayış ve davranışın temel bileşenlerinden biri olmasına rağmen, Walsh ve Ungson (1991) ve onların takipçileri, kurumsal hafıza

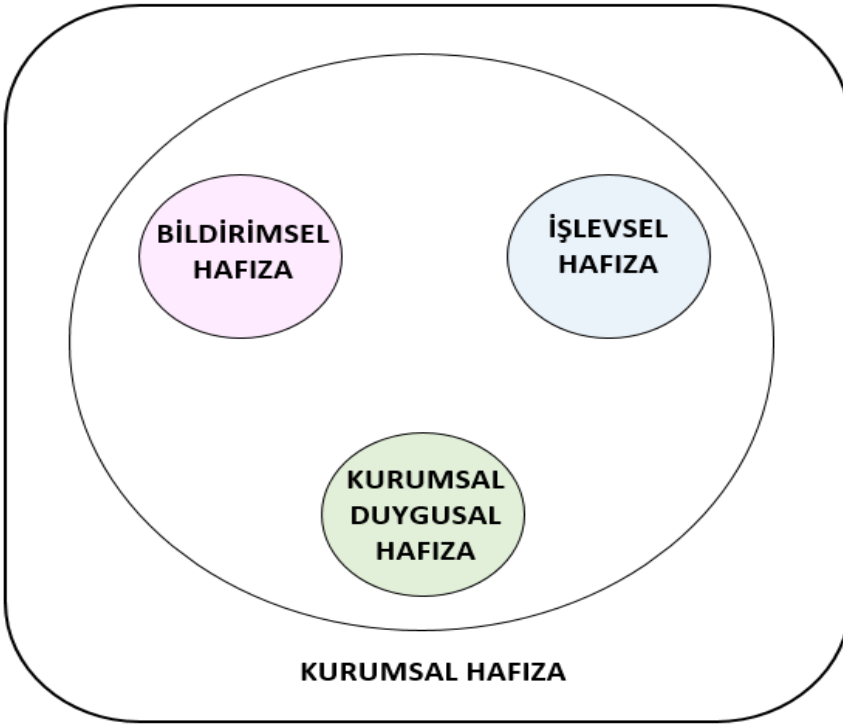
anlayışının hala sınırlı olduğunu bildirmişlerdir. Özellikle, Martz ve Shepherd (2001) kurumsal hafızanın içeriği olarak; ne depolamalı sorusunu tartışmaktadırlar. Kurumsal hafıza içeriğinin; bildirimsel ve işlevsel hafıza olarak sınıflandırılması konusunda bir anlaşmaya varılmıştır (Moorman ve Miner, 1997). Bu iki tür hafıza konusunun önemi, herkesçe kabul edilmesine rağmen, bugüne kadarki çalışmalarda; kurumsal hafızanın, özellikle duygusal tarafı atlanmıştır (Akgün vd., 2012a, s. 432).

Büyüleyici bir kavram olarak kurumsal hafıza, çok çeşitli disiplinlerden araştırmacıları kendisine cezbetmektedir. Kurumsal hafıza bileşenleri olan; bildirimsel hafıza (yani, gerçekler, olaylar, durumlar (ne olduğunu bilmek, niçinini bilmek, zamanını bilmek vb.)) ve işlevsel hafıza (bir şeyin nasıl yapıldığı ya da nasıl yapılabildiği, iş ve işlemler vb.) konularına ilgi duyulmaktadır. Walsh ve Ungson'ın (1991) yeni ufuklar açan çalışmasından beri, kurumsal hafıza kavramı; kurumsal kuram ve davranış (Olivera, 2000; Paoli ve Prencipe, 2003), pazarlama (Park ve Bunn, 2003; Berthon vd., 2001), bilgi teknolojisi (Stein ve Zwass, 1995; Wijnhoven, 1999), teknoloji ve yenilik yönetimi (Moorman ve Miner, 1997; Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004) gibi çalışmalar literatürde geniş ilgi topladı. Kurumsal hafıza, çeşitli şekillerde tanımlandı ve literatürde çok yönlü ve karmaşık bir yapı olarak ifade edildi (Akgün vd., 2012b, s. 95).

Kurumsal hafıza; hafıza temelli şekiller olarak ve kurumlarda hafızanın nasıl ortaya konulacağını gösteren (Van Stijn ve Wensley, 2001) anlaşılabilir elemanlar olarak tanımlamıştır. Moorman ve Miner (1997), kurumsal hafızanın; toplu olarak biriktirilmiş bilgi anlamına geldiğini açıkladılar ve önceki yazınlarla tutarlı olarak; onun içeriğini, bildirimsel ve işlevsel hafıza olarak sınıflandırdılar (Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004; Moorman ve Miner, 1997). Bu tanımlara ve bakış açılarına göre, literatürde kurumsal hafıza; kurumsal bilgi birikimini, becerileri, kuralları, yöntemleri, paylaşılmış varsayımları ve inançları kapsayan ortak bir tema olarak ortaya çıktı (Walsh ve Ungson, 1991; Moorman ve Miner, 1997). Kurumsal hafıza, kısmen toplu ve kişisel deneyimlere ve kamusal anlatılara maruz kalma yoluyla kurulmuştur (Schmidt, 2003). Yani kurumsal hafıza, insanlar tarafından sosyal olarak inşa edilmektedir ve onların geçmişten gelen nesnelere, insanların ve olayların mevcut yorumlamasını içermektedir. Örneğin, bir kurumda bir olay tecrübe edildiği zaman, insanların olayı belirli duygusal reaksiyonlarla birlikte değerlendirmekte olduğu görülebilir



(Örneğin; başarısız bir şirket birleşmesi, kurumda korku ve öfkeye veya rakibinden daha büyük bir pazar payı elde etmeye neden olabilir.). Bu duygular, sosyal değişim süreçlerine girip yayılırken, insanlar toplu olarak karşılıklı bir bağlılık ve o duygusal deneyimleri paylaşarak, olay boyunca duygusal reaksiyonlar ve yanıtlar için bir depo geliştirmektedirler (Akgün vd., 2012b, s. 96).

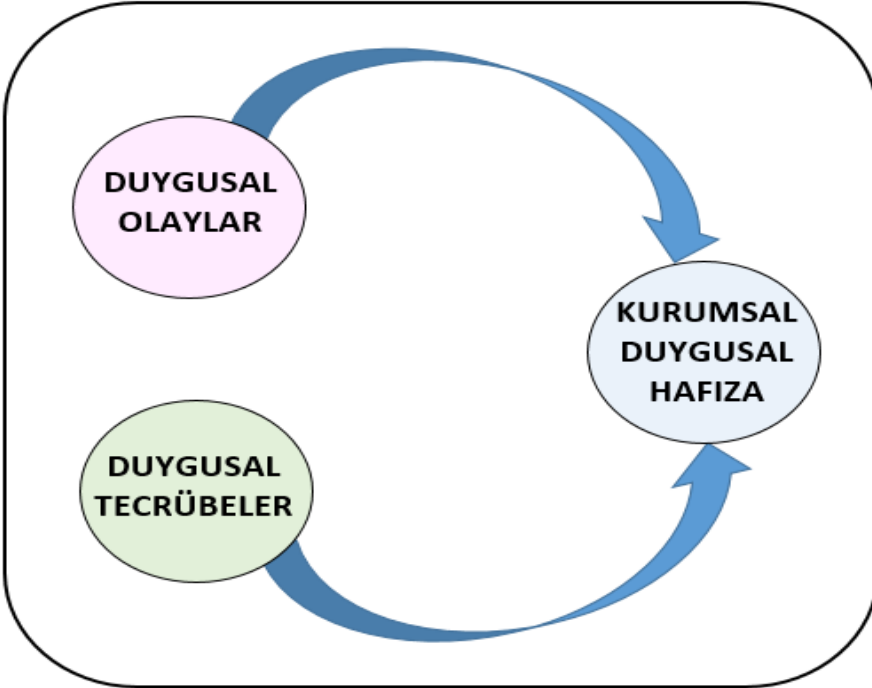


**Şekil 15. Kurumsal Hafıza**

Kurumsal hafıza içerikleri, hafıza temelini oluşturan ve hafızanın kurumlarda olduğunu belirten bilişsel elemanlardır (Van Stijn ve Wesley, 2001). Moorman ve Miner (1997) kurumsal hafızanın içeriğini, toplu olarak depolanmış bilgi anlamında belirtmektedirler ve hafızayı bildirimsel ve işlevsel olarak sınıflandırmışlardır (Moorman ve Miner, 1997; Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004). Ancak çok iyi bilinmektedir ki hafıza tekdüze bir kavram değildir ve pek çok boyutu vardır (Walsh ve Ungson,

1991; Feldman ve Feldman, 2006). Sosyal bilimler ve yönetim literatürü, duyguların kurumlardaki hafızanın bir parçası olduğunu göstermektedir. Örneğin, sosyal epistemoloji (Pescosolido ve Rubin, 2000), sosyal yapılandırmacılık (Fineman, 1993) ve sosyal ve toplu hafıza (Akgün vd., 2003) gibi araştırma akımları kurumsal hafızanın sosyal/insan bileşenlerinden oluştuğunu ve o bileşenlerin duygulara sahip olduğunu belirtmektedirler (Akgün vd., 2012b, s. 98).

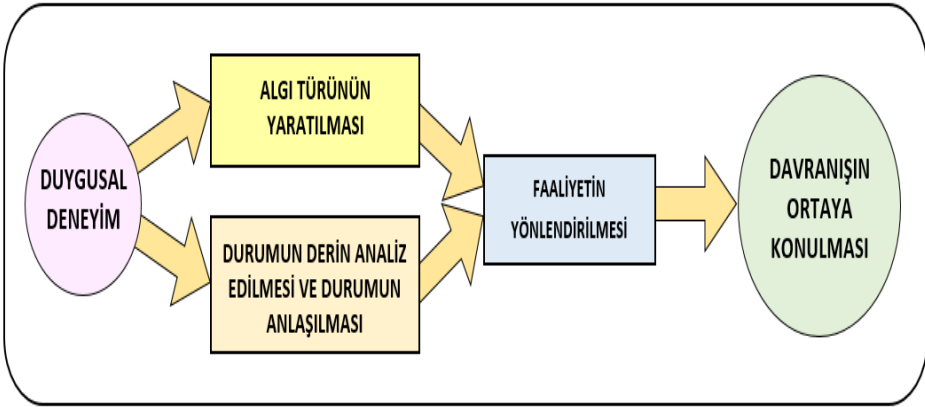
Kurumsal hafıza içeriği üzerine akademik yazılarda, bildirimsel ve işlevsel hafıza olarak sınıflandırılan bir uzlaşma vardır. Bugüne kadar yapılan çalışmalar, kurumsal hafızanın duygusal yönünü atlamıştır (Şekil 15). Kurumsal hafızanın az araştırılmış yönü olarak duygusal hafızanın, daha açık bir hale getirilmesi ve kurumsal hafıza literatürünü yenilemek ve genişletmek amacıyla kavramsallaştırılmasının gerekliliği belirtilmiştir.



**Şekil 16. Kurumsal Duygusal Hafıza**

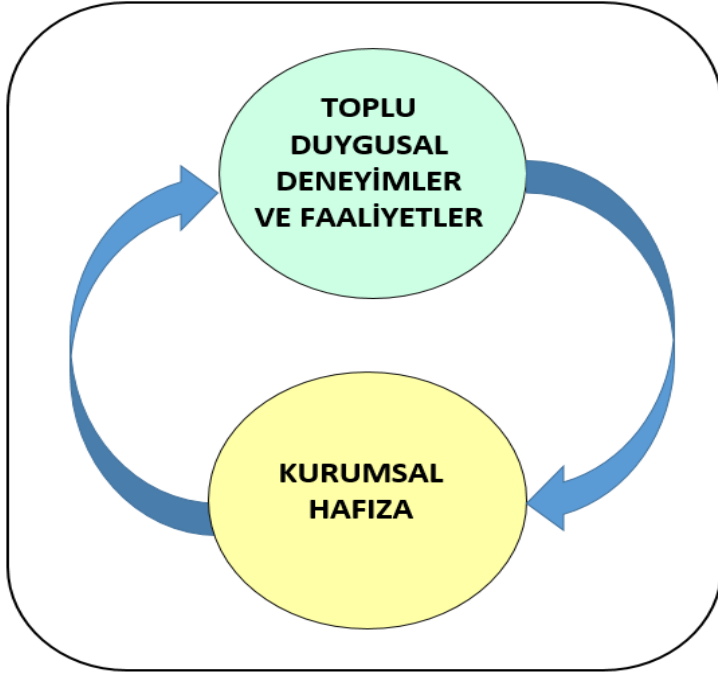
Duygusal hafıza, duygusal olayların veya tecrübelerin hafızasıdır (Şekil 16). Feldman ve Feldman (2006, s. 868) duygusal hafızayı, kurumsal hafıza ve onun içerik paketlerinin “kara kutular” halinde olduğunu belirtmiştir. Bu kara kutular henüz sorgulanmamıştır. Kurumsal hafıza konusundaki literatürün çoğunda, duygu konularını, anlamlı bir hale getirmeye, ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Akgün vd., 2012b, s. 96).

Kurumsal hafızanın süreç görüşüne dayanarak (Olick ve Robbins, 1998); kurumsal hafıza, bireylerin faaliyetleri ve yapısal etkiler arasındaki etkileşim yoluyla, zamanla yön değiştirmektedir. Duygusal deneyim, insanlara; insanların ne çeşit algıları yaratabileceklerini anlatır ve daha derin bir analizi ve durumun anlaşılmasını ve onların faaliyetlerini yönlendirerek insanların nasıl davrandığını besler (Yeo, 2007) (Şekil 17).



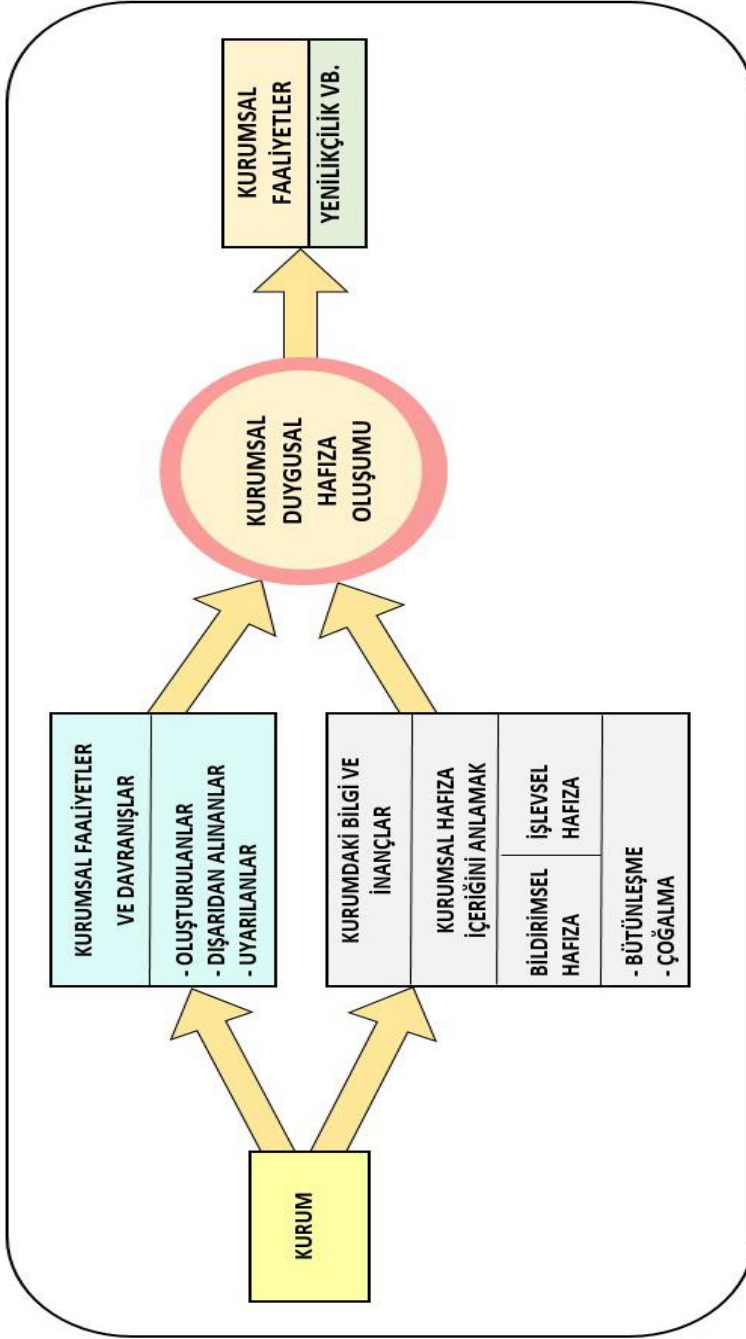
Şekil 17. Yeo (2007) Göre Duygusal Deneyim

Ashforth ve Kreiner (2002), duyguların ifadesinin ve deneyimin, devam eden faaliyetlere engel olduğunu ve sosyal bulaşma süreçleri aracılığıyla diğerlerine iletiildiğini işaret etmektedirler. Yani, yapılanma teorisine dayanarak (Giddens, 1984) kurumsal hafıza gibi kurumsal yapılar, dönüşlü olarak toplu duygusal deneyimler ve faaliyetler tarafından yaratılmaktadır ve şekillenmektedirler (Akgün vd., 2012b, s. 98) (Şekil 18).



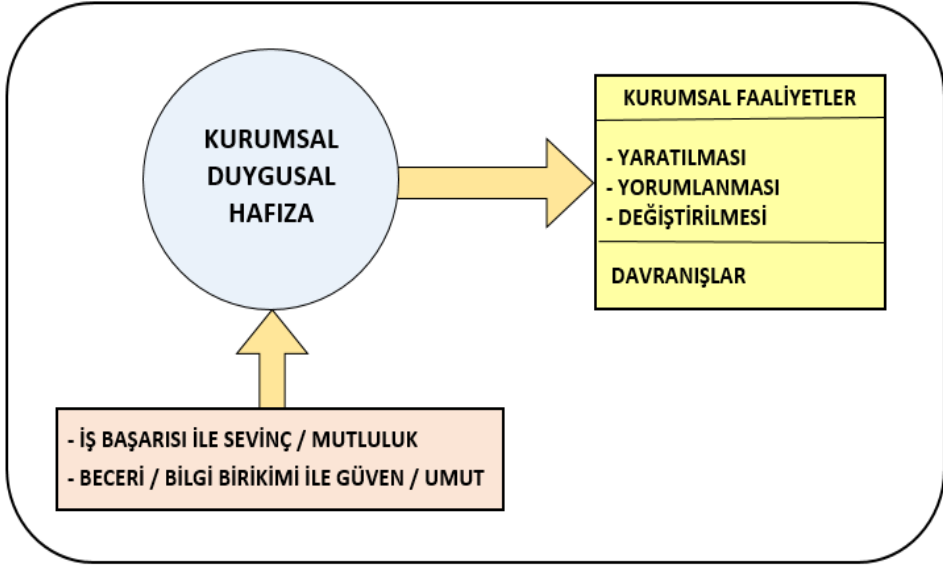
**Şekil 18. Kurumsal Yapılar ve Duygular**

Kurumsal duygular; oluşturulan, bir yerden alınan ve uyarlanan kurumsal faaliyet ve davranışlar ile ortaya çıkar (Akgün vd., 2009) ve kurumdaki bilgi ve inançlarla elde edilir. Kurumsal hafızanın içeriğini (bildirimsel ve işlevsel hafıza) anlamakla, duygusal hafıza bütünleşir ve çoğalır. Daha sonra firma yenilikçiliği gibi kurumsal faaliyetler ortaya çıkar (Lazarcic ve Denis, 2005) (Şekil 19).



Şekil 19. Kurumsal Duygusal Hafızanın Ortaya Çıkması

Ayrıca kavramsal gelişim sorunlarıyla ilgili olarak, depolama ve geri alma gibi duygusal hafızanın süreçleri hakkında, yönetim literatüründe az bilgi mevcuttur. Duygusal hafıza süreçlerini anlamakla araştırmacılar; hangi aktivitelerin gerçekleştiğini ve duygusal hafızadaki faaliyetlerin ne olduğunu daha iyi tanımlayabileceklerdir. Kurumlardaki duygusal hafızanın rolü, duygulara önem veren çağdaş yönetim literatüründe açıkça ortaya konmamıştır (Domagalski, 1999). Genel olarak duygular ve bilhassa kurumların duygusal deneyimleri (iş başarılarından kaynaklanan sevinç ve mutluluk hissi, becerilerdeki ve bilgi birikimindeki güven ve umut) hangi kurumsal faaliyetlerin ve davranışların yaratıldığı, yorumlandığı ve değiştirildiği aracılığıyla bir kaynak sağlamaktadır (Şekil 20) (Akgün vd, 2009).



**Şekil 20. Kurumların Duygusal Deneyimlerinin Etkisi**

Duygusal hafıza, kurumsal hafıza anlayışını bütünleştirmekte ve geliştirmektedir. Özellikle duygusal hafızanın, bildirimsel ve işlevsel hafıza içerikleri üzerindeki etkisinin, bireysel seviyede belirlenmiş olmasına rağmen, kurumsal seviyede, diğer hafıza içeriklerini nasıl etkilediği hakkında çok az bilgiye sahibiz (Akgün vd., 2012b, s. 95-96).

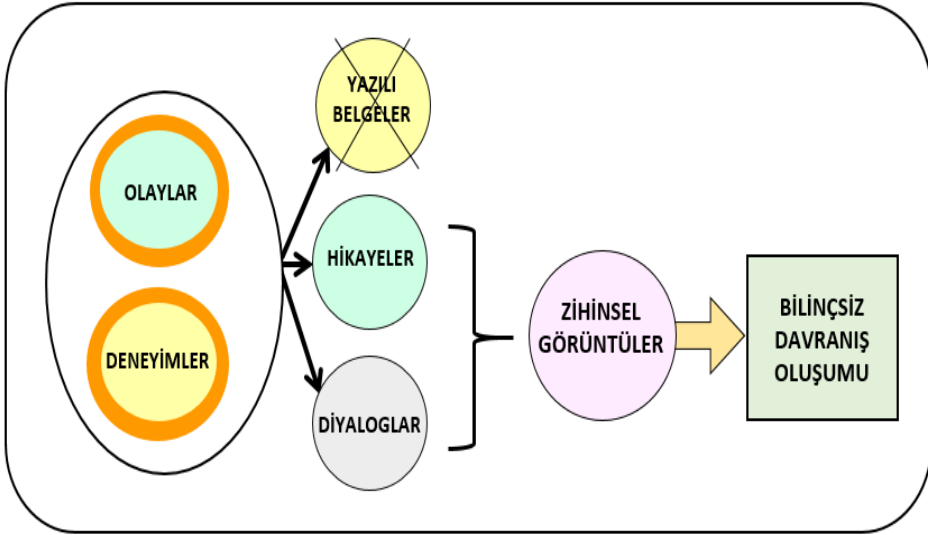
## **1.2. Kurumsal Duygusal Hafıza Tanımı**

Uzun yıllar ekonomistler insanların mantıklarıyla kararlar verdikleri varsayımı üzerine teorilerini kurmuşlardır. Oysa 2003 yılında ekonomi ve davranış konusundaki çalışmalarıyla Nobel Ödülü'ne layık görülen Stanford ve Princeton Üniversitesi profesörlerinden psikolog Daniel Kahneman bu inancı temelden sarstı. Kahneman'ın Tversky ile birlikte uzun yıllar sürdürdüğü araştırmalar, insanların, kendileriyle ilgili ekonomik kararlar verirken, geniş bir perspektif içinde planlı ve mantıklı bir biçimde değil, kısa dönemli yaşantılar ve duygusal durumlar sonucu seçimler yapmakta olduklarını gösterdi. Akılcı olmayan ve pek çok durumda olumsuz sonuçlar doğuran kararların temelinde aşırı özgüven bulunmaktadır. İnsanlar kendi değerlendirmelerine ve yaptıkları planlara aşırı güvenir ve inanırlar. Kahneman çoğu insanın, hatta çoğu profesyonelin özellikle belirsizliğin egemen olduğu durumlarda, birçok problemi çözerken alışkanlıklarına dayanarak, karar verdiğini, kararlarının doğruluğuna bakmadığı ve sonuçları üzerinde düşünmediği, o yüzden de tekrar tekrar yanlış kararlar verdiklerini tespit etmiştir. Bu da iş hayatında sürekli tekrarlanan hatalara neden olabilir. Kahneman'ın etkisiyle bugün Princeton Üniversitesi'nde Jonathan Cohen önderliğinde, karar verme konusunun ayrıntılandırıldığı çalışmalar yürütülmektedir. Beyin faaliyetlerinin, manyetik rezonans görüntüleme yöntemiyle incelendiği bu çalışmalarla, ahlaki kararların da temelde duygularla verildiğini kanıtlanmıştır (Baltaş, 2011, s. 12-13).

Özel yaşantımızda olduğu kadar iş yaşamında da duyguların çok önemli bir yeri vardır. Organizasyonlarda kararları ve eylemleri belirleyen çok önemli bir etken, duygularımızdır. Mantıklı düşünme ve akıl yoluyla vardığımız kararlar bile son aşamada adeta duygularımızın süzgecinden geçerek davranışlarımıza yansır. Bu nedenle, organizasyonlarda işleri ve ilişkileri sağlıklı yürütmenin temel bir koşulu yöneticilerin ve çalışanların duygularını anlamak ve onları olumlu bir şekilde yönetmektir (Barutçugil, 2004, s. 9).

Kurumların psikodinamik çalışmasına göre, duyguların, çoğunlukla bilinçsiz olduğu ifade edilmektedir (Gabriel, 2000). Gabriel ve Griffiths (2002) duyguların, bilinçsiz süreçlerin derinliklerinden ortaya çıktığını ve

bilinç dışı süreçlerin, kurumlarda bir hafıza tabanı oluşturmak için bir dizi hikâye kategorisi oluşturduğunu belirtmektedirler. Duygusal olaylar veya deneyimler, belgelerde yazılmamıştır, daha çok insanlar arasında hikayeler ve diyaloglar yoluyla yayılmıştır. Bu olaylar daha sonra, bilinçsiz bir davranış oluşturmaktadır. Zamanla davranışın açıklaması ve/veya muhakemesi kaybolabilmekte veya sadece bilinçsiz olmaktadır. Hikayeler gibi bu psikodinamik süreçler, üretilmiş imgeler üzerindeki yansıma aracılığıyla, duygusal hafızayı kolaylaştırmaktadırlar (Vince, 2001). Aslında duygu imgede görüntülendiğinden dolayı (Gabriel ve Griffiths, 2002), duygusal hafıza; bilinçli ya da bilinçsiz olarak hatırlandığına bakılmaksızın, zihinsel görüntülerin biçimini almaktadır (Şekil 21).

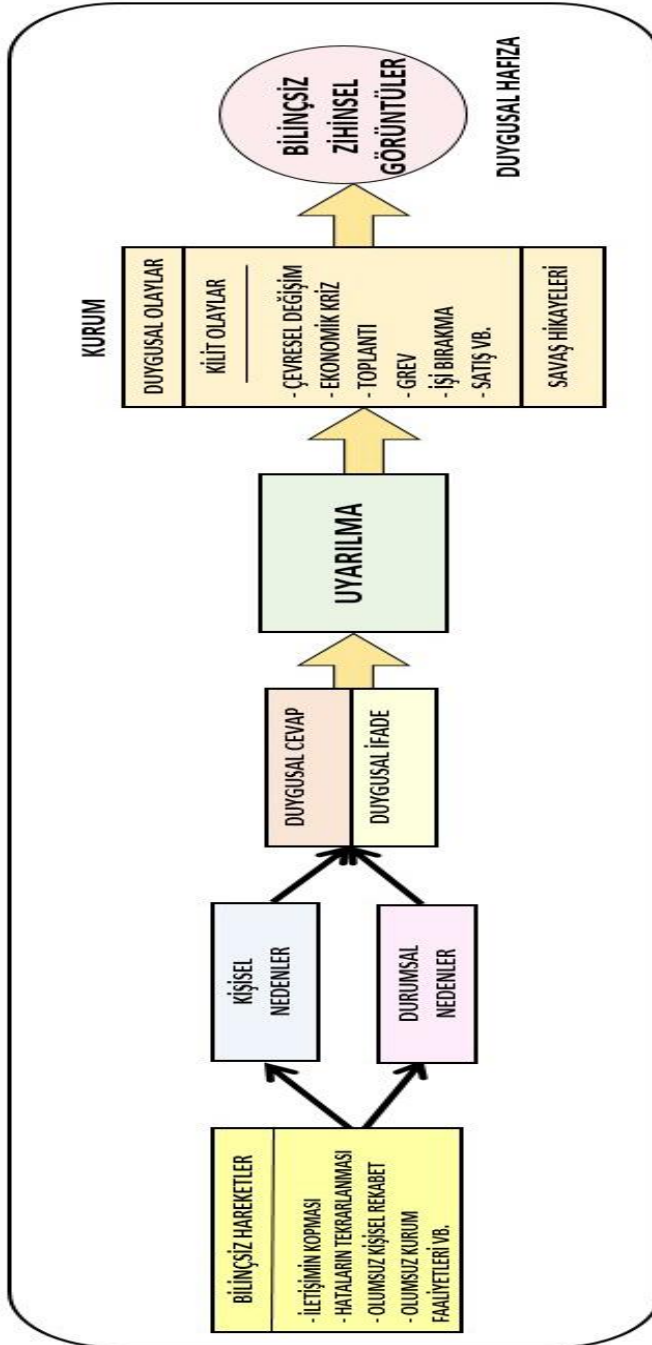


**Şekil 21. Duygusal Olaylar ve Deneyimlerin Yayılımı**

Duygusal olay ya da tecrübelerin, çalışanların duygularında derin bir etkisi vardır. “Savaş Hikayeleri” olarak bilinen bu olaylar, kurumun hayatının bir parçasıdır. Duygular, genellikle bilinçsiz bir yapıya sahiptir. (Gabriel, 2000; Gabriel ve Griffiths, 2002; Vince, 2002). Bu kapsamdaki olayların, duygusal bağlamda meydana gelerek, kurumsal hafızanın bir parçasını oluşturduğunu ve bir uyarıcı ile tekrar geri alındığını göz önüne getirmek akla uygundur (Akgün vd., 2012b, s. 98-99).

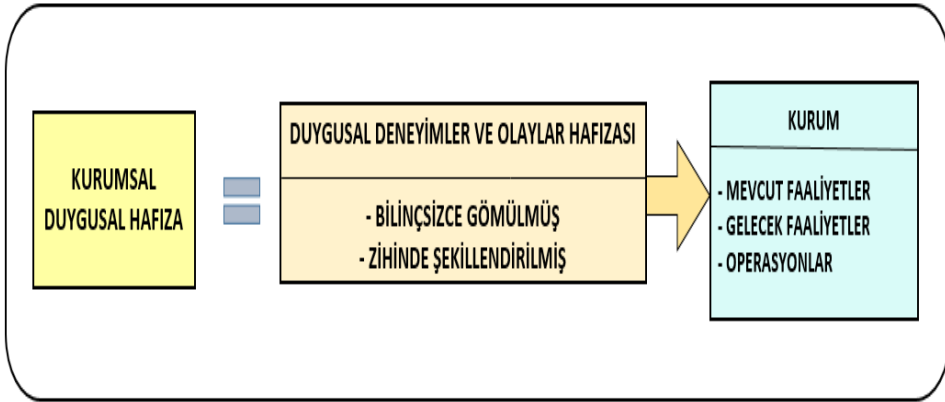


Bir kurumda; iletişimin kopmasında, hataların tekrarlanmasında ya da personel arasındaki rekabetin, organizasyonun faaliyetlerini raydan çıkaracak duruma getirmesi, kişilerin bir duygusal karşılık vermeye yönelmesi gibi bilinçsiz hareketlerin olması, kurumdaki duygusal hafıza oluşumunu kolaylaştırır. Bu duygusal olaylar ve tecrübeler, doküman olarak yazılmazlar, daha çok kişiler arasındaki konuşmalar ve anlatımlarla yayılırlar. Sonuç olarak bu olaylar, bilinçsiz davranışlar yaratır ve o anda davranışın sebebi ya da izahı kayıptır ya da sadece bilinçsizlik vardır (Şekil 155). Hatırlanan duygunun genellikle hayal olarak görülmesinden dolayı (Gabriel ve Griffiths, 2002); duygusal hafıza, zorla ya da kasten hatıra gelmiş anıların durumuna bakılmaksızın, zihinsel bir görüntü şeklini alır. Wylie (2007), eğer bir kimse duygusallığı fazla olan bir anıyı hatırlıyorsa, büyük bir olasılıkla, onu istediği şekilde bir görüntü olarak ortaya koyacaktır. Örneğin, işçiler arasında korku yaratan adaletsiz bir durum ortaya çıkması gibi yönetim bozuklukları, hoş olmayan hafıza yaratır. Buna benzer olarak, tahmin edilemeyen iyi bir performans neden olan bir olay, uzun süre hatırdaki kalır (Akgün vd., 2012, s. 434) (Şekil 22).



Şekil 22. Duygusal Olay Nedenleri

Duyguların, hafızanın bir parçası olmasına rağmen; yönetim literatürü, duygusal hafızanın bir tanımından ve kavramlaştırılmasından yoksundur. Burada, sosyolojiden (Lawler ve Thye, 1999; Massey, 2002), nöropsikolojiden (Bucci, 2001; Reisberg ve Heuer, 2003; Wilson, 2005), psikolojiden (Cacioppo ve Gardner, 1999; Frijda vd., 2000) ve yönetim literatüründen (Fineman, 1993; Ashforth ve Kreiner, 2002; Callahan, 2004; Feldman ve Feldman, 2006) çalışmalarına dayanarak, kurumsal duygusal hafıza; mevcut ve gelecek faaliyetlerde ve kurumun operasyonlarında kullanım için, bilinçsizce gömülmüş ve zihinde şekillendirilmiş geçmiş güçlü duygusal deneyimlerin veya olayların hafızası olarak tanımlanmaktadır (Akgün vd., 2012b, s. 99) (Şekil 23).



**Şekil 23. Kurumsal Duygusal Hafıza Tanımı**

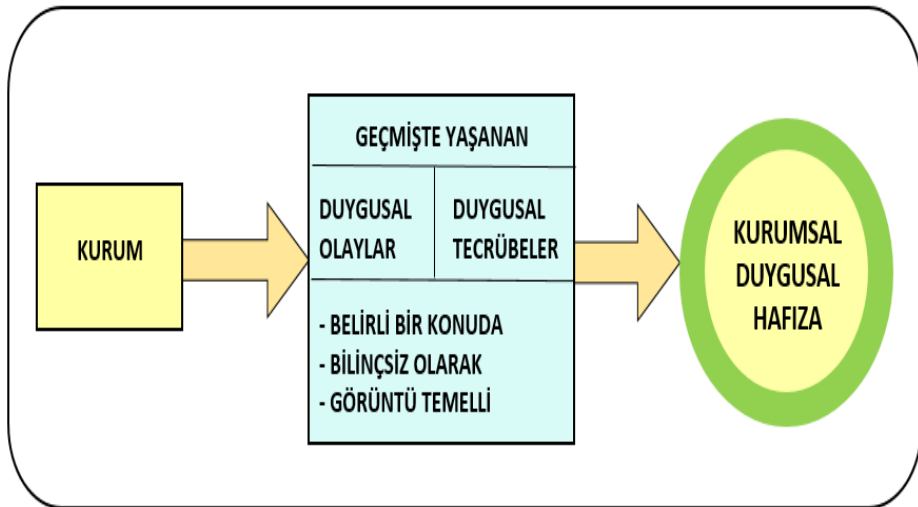
Duygusal hafıza, bölümler halinde, bilinçsiz ve görüntü tabanlı olan, geçmiş duygusal tecrübe ve olayların bir birikimi olarak tanımlanır. Gerçekten duygular doğal yapı olarak; bölümler halinde, bilinçsiz ve görüntü tabanlı olan (MacKinnon, 1994, s. 31; akt. Akgün vd., 2012a, s. 434); geçmiş tecrübe ve olaylardır.

Duygusal hafıza; kendi özel kaynağına (gerçek ya da hayal) bağlıdır ve geçmişte bölümler halindeki tecrübe ve olaylara gönderilen bir hatırlama olarak nitelendirilir. Bu açıdan, duygusal hafıza, bir duygusal cevap olarak ortaya çıkan ya da özel bir duygusal ifade ile uyarılan olaya ait nedenin,

kişisel ya da durumsal olduğunu belirtir (Massey, 2002) (Şekil 21). Örneğin; bir çevresel değişim, ekonomik kriz, bir toplantı, grev ya da işi bırakma ve satış birer kilit olaylardır ve bu yüzden duygusal hafıza oluştururlar (Şekil 21).

Duygunun bir doğası olarak “olaysal, durumsal olarak kışkırtılmış, geçici” olan (MacKinnon, 1994, s. 31; akt. Akgün vd., 2012b, s. 99) duygusal hafıza, kendine özgü bir kaynağa bağlı olmaktadır ve geçmiş durumsal olayların bir hafızası olarak nitelenmektedir. Duygusal hafızanın bu olaysal çerçevesi; belirli bireylerin veya durumların, belirli bir duygusal uyarıcı haline gelerek veya duygusal bir yanıtı sebep olarak, belirli bir olay için sorumlu oldukları öne sürülmektedir (Massey, 2002).

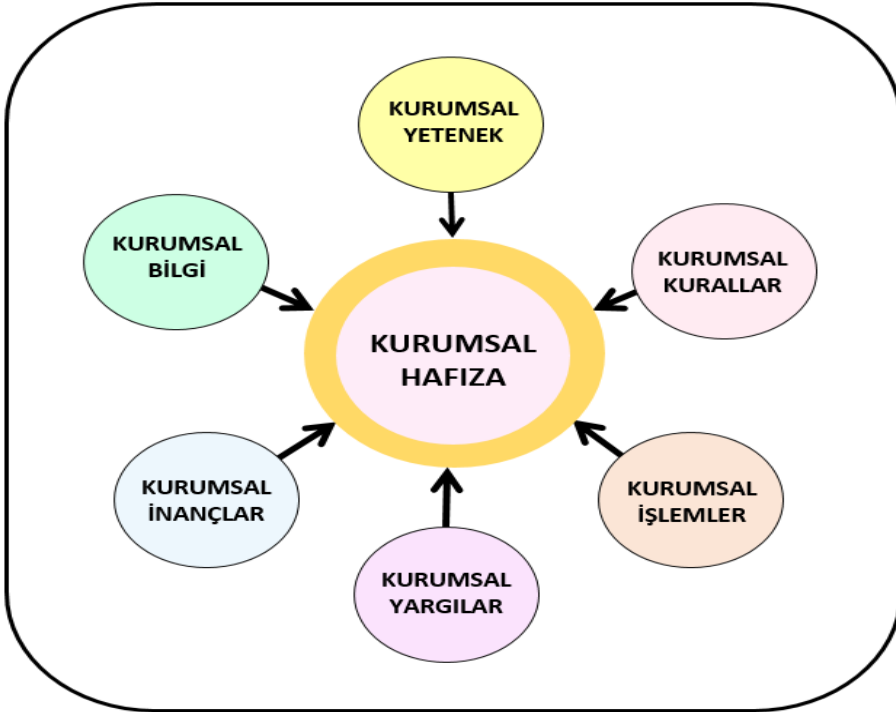
Hamann (2001) yaptığı çalışmada, duygusal deneyimin, bir durumun deneyimi olduğunu ve ortaya çıkan duygusal etkinliğin, özel kodlamayı ve hafıza oluşumunu kolaylaştıran, takviye mekanizmalarını tetikleyebileceğini bildirmektedir. Duygusal hafıza; kurumda geçmiş duygusal deneyimler veya olayların bir birikimidir. Kurumsal duygusal hafıza, kurumda, geçmişte yaşanan, belli bir konuda, bilinçsiz ve görüntü tabanlı olan, duygusal tecrübelerin ya da olayların birikimidir (Akgün vd., 2012a, s. 432) (Şekil 24).



**Şekil 24. Kurumsal Duygusal Hafıza**

## 2. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN ÖNEMİ VE AMACI

Walsh ve Ungson'un (1991), kurumsal hafıza konusundaki öncü çalışmasından beri, teknoloji ve yenilik yönetimi (TIM), literatürde cazip bir hale geldi (Cacciatori, 2008; Chang ve Cho, 2008; Moorman ve Miner, 1997). Araştırmacılar kurumsal hafızayı, çeşitli şekillerde ve çok yönlü, karmaşık bir yapı olarak ifade ettiler. Teknoloji ve yenilik yönetimi (TIM) konusunda ortaya çıkan yaygın görüş; kurumsal hafızanın, kurumsal bilgi, yetenek, kurallar, işlemler, kabul görülen yargılar ve inançlarla ortaya çıkmış olduğudur (Moorman ve Miner: 1997) (Şekil 25).



**Şekil 25. Kurumsal Hafızanın Ortaya Çıkması**

Yönetim noktasından bakıldığında, kurumsal duygusal hafızanın, kurum faaliyetlerindeki rolü; çağdaş yönetim literatüründe, duyguların önemine verilen ilgi ile belirlenir (Domagalski, 1999). Çünkü kurumsal duygusal

tecrübeler ve genel bir ifade olarak duygular özeldir (göreve bağlı davranış bozukluğu, stres ve ekonomik kriz gibi). Duygular, kurumsal hafızanın parçası oldukları için; duygusal hafıza ile bir kurumun bildirimsel ve işlevsel hafızası arasında önemli bir ilişki olduğu söz konusudur (Akgün vd., 2012, s. 433).

## **2.1. Kurumsal Duygusal Hafızanın Bildirimsel Hafıza Üzerindeki Rolü**

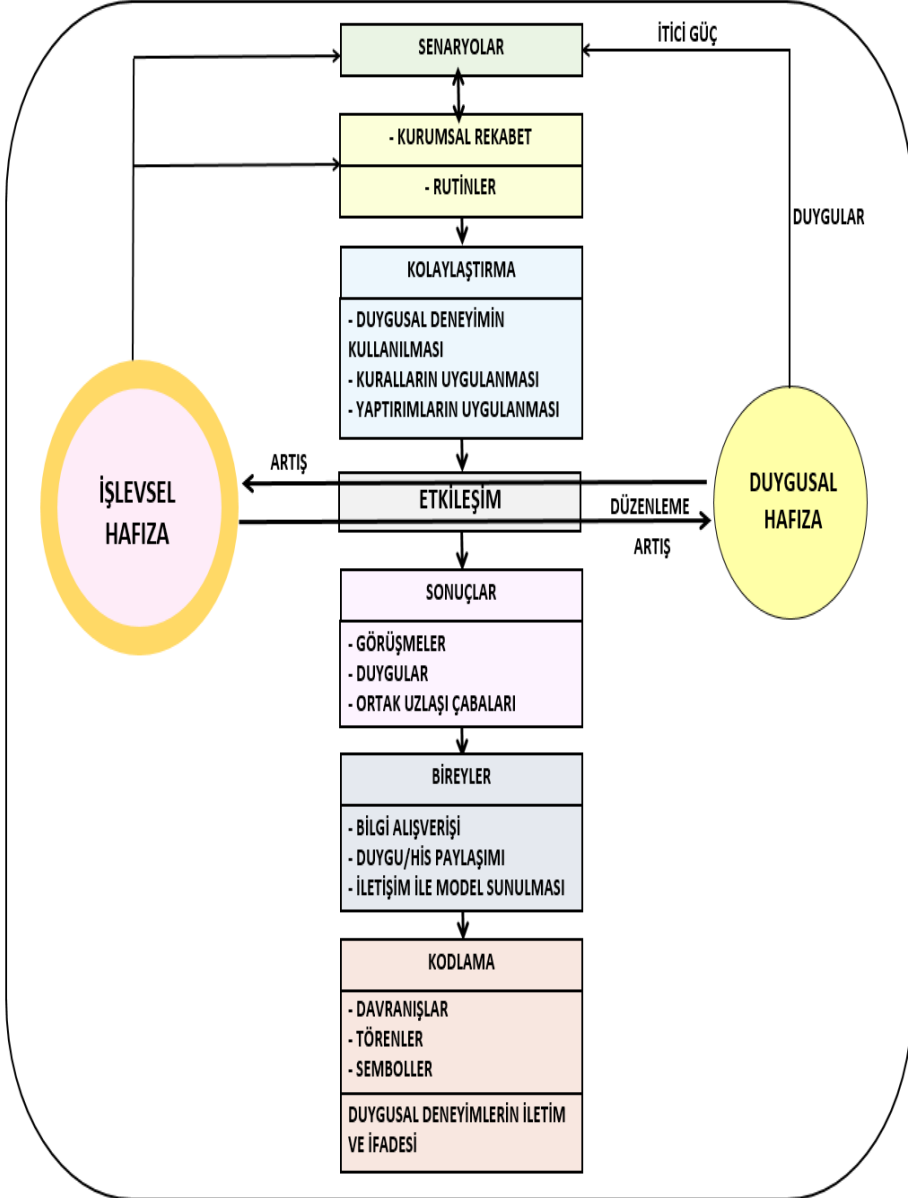
Kurumsal duygusal hafıza, bildirimsel hafızanın, karşılıklı olarak düzenlendiği ve inşa edildiği temel boyutlardan biridir. Kurumlardaki bildirimsel hafıza, kurumlarının geçmiş olayları için bir hafızayı içermektedir ve kurumlar, duygular tarafından renklendirilen öykülere, hikayelere ve anekdotlara dayanarak, geçmiş olaylar için bir hafıza inşa edebilmektedirler (Boje, 1991; Gabriel, 1995).

Bildirimsel hafızanın; bireysel algıları, rolleri veya kurumlardaki sosyal davranışı yöneten olayların dizileri olan kurumsal şemaları gösterdiği ifade edilmektedir (Lbianca vd., 2000). Bu kurumsal şemalar, kurumda gömülü olup, kendine referanslı hikayeler ve duyguları ileten sembolleri içermektedir (Oliver ve Roos, 2003). Bildirimsel hafıza; duygular tarafından etkilenen bilginin yorumu aracılığıyla, kurumlarda kazanılmaktadır (Moorman ve Miner, 1997). Aynı zamanda bildirimsel hafıza, bilgiye ve olaylara karşı genel bir oryantasyon sağlayarak, kurumsal üyelerin kendi duygusal deneyimlerini içeren günlük faaliyetlerine anlam vermekte ve rehberlik etmektedir (Bartunek ve Moch, 1987; akt. Akgün vd., 2012b, s. 105). Buna göre; duygusal ve bildirimsel hafızanın karşılıklı ilişkiler açısından nasıl düzenlendiği ve inşa edildiği hususu temel bir boyuttur.

## **2.2 Kurumsal Duygusal Hafızanın, İşlevsel Hafıza Üzerindeki Rolü**

Duygusal hafıza karşılıklı olarak kurumun işlevsel hafızasını da etkilemektedir (Şekil 26). İşlevsel hafıza, zorunlu olarak duygusal deneyimlere yol açan etkileşimsel süreçler aracılığıyla artmaktadır (Moorman ve Miner, 1997). Benzer etkileşimler; devam eden görüşmeleri,

duyguları ve kurumlarda ortak bir anlayışa ulaşmaya karşı çabaları, açığa çıkartmaktadır (Cohen, 1991).



Şekil 26. İşlevsel Hafıza ve Duygusal Hafıza Arasındaki İlişki

Kurumsal yetenekler konusundaki çalışmalara göre (Nightingale, 2003); işlevsel hafıza, bireylerin değiş tokuş yaptığı ve duygu ve hislerini paylaştığı, iletişim ile diğer üyelere model davranışlar sunmaktadır. Duygusal deneyimlerin iletim ve ifadesinde bu davranışlar, törenler ve semboller biçiminde kodlanma yapılmaktadır (Strati, 1998; Domagalski, 1999).

Abelson (1976) senaryo teorisine dayanarak, kurumlarda işlevsel hafıza; senaryoları içermektedir (Akgün vd., 2007). Duygular ise, senaryolar için itici güç haline gelmektedir. İşlevsel hafıza, duygusal hafızayı düzenlemekte ve etkilemektedir. İşlevsel hafıza, kurumsal rekabeti veya rutinleri yansıttığı için, duygusal deneyimin ve kurumlardaki bilgi birikiminin kullanılması için kuralların ve yargıların uygulamasını kolaylaştırmaktadır (Akgün vd., 2012b, s. 105) (Şekil 25).

### **2.3. Duygusal Aktivasyon Koşullarında, Kurumsal Duygusal Hafızanın, Kurumsal Hafıza Üzerindeki Rolü**

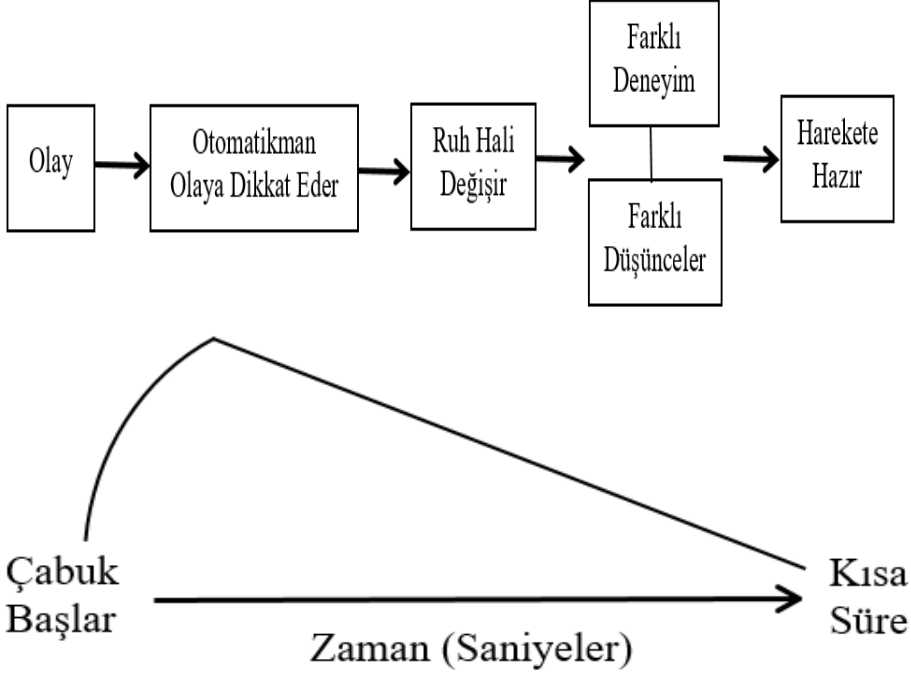
Duygular, kişi ve yaşadığı dünya hakkında bazı bilgiler taşır. Duygular, düşünceyle çelişen rasgele ve karmaşık olgular değildir. Herhangi bir duygu, kişi için önemli olan bir etkenden doğar ve bireyi motive ederek başarıya ulaşmasında rehberlik eder. En basit şekliyle duygular şöyle değerlendirilebilir (Caruso ve Salovey, 2007, s. 40):

- Etrafta olup biten bazı değişimlere bağlı olarak oluşurlar.
- Kendiliğinden, iç güdüsel olarak başlarlar.
- Ruh halinde, hemen değişiklikler yaratırlar.
- Dikkat yönünü ve düşünce biçimini değiştirirler.
- Bireyi harekete geçmeye hazır hale getirirler.
- Kişisel hisler uyandırırılar.
- Çabucak dağılılırlar.
- Hayatla başa çıkmada, ayakta kalabilmede ve gelişmede yardımcı olurlar.

Şekil 27, duyguların işlevini grafiksel olarak gösterir. Duygular birer sinyaldir; eğer bir duygunun ne tür sinyaller verdiğine dikkat edilirse, muhtemelen, bu duygu kişiyi zor bir durumdan kurtaracak, kötü bir şeylerin



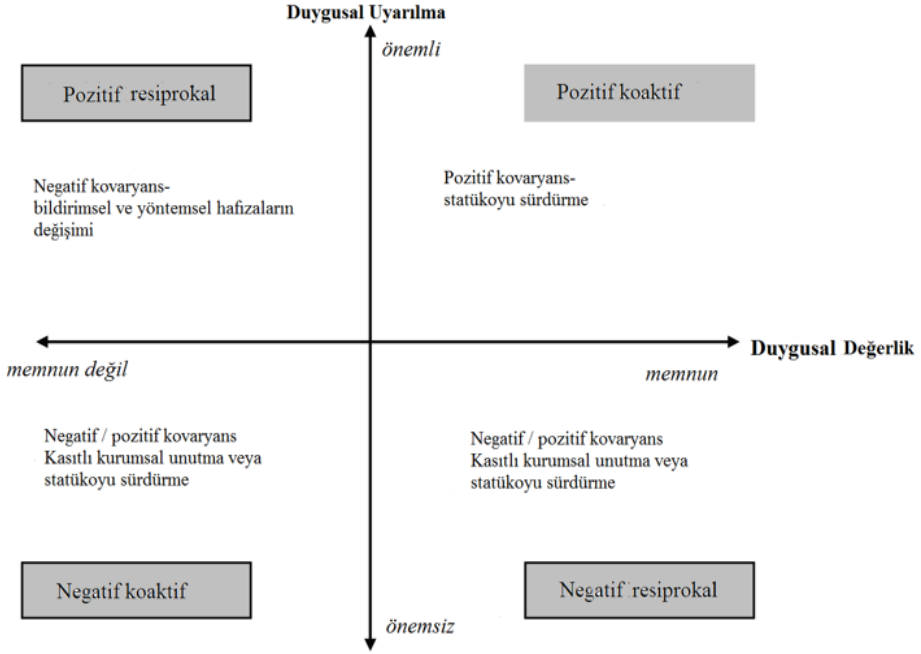
oluşmasını engelleyecek ya da olumlu bir sonuç doğmasına yardım edecektir (Caruso ve Salovey, 2007, s. 40).



**Şekil 27. Bir Duygunun İşlevi**

**Kaynak:** Caruso ve Salovey, 2007, s. 40

Duygular, bize birlikte çalışmamız için yardımcı olarak yaşamamızı devam ettirebilmemizi sağlarlar. Psikolog Paul Ekman'ın düşüncesine göre, hislerimizin asıl işlevi şudur: “Duyguları ortaya çıkaran olaylar, genellikle karşılıklı ilişkiler sonucu oluşan olaylardır.”. Şekil 27’de gösterildiği gibi, duygular bir anda gelip, aynı anda yok olan gerçek zaman geribildirim sinyalleridir (Caruso ve Salovey, 2007, s. 41-42).



Şekil 28. Duygusal Hafızanın Aktivasyonu

Kaynak: Akgün vd., 2012b, s. 97

Duygusal hafıza, bildirimsel ve işlevsel hafıza olarak kurumsal hafıza içerikleri arasındaki bu ilişkiler, duygusal hafızanın geçmiş duygusal deneyimin değeri ve uyarılması unsurları göz önüne alınca daha karmaşık bir hale gelmektedir (Akgün vd., 2012b, s. 105).

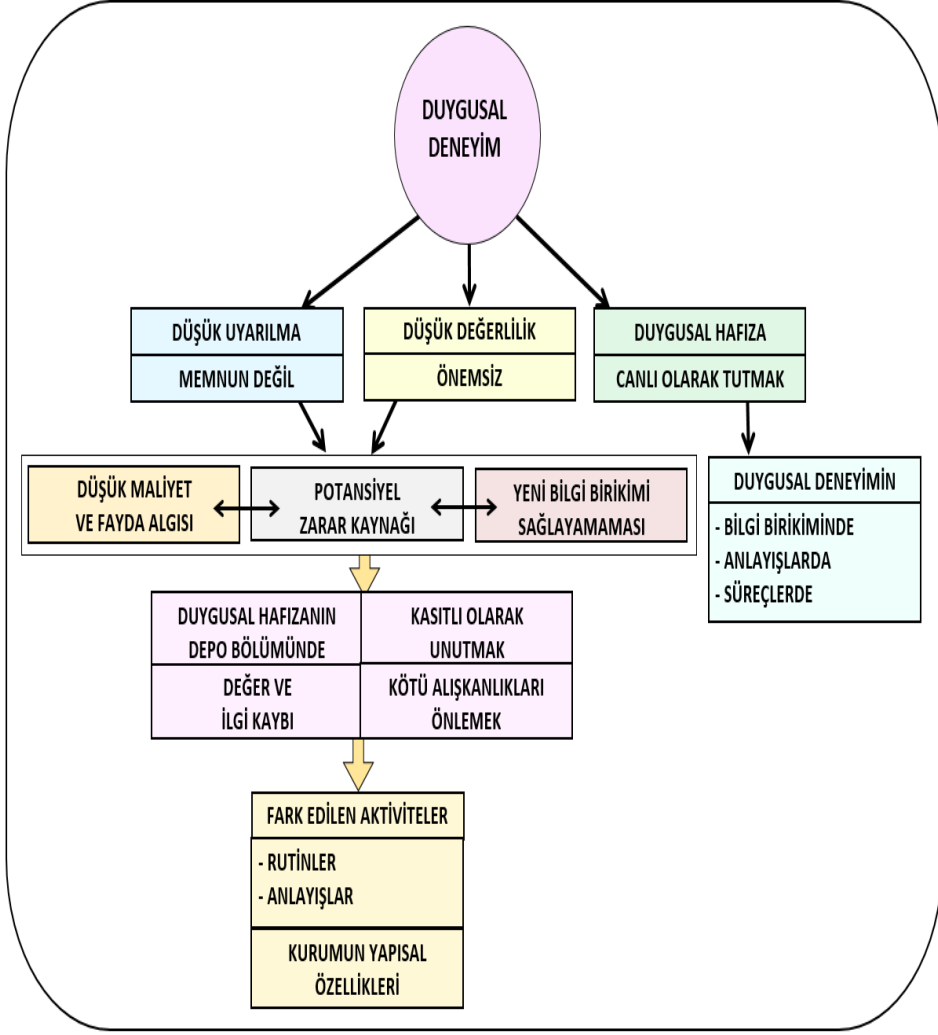
Şekil 28’de gösterildiği gibi, Cacioppo ve Gardner (1999)’ın duygusal aktivasyon koşullarına uygun olarak geçmiş duygusal deneyimin hem değeri ve hem de uyarılması, ilk dörtte birlik kısımda, pozitif yöndedir. Duygusal hafıza, bildirimsel ve işlevsel hafıza arasında pozitif ve güçlü bir ilişki mevcuttur (Nightingale, 2003; Thomas, 2006).

Pozitif duygularla ve yüksek duygusal deneyim ile uyarılmada; bireylere icra ettikleri görevleri, daha uzun sürdürmeye olanak tanımaktadır. Aynı zamanda kişiler, kurumsal bilgi birikimi temeline ve rutinlere bağlı kalmakta, mevcut inanç ve süreçleri daha olumlu değerlendirilmektedir. Çünkü bireyler, duygusal deneyimlerin önemli olduğuna inanırlar (Kanfer

ve Ackerman, 1989). Bu husus mevcut durumu koruyacak olup; şekilde mevcut bildirimsel ve işlevsel hafıza ile tutarlı davranış ortaya çıkartmaktadır.

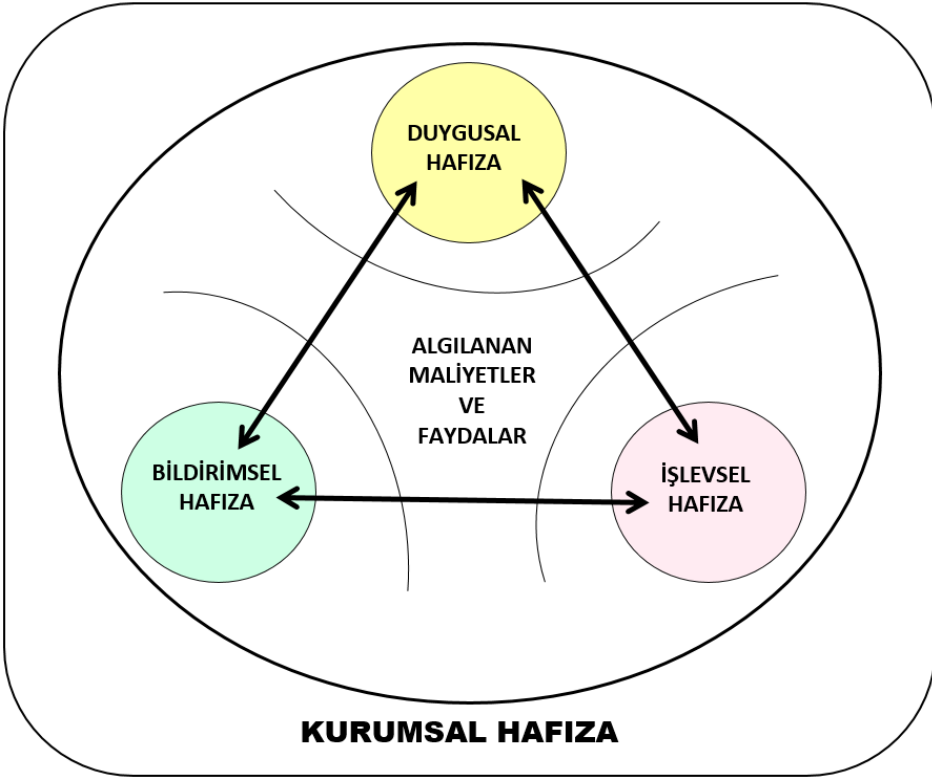
Yüksek uyarılma ve duygusal deneyimin düşük değerliğinin olduğu (pozitif resiprokal) ikinci dörtte birlik kısımda; duygusal hafıza, bildirimsel ve işlevsel hafızayla negatif bir ilişkiye sahiptir. Öfke, korku veya tatminsizlik gibi negatif değerliği yüksek olan bir uyarılmayla, insanların dikkatini; onları çevredeki değişikliklere karşı uyararak, dışa doğru odaklayabilmektedir. Özellikle, bireyler, bir finansal kayıp gibi geçmiş duygusal tecrübeyi, olumsuz olarak algıladıklarında ve kurumsal hafızada bunu önemli olarak tuttuklarında, insanlar daha tetik olmaktadır. Yöneticiler ise yeni rutinler, normlar ve usuller yapmaya zorlanmakta ve borçlar konusunda daha dikkatli bir hale gelmektedirler (Akgün vd., 2012b, s. 106).

Geçmiş duygusal deneyimin, düşük uyarılma ve düşük değerliğinin olduğu (negatif koaktiflik) üçüncü dörtte birlik kısımda; kurumsal hafıza içerikleri arasındaki kovaryans ilişkileri daha karmaşık bir duruma gelmekte, kurumsal duygusal deneyimler, memnun değil ve önemsiz olarak incelenmektedir. Örneğin, çok az duygusal uyarılmada; bireyler, optimal olarak çalışmak için, fiziksel ve zihinsel olarak yetersiz bir şekilde uyarılmaktadır. Duygusal deneyimler, önemsiz olarak algılanmaktadır. Düşük duygusal uyarılma, bildirimsel hafıza ve süreçleri, işlevsel hafıza gibi, yeni bir bilgi birikimi yapmak için; daha az bilişsel enerji ve uyarılma sağlamaktadır (Şekil 29).



Şekil 29. Duygusal Deneyimin Unutulması ve Canlılığı

Bir duygusal deneyimi, memnuniyetsizlik olarak algılayan kurumlar, depo bölmelerinde bu deneyimi canlı tutmakta veya kasıtlı olarak onu unutmaktadırlar. Bu anlamda, kurumsal hafıza içerikleri arasındaki ilişkinin, algılanan maliyetler ve faydalara bağımlı olduğu ifade edilebilir (Şekil 30).

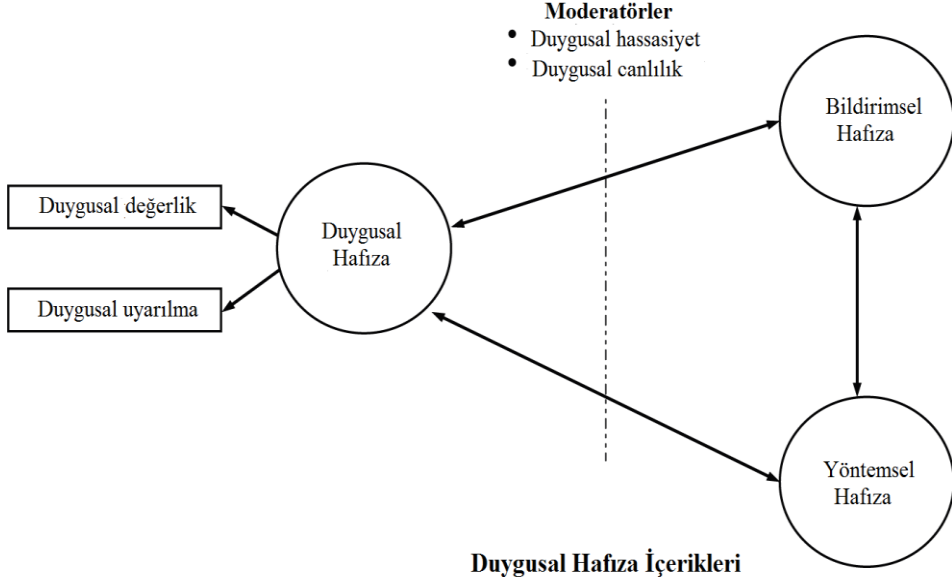


Şekil 30. Kurumsal Hafıza Arasındaki İlişkiler

İlk olarak, eğer kurumlar bir duygusal deneyimi unutmaya çabalıyorsa, kasıtlı bir unutmaya, kötü alışkanlıkları önleme olarak görülebilmektedir. Kurum bunları, potansiyel bir zarar kaynağı olarak bulmaktadırlar (deHolan vd., 2004). Duygusal deneyim, eğer kasıtlı olarak kurumsal hafızaya yerleştirilmemişse, zamanla değerini ve ilgiyi kaybetmektedir. Bu açıdan unutmaya; terk edilen eski rutinler ve anlayışlar gibi bazı aktivitelerin veya kurumun yapısal özelliğinin kesilmesini temsil etmektedir (Greve, 1995, s. 445).

Eğer bir kurum duygusal hafızayı canlı tutuyorsa; bilgi birikiminin, anlayışın ve süreçlerin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Geçmiş duygusal deneyimin, düşük uyarılmasının ve yüksek değerliğin olduğu (negatif resiprokal) dördüncü dördte birlik kısımda, kurumlar duygusal deneyimleri, memnun ve önemli olarak görmektedirler. Üçüncü dördte birlik

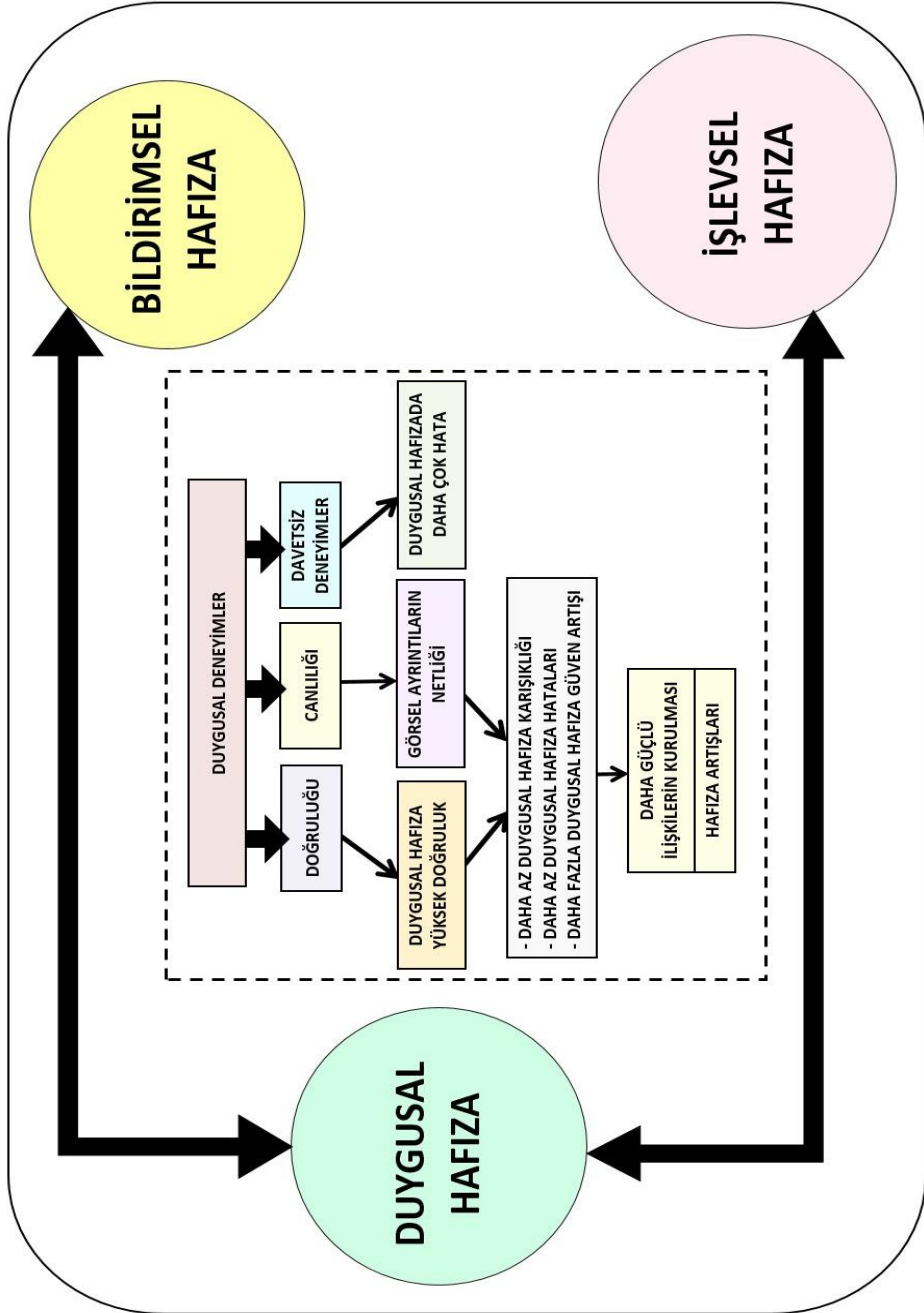
kısıma benzer olarak, kurumsal hafıza içerikleri arasındaki ilişki; yönetimin, algılanan maliyetleri ve faydalarına bağlı kalmaktadır (Akgün vd., 2012b, s. 106).



### Şekil 31. Kurumlarda Duygusal Hafızanın Rolü

**Kaynak:** Akgün vd., 2012b, s. 97

Sonuç olarak duygusal hafıza; bildirimsel ve işlevsel hafızayla bir etkileşime sahiptir. Bu ilişkiler, duygusal deneyimin canlılığı ve doğruluğu gibi duygusal hafızanın özelliklerine bağlı olmaktadır (Şekil 31). İyi anlaşılmiş ve canlı bir duygusal hafıza, bildirimsel ve işlevsel hafızayla daha güçlü bir ilişkiyi olanaklı kılmaktadır. Özellikle, canlı bir deneyimin; görsel ayrıntıları, duygusal hafızada artışları yansıtmaktadır. Aynı zamanda karışıklığı azaltarak, duygusal hafıza hatalarını azaltmaktadır. Diğer taraftan, davetsiz bir canlı duygusal deneyim, hatalar içermektedir (Conway, 2005; akt. Akgün vd., 2012b, s. 106). Canlılığa ek olarak, duygusal deneyimin doğruluğu, duygusal hafıza ile bildirimsel ve işlevsel hafıza arasındaki ilişkiyi yumuşatmaktadır (Kersten vd., 2008; akt. Akgün vd., 2012b, s. 106). Yüksek doğruluk, duygusal hafıza hatalarının ve çarpıtmalarının oranını düşürmekte ve güveni artırmaktadır (Aiken, 1999) (Şekil 32).



Şekil 32. Duygusal Hafızanın Canlılığı ve Doğruluğu

## **2.4. Kurumsal Duygusal Hafızanın, Kurumun Faaliyetleri Üzerindeki Rolü**

Bilim adamları, yürüttükleri binlerce araştırma sonucunda, duyguların, iş yaşamındaki rolü hakkında birçok bilgi edindiler. Bu çalışmaların bazı sonuçları şaşırtıcı olabilir. Örneğin; yöneticinin duyguları, onun örgütlenmesindeki başarısının önemli ve yararlı bir göstergesidir.

Pennsylvania Üniversitesi'nden Profesör Sigal Barsade'nin araştırmasına göre, yönetici grubunun duygularının, şirket kazancı üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır.

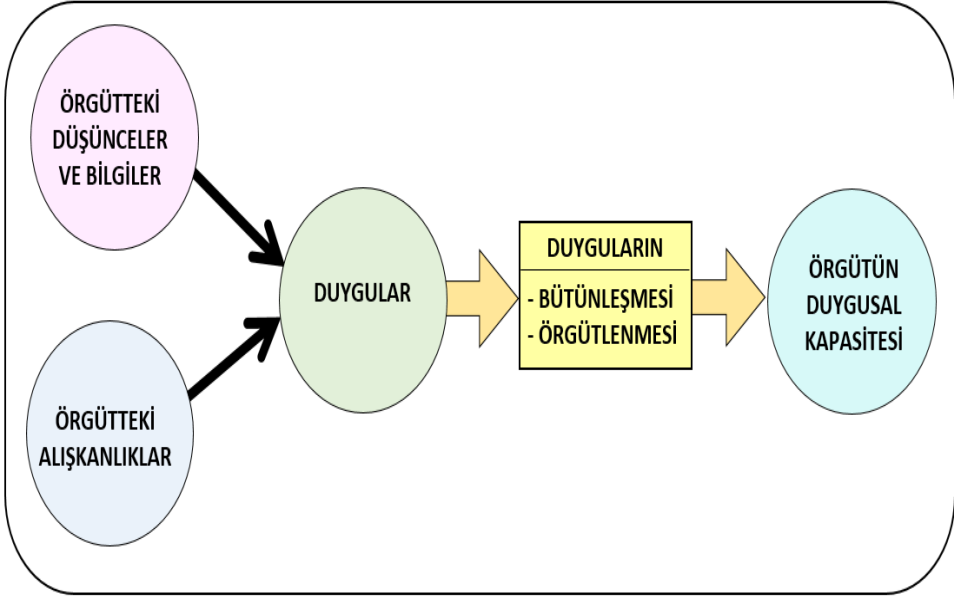
Olumlu ve ortak bir duygusal görüşü paylaşan üst düzey bir yönetici topluluğu, farklı duygusal görüşlere sahip yöneticilerden oluşan şirketlere oranla, hisse başına yüzde 4 ila 6 daha fazla kazanç elde edeceklerdir (Caruso ve Salovey, 2007, s. 37).

Bolton (2005) ve Fineman (1993) duyguları, örgütün motivasyon ve rekabetçiliğinde bir artışa neden olduğunu ifade etmiştir. Bir örgütte duyguların, rekabetçi avantajda, kolaylık sağlayacağı ifade edilmektedir.

Bir örgütün, örgütsel faaliyetlerini istenen düzeye yükseltmek ya da özel bir faaliyeti gerçekleştirmek ya da bir değer yaratmak amacıyla; çalışanlara duygu aşılmasını ya da insanların duygularını kontrol etme kapasitesini, örgütün belirlediği ve üyelerince kabul gören ve hissedilen fikirler olduğu belirtilmektedir (Akgün vd., 2007).

Huy (1999, s. 342); kişilerin duygusal enerjilerinden daha çok anlaşılır olan içsel kapasitenin, hayal edilmesinin zor olduğunu ifade etmiştir. Huy'a (1999) göre, düşünceler ve alışkanlıklar yoluyla ortaya çıkan duyguların, bütünleşmesi ve örgütlenmesi ile bir duygusallık ortaya çıkmaktadır (Akgün vd., 2009, s. 105) (Şekil 33).



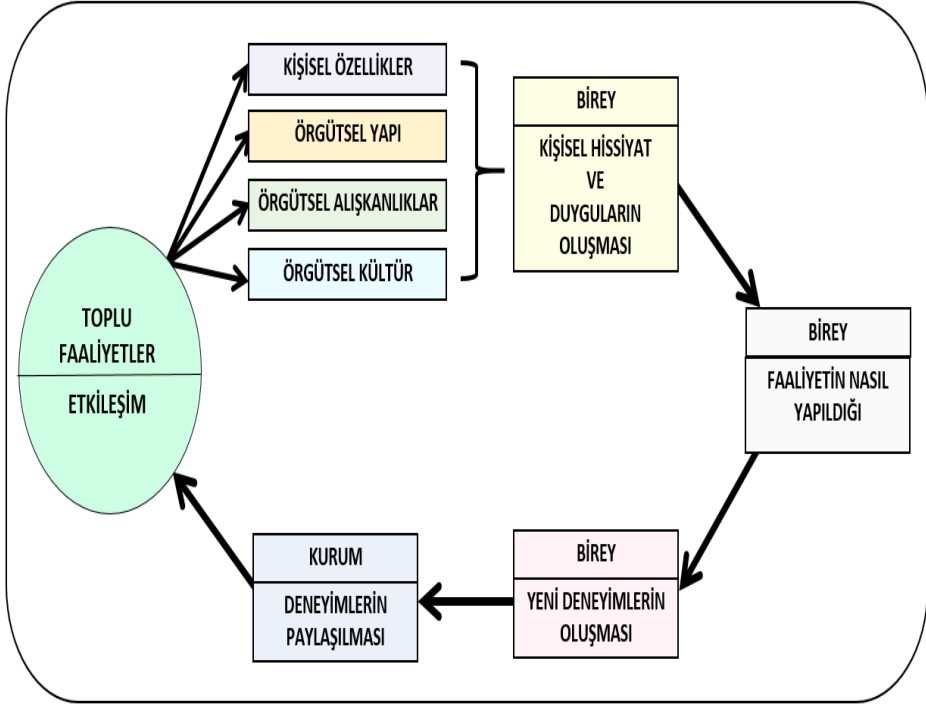


**Şekil 33. Örgütlerde Duygusal Kapasitenin Ortaya Çıkması**

Duyguların, bilgi ve örgüt alışkanlıkları ile iç içe olmalarından dolayı; duygular, kurum bilgi ve alışkanlıklarından, tam olarak ayrılamaz. Örgütte bilgi ve alışkanlıkların geliştirilmesinin, duygulardan ayrılamayacağı belirtilmektedir. Herhangi bir şeyi nasıl yaptığımız, o faaliyet hakkında kişisel hislerimize bağlı olduğu ifade edilmektedir (Callahan ve McCollum, 2001; akt. Akgün vd., 2009, s. 105-106).

Özellikle, “Zorunlu Duygusalılık” konsepti (Mumby ve Putnam 1992) ve “Yapısallık Teorisi”nde (Giddens 1984) belirtildiği gibi; bir kişinin hissiyatı ve duyguları, sadece onun içsel kişisel karakteristik özelliği olmayıp, aynı zamanda örgütsel yapı, alışkanlıklar ve kültür gibi faktörlerin etkisinde şekillenmektedir (Akgün vd, 2007a).

Sırasıyla kişisel his ve duygular; örgütsel yapı, alışkanlıklar ve kültür, duygusal olarak çevrelenmiş toplu faaliyetler ve etkileşimler ile yaratılır ya da şekillenir (Şekil 34).



Şekil 34. Duyguların Bilgi ve Örgüt Alışkanlıkları ile Oluşması

Değerler, normlar ve inançlar, duygusal yöne sahiptirler ve duygusallık yayarlar (George 2000; Yolles 2005).

George'a (2000) göre; liderlerin, kendilerinin ve çalışanlarının hissiyatlarını ve ifadelerini, onların sarıldığı normları ve değerleri bir şekilde ayarlamaları gerekir. Bu şekilde örgütte güçlü hisleri ortaya çıkartarak, örgütsel kültürü oluşturup, geliştirirler.

Duygular kültürel eğilimdir ve örgütteki işlemleri, politikaları ve kültürü, zaman geçtikçe, dolaylı olarak şekillendirirler.

Örgütlerde duygusallık, sadece yazılı talimatlarda olmayıp, aynı zamanda örgütsel yapı ve kalıplarda da mevcuttur (Akgün vd., 2009, s. 105-106).

Enformasyon özel bir değer taşır; bilgi pazar gücüne dönüşür. Şeffaflığın özü, bilginin ona sahip olandan, olmayana doğru aktarılmasında yatar (Goleman, 2010, s. 71).

Kurumsal duygusal hafıza kavramını ve süreçlerini bilmek yöneticilere, kontrol ve sevk etmede, düzenlemede veya etkin bir biçimde performans göstermek için geçmiş duygusal olayların anılarını yönetmekte yardımcı olmaktadır. Duygusal hafıza inşası; geçmiş duygusal deneyimin değerlik, uyarılması ve seviyesinden oluşan çok boyutlu bir süreçtir (Akgün vd., 2012b, s. 107-108).

Duygusal deneyimin değeri ve uyarılması, bağlama dayalı olduğundan dolayı onların değerlendirilmesi; yenilikçilik, karar verme ve öğrenme açısından değişmektedir. Bir anlamda, duygusal hafızanın, küresel bir değerlendirilmesi geçersiz görünmektedir.

Ölçüm konusunda, duygusal hafızanın boyutları ve zamanla değişmesi önemli bir konudur. Kurumsal hafızaya eklenmiş olan bütün bilgi birikiminin ve duyguların, orada sürekli olarak kalamayacağı açıktır. Bildirimsel ve işlevsel hafıza gibi duygusal hafıza da zamanla değişmektedir. Bu değişim konusuyla ilgili olarak duygusal hafızanın yararlı veya iyi tarafı, zorlayıcı olabilmektedir.

Çevresel karmaşıklık ve belirsizlik, yönetim stili ve süreçler, güç vb. gibi çevresel ve kurumsal şartları göz önünde bulundurarak, duygusal hafızanın hangi koşullar altında iyi ve kötü olduğu araştırma konusudur. Kurumsal hafıza içerikleri, izole bir durumda çalışmadığından dolayı karmaşık bir hale gelmektedir.

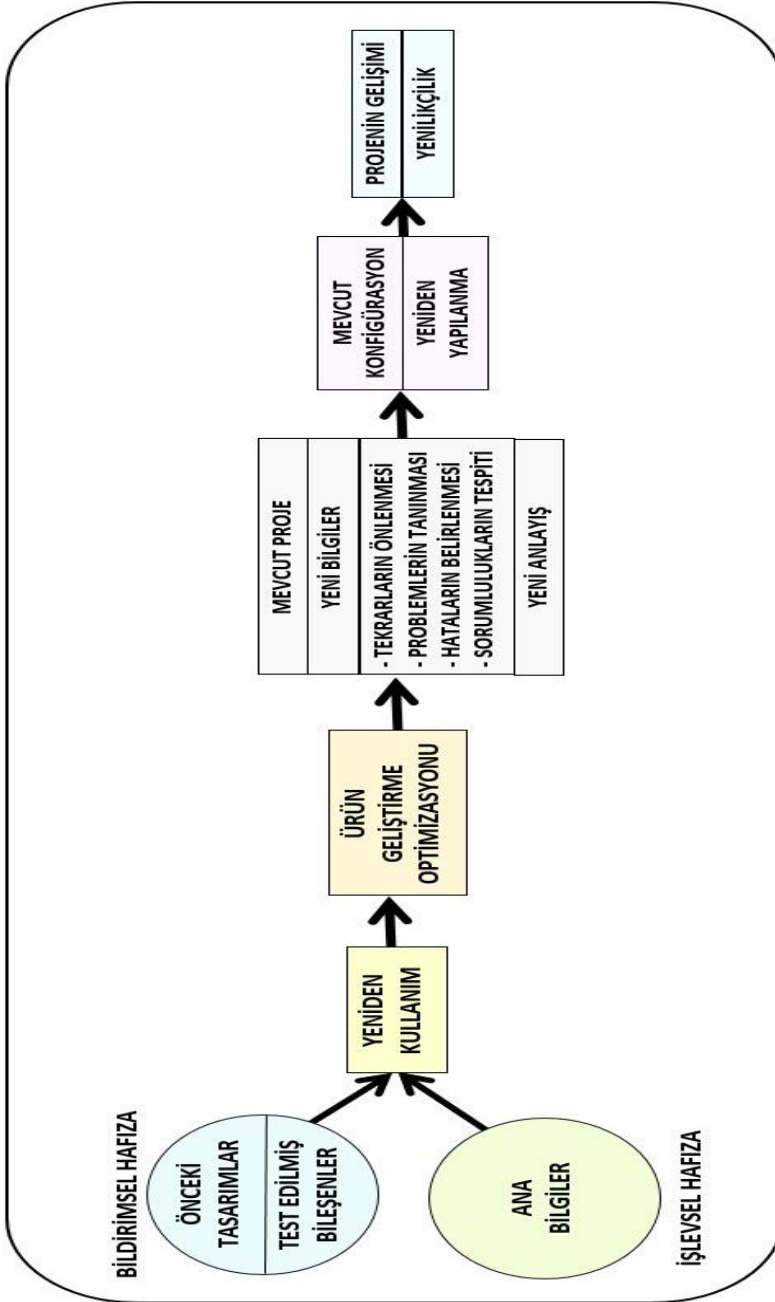
Duygusal deneyimler bireyleri, firma yenilikçiliğine yönlendirir. Bununla birlikte, kurumun bildirimsel ve işlevsel hafızası da firma yenilikçiliğini etkilemektedir.

Bildirimsel hafıza; yazılı evraklarda, veri tabanlarında, grup boyutlarında, kişisel bilgi yerlerinde ve intranet sistemlerinde depolanabilir (Akgün vd., 2012a, s. 438).

Bir örgütte ürün geliştirme konusu, önceki tasarım ve test edilmiş bileşenlerin (bildirimsel hafıza) yeniden kullanılması yoluyla, optimize edilebilir ve aynı işin tekrar yapılması önlenir.

Proje esnasında; problemleri, hataları ve sorumlulukları tanımak, yeniden yapılandırma işlemiyle gerçekleştirilir. Mevcut konfigürasyonun içerisine, yeni bilgiye ait yapılandırılmanın işlenmesiyle yeniden yapılandırma ortaya çıkar. Yeni bilgi ile depolanmış olan bilgiler arasında, yeni bir anlayış ortaya çıkar. Böylece yenilikçilik gelişmiş olur.

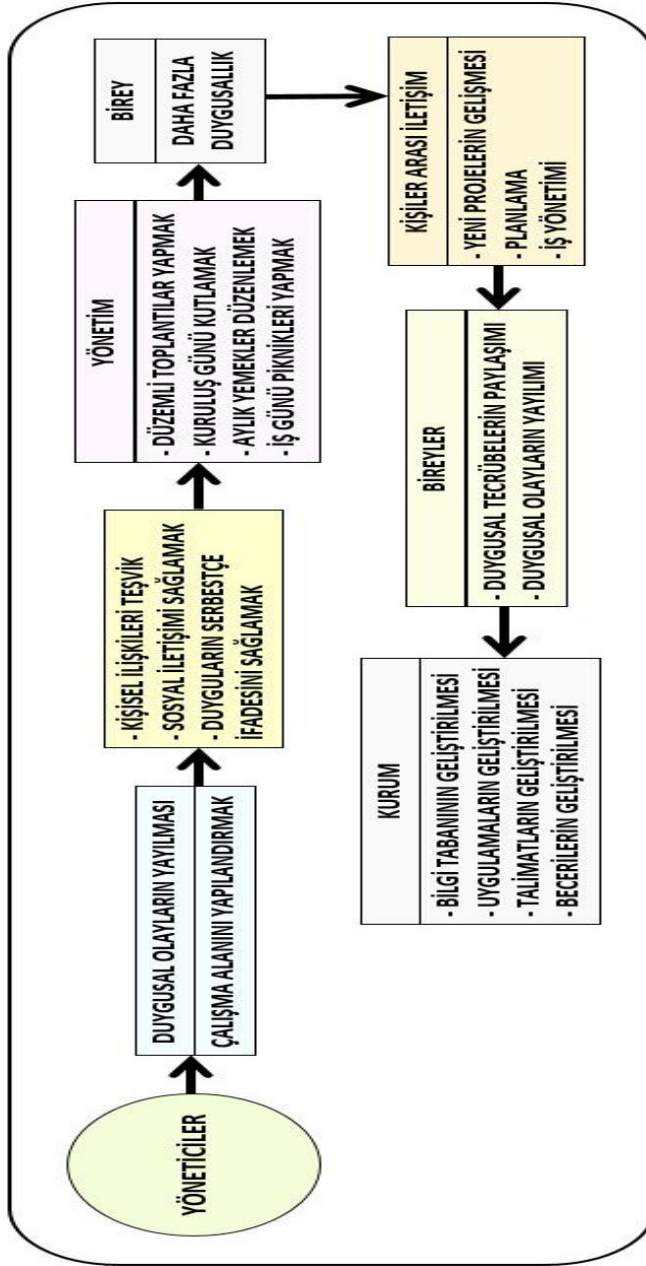
Bildirimsel hafızaya ek olarak, işlevsel hafıza da firma yenilikçiliğini etkiler (Moorman ve Miner, 1997). İşlevsel hafıza, ana bilgileri sağlar ve hatırlanmaktan daha çok, performans yoluyla ifade edilir. İşlevsel hafıza; yenilikçiliğin gelişmesi için kurumun bilgileri yaratıcı bir şekilde kullanmasına neden olur. Görselliğe yakın (stage-gate) işlemlerin, bir ürün geliştirme projesinde kullanılmasına dair kurumun işlevsel hafızası, proje ekibinin daha iyi ürünler geliştirmesine yardım eder (Lynn ve Akgün, 2000; akt. Akgün vd., 2012a, s. 438) (Şekil 35).



Şekil 35. Bildirimsel ve İşlevsel Hafızanın Firma Yenilikçiliğine Etkisi

Yöneticiler, kurumsal bilgi tabanı ve uygulamalarını geliştirmek için, işçilerin kendi aralarında duygusal tecrübelerini paylaşabileceği şekilde çalışma alanlarını yapılandırabilir. Bunun için yöneticiler, kişisel ilişkileri teşvik etmeli, sosyal iletişimi sağlamalı, kurumda herkesin duygularını kolayca dile getireceği bir eşitlikçi diyalog ortamını yaratmalıdır.

Farklı bölümlerde olan kişiler, iş dışında diğerleriyle kişisel ilişkiler kurabilirler 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 yapabilir. Kurumsal toplantılara katılma yoluyla, insanlar daha fazla duygusallık yaşarlar (Şekil 36).



Şekil 36. Yöneticilerin Duygusal Tecrübe Paylaşımı İçin Çalışma Alanlarını Yapılandırması

Yönetim; geçmiş kurumsal duygusal tecrübelerin çalışma alanlarına aktarıldığını kabul etmeli ve kurumun bilgi, talimat ve becerileri için semboller kullanmalıdır. Yönetim (Akgün vd., 2012a, s. 447) (Şekil 37):

- (1) Bilgi kitapları, bildiri mektupları ve firma tarihi konusunda CD'leri ile kritik olayları resimli olarak sunmalıdır.
- (2) Kurumdaki insanları etkileyecek olan, önemli kişisel tecrübeler, bilgi ve araştırma gezileri, iş hayatındaki mücadeleler, başarıya ulaşan geçmiş duygusal olaylar hakkında hikayeler oluşturmalıdır.
- (3) Geçmiş hatırlatan, heykelleri, resimleri, portreleri salonlara koymak, önemli (markette başarılı/başarısız olan) ürünlerin olduğu bir odayı müze olarak kullanmalı, bildiri mektupları ve buna benzer şeylerle gelecek kuşaklara, kolektif duyguları taşımalıdır.

Yönetim; güçlü bilgi tabanı, talimatlar ve beceriler geliştirmek için organizasyonda duygusal olayları yaymalıdır. Bu anlamda yönetim; hikâye anlatımını desteklemelidir. Bu husus, bir anahtar olay hakkında, hikâyenin yaratılması, anlatılması ve tekrar anlatılmasını içerir. Kurum tarihinde; ürün geliştirme çabaları, faaliyet uygulama çabaları, müşteri faaliyetleri, rakiplerle rekabet gibi konularda hikayeler oluşturulmalıdır. Duygusal olay ve tecrübelerin yönetim tarafından, hikayesi yapılmalıdır. İnsanlar bir hikâye duydukları ya da okudukları zaman, olayın içine çekilirler ve karakterlerinin hissettirdikleri duyguları hissederler (Şekil 3376).





Kurumdaki hikayelerle bireyler, benzer tecrübe ve düşüncelere doğru çekilirler. “Olay bana olsaydı” sorusunu kendilerine sorup, bilinçsiz olarak bir tecrübeye sahip olurlar. Bu tecrübenin kişisel anlamı olan bir yönü de vardır. Organizasyonun hayat hikayesi için, bütün kişiler yardımcı bir yazar olmasına karşın, kurum; daha yaşlı olan personel gibi güçlü olan kişileri, hikayeler üretip, yayınlaması için görevlendirir. Yönetim, geçmiş duygusal tecrübelerin, kaybolmuş kısımlarını doldurarak, onları anlaşılabilirliğini geliştirir ve onları bilgi, talimat ve beceri geliştirmek amacıyla kurumda kullanır.

Yönetim, kurumsal hafızadan, duygusal tecrübelerle, olaylara ve bilgilere dikkat çekmek için iletişime önem vererek medya ortamını (bilgisayar destekli uygulamalar ve yazılı iletişim) kolaylaştırır. Aynı şekilde, bir veri tabanı (ya da web sitesi) ya da bir günlük tutularak, kurumdaki tecrübeler birleştirilir ve gerektiğinde bu tecrübelerle ulaşılabılır (Akgün vd., 2012a, s. 447).

### **3. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN TARİHSEL GELİŞİMİ VE YAPILAN ÇALIŞMALAR**

#### **3.1. Kurumsal Duygusal Hafızanın Tarihsel Gelişimi**

Kurumsal hafızanın, duygusal yönü (duygusal hafıza) ve onun firma yenilikçiliği üzerindeki etkisi konusundaki çalışmalar, literatürde çok azdır. Teknoloji ve yenilik alanında kurumsal duygusal hafıza konusu, yeterince çalışılmamış ve deneysel araştırmalarla ortaya konulmamıştır (Akgün vd., 2012a).

Bugüne kadar kurumsal hafıza; hafıza temelli şekiller olarak ve kurumlarda hafızanın nasıl ortaya konulacağını gösteren (Van Stijn ve Wensley, 2001), anlaşılabilir elemanlar olarak tanımlandı.

Moorman ve Miner (1997), kurumsal hafızanın; kurumlarda toplu olarak biriktirilmiş bilgi anlamına geldiğini açıkladılar ve önceki yazınlarla tutarlı olarak onun içeriğini; bildirimsel ve işlevsel hafıza olarak sınıflandırdılar (Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004; Moorman ve Miner, 1997).

Bildirimsel hafıza, olaylar ve gerçeklerle ilgili, müşteriler ve onların tercihlerini; ürün özellikleri (yani ürün çizimleri ve paketleme) (Moorman ve Miner, 1998); firmanın ticari amaçları, pazar durumu, pazar stratejileri, rekabet durumu ve buna benzer hususlar hakkındaki bilgileri içerdiği ortaya konuldu (Tippins ve Sohi, 2003).

İşlevsel hafıza ise, kişilerin çalışma hayatında elde ettikleri “nasıl yapıldığı bilgisi”nden meydana geldiği ifade edildi (Cohen, 1991). İşlevsel hafıza; bir eylem bilgisi ve yetenektir (Moorman ve Miner, 1998) ve organizasyonun öğrenme tecrübesinin bir sonucudur. İşlevsel hafıza; talimatlar, iş ve işlemler (takım çalışması için talimatlar gibi) (Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004); ürün geliştirme fikirlerinde yetenekler (yani geliştirme öncesi pazarın değerlendirilmesi, prototip yapma, konsept testi ve pazara sürme); rutin satın alma siparişleri, müşteri ihtiyaçları, müşteri siparişleri ve bunlar gibi konuları idare etmek için yapılan işlemleri içerir (Tippins ve Sohi, 2003).

Bununla birlikte, kurumsal hafızanın tam olarak resmini ortaya koymak açısından, kurumsal hafızanın duygusal yönünün (yani duygusal hafıza) araştırılmasının önemli olduğu, Walsh (1995) ve Feldman ve Feldman (2006) tarafından belirtilmiştir (Akgün vd., 2012a, s.433).

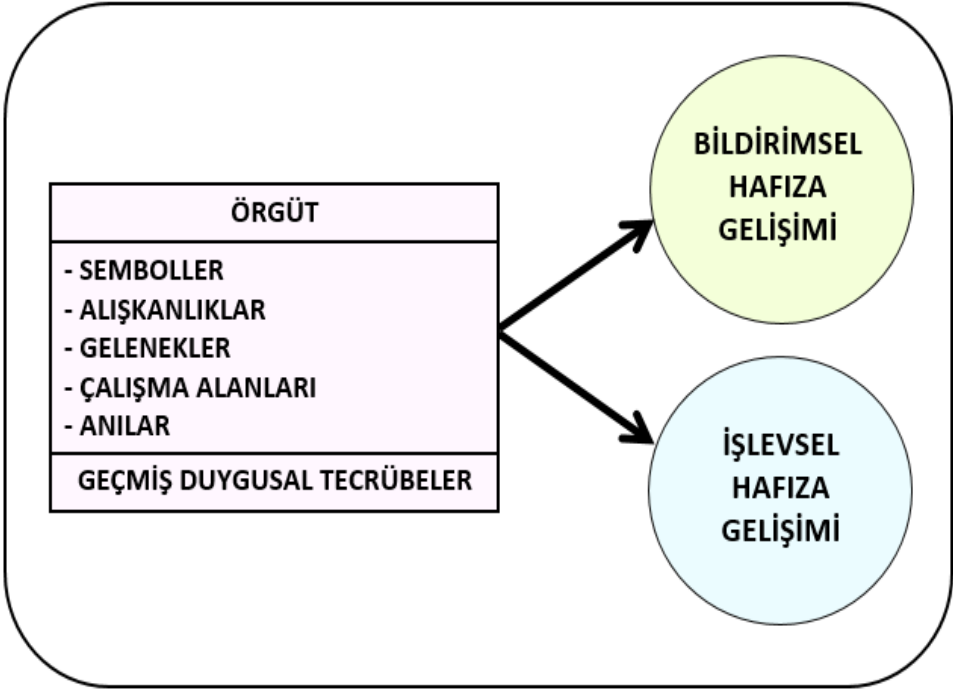
Kurum kültürü, bir işletmede çalışanların davranış biçimlerini yönlendiren kurallar, davranışlar, tutumlar, inançlar, değerler, iş yapma sistemleri ve alışkanlıklar olarak tanımlanabilir. Yani işletme kültürü bir dizi sembol ve kutlamalardan oluşmaktadır. Bu şekilde oluşan kurum kültürü, işletmede çalışan herkesin yaşam biçimi haline dönüşmektedir (Altınöz, 2009, s. 97).

Akgün vd. (2012a, s. 446), geçmiş duygusal tecrübelerin; bildirimsel (yani bilgi tabanlı) ve işlevsel (yani görev için yetenek, iş ve işlemler) hafızanın geliştirilmesine hizmet eden örgütsel semboller, alışkanlıklar, gelenekler, çalışma alanları, anılar (örneğin duygusal tecrübe birikimi) şeklinde organize olduğunu belirtmişlerdir.

Kurumsal semboller, adetler, çalışma ortamı, bilgi ve yetenek geliştirilmesinde; kurumsal duyguların, önemli rol oynadıkları

bilinmektedir. Bununla beraber, bu çalışmaların çoğunda bu konular, deneysel olarak ortaya konulmamıştır. Önceki çalışmalarda sembolizm, kurumsal kültürün basit simgesi olarak belirtilmiş; ancak, kurumun günlük faaliyetleriyle birleştirilerek, geçmişteki olaylar ve tecrübeler açıklanmıştır (Dandridge vd., 1980).

İlk kez, Akgün vd. (2012a); kurumlarda geçmiş tecrübeleri yansıtan ve duygusal hafıza oluşumunda kullanılan; kurumsal kültür ve kurumsal sembolizm yüzeysel ifadesi olan; sembolleri, alışkanlıkları ve çalışma alanının oluşturulmasının önemini ortaya koymuşlardır (Şekil 38).

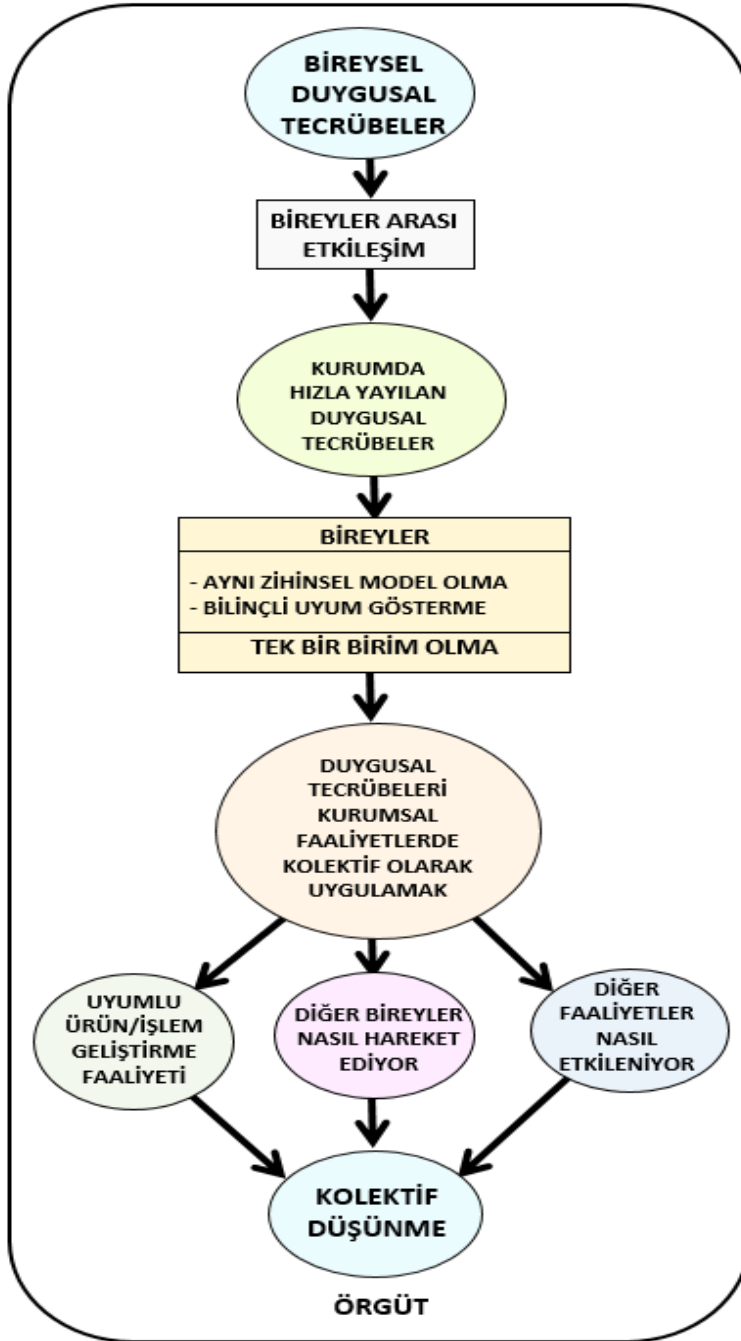


**Şekil 38. Geçmiş Duygusal Tecrübelerin İçeriği**

Akgün vd. (2012a, s. 446); duygusal tecrübe yayılımı ile ürün ve işlem geliştirme, talimatların hazırlanması, kurumsal faaliyetlerde beceri (örneğin; işlevsel hafıza), firma yenilikçiliğinde gelişme arasında, pozitif bir ilişki olduğunu çalışmalarında belirtmişlerdir.

Çalışanlar, diğerlerinin hislerini bildikleri zaman, geçmiş duygusal tecrübeler kurum içinde hızla yayılmakta ve kurumsal faaliyetlerde kolektif bir şekilde uygulamaktadır. Bir bakıma, bireyler; aynı zihinsel bir model olarak, bilinçli bir şekilde uyuşurlar ve tek bir birim olarak hareket ederler ve ürün/işlem geliştirme faaliyetlerinde nasıl uyum içinde olduklarını, diğerlerinin nasıl hareket ettiğini, faaliyetlerinin nasıl hareket ettiğini, faaliyetlerinin diğerlerini nasıl etkilediğini gösteren, bir eylem tarzı (metascript) ortaya koymaktadırlar. Bir anlamda, duygusal tecrübe yayılımı, kurumlardaki kolektif düşünceyi oluşturmaktadır.

Duygusal tecrübelerin; standart işlem ve talimatların geliştirilmesi için, kurum içinde kesin olarak yayıldığını sağlayan mekanizmaların (yani genel lisan ve kurumsal kültür) olduğu saptanmıştır (Şekil 39).



Şekil 39. Duygusal Tecrübelerin Yayılımı

Akgün vd.'nin (2012a, s. 446-447) yaptıkları çalışmada; bildirimsel ve işlevsel hafıza gelişiminde, duygusal tecrübe gücünün, kritik bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Deneysel olarak; işlevsel ve bildirimsel hafızanın, geçmiş tecrübelerin direkt fonksiyonları olduğu ortaya konulmuştur.

Bir kurumda sahip olunan tecrübe miktarı, yeni bir ürün geliştirmek için gereken tecrübeden, her zaman daha az kalır. Tecrübe dışında; müşteri bilgisi, karmaşık problemleri çözme pratiği, hedeflere ulaşma becerileri de gerekmektedir. İnsanlar, geçmiş duygusal tecrübeleri sayesinde, aşağıdaki hususları net bir şekilde hatırlayabilirler:

- (1) Müşteri özellik ve bilgileri,
- (2) Rakipler,
- (3) Ürün/işlem özellikleri,
- (4) Bilgi işlemlerinde gelişmeler,
- (5) Tahmin yürütmede kurumsal kurallar,
- (6) Cevap verme,
- (7) Ürün ve işlem yenilikçiliği çabalarını kontrol etme,
- (8) Karar oluşturma ve karar verme.

Net bir şekilde hatırlanan hikayelerle taşınan tecrübelerin miktarı; kurumdaki bilgi tabanı, talimatlar ve işlemlerin geliştirmesine yardım etmektedir. Hikayeler; olaylar hakkında ince ayrıntıları, geçmiş yenilikçilik projelerinin ayrıntılarını, pazarlama ve teknolojik başarıları, işçilerle ilgili konuları içeriyorsa; müşteri, teknoloji, rakip bilgileri geliştirebilir, kurumsal/grup davranışı ortaya konulabilir, kurumsal değerlerini güçlendirecek şekilde çalışanları birleştirebilir ve bireylerin sorumluluğu geliştirebilir. Akgün vd. (2012a) yaptıkları çalışmada; kurumsal bildirimsel hafızanın firmanın yenilikçiliğinden etkilendiğini deneysel olarak göstermişlerdir.

Daha önceki çalışmalarda ürün geliştirme, ürün yaratma ve firma performansı üzerinde, bildirimsel hafızanın etkileri belirtilmiştir. Akgün vd.'nin (2012a) çalışmalarında, duygusal hafıza içeriğinde ve firma yenilikçiliği üzerinde, bildirimsel hafıza önemi deneysel olarak belirtilmiştir.

Kurumlarda: yeni işlemlerin uygulamaya konulması için geçmiş duygusal tecrübe ve olaylara ulaşılması çok önemlidir. Kurumsal bildirimsel hafıza, geçmişte kişisel ya da toplu olarak kazanılmış olan tecrübelerle, bilinçli olarak ulaşılan duygusal tecrübeleri, yeni ürün, işlem ve faaliyet geliştirme bilgisi olarak taşır. Bildirimsel hafızanın; bilinçsiz duygusal tecrübeleri bilinçli yaptığını ve firma yenilikçiliğini artırmak için duygusal hafızaya ortam sağladığı belirtilmektedir (Akgün vd., 2012a, s. 446-447).

### 3.2. Kurumsal Duygusal Hafıza Konusunda Yapılan Çalışmalar

**Tablo 1. Kurumsal Duygusal Hafıza Konusunda Yapılan Çalışmalar**

Yıl	Yazar	Konu
<b>Kurumsal Hafıza Kavramı</b>		
1991	Walsh ve Ungson	Kurumsal hafıza kavramı
1991	Cohen	İşlevsel hafızanın, nasıl yapıldığı bilgisi olduğu
1991	Moorman ve Miner;	İşlevsel hafıza tanımı, içeriği
1998	Lynn ve	
2000	Akgün;	
2003	Tippins ve	
2004	Sohi; Kyriakopoulos ve Ruyter	
1995	Stein ve	Bilgi teknolojisi
1999	Zwass; Wijnhoven	
1997	Moorman ve Miner;	Teknoloji ve yenilik
2004	Kyriakopoulos ve Ruyter	
1997	Moorman ve Miner	Kurumsal hafıza içeriği, bildirimsel ve işlevsel hafıza olarak sınıflandırılmıştır.



<b>1997 2004</b>	Moorman ve Miner; Kyriakopoulos ve Ruyter	Kurumsal hafıza içeriğinin, bildirimsel ve işlevsel hafıza olarak sınıflandırılması
<b>1998</b>	Moorman ve Miner	Bildirimsel hafıza olarak; ürün özellikleri
<b>1998</b>	Moorman ve Miner	İşlevsel hafızanın, bir eylem bilgisi ve yetenek olduğu
<b>1998 2000 2003</b>	Moorman ve Miner; Lynn ve Akgün; Tippins ve Sohi	Bildirimsel hafıza içerikleri
<b>2000 2003</b>	Olivera; Paili ve Prencipe	Kuramsal kuram ve davranış
<b>2000</b>	Lynn ve Akgün	Bildirimsel hafıza olarak; müşteriler ve tercihleri
<b>2001 2003</b>	Berthon vd.; Park ve Bunn;	Pazarlama
<b>2001</b>	Martz ve Shepherd	Kurumsal hafıza içeriğinde ne depolanmalı üzerine tartışmıştır.
<b>2001</b>	Van Stijn ve Wesley	Kurumsal hafıza içerikleri, kurumlarda hafızanın olduğunu gösteren bilişsel unsurlardır.
<b>2001</b>	Van Stijn ve Wensley	Kurumsal hafıza tanımı
<b>2003</b>	Tippins ve Sohi	Bildirimsel hafıza olarak; firmanın ticari amaçları, pazar durumu, stratejileri, rekabetçiliği vb. konular
<b>2012</b>	Akgün vd.	İşlevsel hafızanın, kurumun öğrenme tecrübesinin bir sonucu olduğu

---

## **Kurumsal Duygusal Hafıza**

---

### **Kurumlarda Duygular**

---

<b>1983</b>	Hochschild	Duygusal işgücü çalışması Örgütler, çalışanların duygularını yönetebilir.
<b>1984</b>	Giddens	Yapısallık teorisi
<b>1987</b>	Bartunek ve Moch	Duygular tarafından etkilenen bilgilerden oluşan bildirimsel hafıza; aynı zamanda çalışanların günlük faaliyetlerine anlam vermekte ve rehberlik etmektedir.
<b>1989</b>	Kanfer ve Ackerman	Bireyler, duygusal deneyimlerinin önemli olduğuna inanmaktadır.
<b>1991</b> <b>1995</b>	Boje; Gabriel	Kurumsal hafızada; duygular tarafından oluşturulan öykülere, hikayelere, sözlere dayanarak bir hafıza oluşturulduğu ifade edilmiştir.
<b>1991</b>	Cohen	İşlevsel hafıza; etkileşimler ile görüşmeleri, duyguları ve ortak anlayış çabalarını açığa çıkartmaktadır.
<b>1992</b>	Mumby ve Putnam	Zorunlu duygusallık
<b>1993</b>	Fineman	Örgütlerdeki duygular çalışması Örgütlerde duygusal alanlar olduğu ve örgütlerin çalışan duygularını yönetip, düzenleyebileceğini ifade etmiştir.
<b>1993</b> <b>2005</b>	Bolton; Fineman	Kurumda, duyguların etkili bir şekilde yönetilmesi, avantajlı rekabet kazandırmaktadır.
<b>1993</b> <b>2007</b>	Fineman; Akgün vd.	Bireyin his ve duyguları; kişinin içsel özelliği kadar, örgütsel yapı, alışkanlıklar ve kültür gibi faktörlerle şekillenir.
<b>1994</b>	MacKinnon	Duyguların; bölümler halinde, bilinçsiz ve görüntü tabanlı olduğu belirtilmiştir.
<b>1995</b>	Greve	Kurumsal unutmama; terk edilen eski rutin ve anlayışlar gibi kurumun yapısal özelliğini kesilmesidir.
<b>1996</b>	George ve Brief	Bireyler; kurumsal bilgi temeline ve rutinlere bağlı kalarak, mevcut inanç ve süreçleri daha olumlu değerlendirmektedir.
<b>1998</b>	Strati;	Duygusal deneyimlerin aktarılmasında ve

---

<b>1999</b>	Domagalski	ifadesinde; davranışlar, törenler ve semboller önemli bir rol üstlenmektedir.
<b>1999</b>	Domagalskiök	Davranış ve örgütsel teori üzerine yapılan çalışma ile örgütlerin de duyguları olduğu ifade edildi.
<b>1999</b>	Cacioppo ve Gardner	Duygusal aktivasyon koşulları
<b>2001</b>	Levine	Örgütler, bireylerin duygularında bir araçtır. Örgütler, duyguları yönetir.
<b>2003</b>	Schimidt	Kurumsal hafızanın sosyal olarak inşa edildiği belirtilmiştir.

---

### **Kurumsal Duygusal Kapasite**

---

<b>1995</b>	Ashforth ve Humphrey	İş konusunda duygusal bağlantı olmaksızın, çalışan motivasyon ve davranışını ortaya koymak mümkün değildir.
<b>1999</b>	Huy	Kurumsal duygusal kapasite; bir kurumun algılama, anlama, izleme, düzenleme, çalışanlarının duygularını kullanma yeteneği ve bunların örgütün işlem ve yapısında ortaya koyabilmesi olarak tanımlanmıştır.
<b>2003</b>	Zhou ve George	Yöneticilerin duygusal kapasiteyi bilmeleri ile çalışanların olumlu ve olumsuz duygularını anlama, problemleri tanımlama ve çözmeyi sağlayarak, örgüt yenilikçiliğini en üst seviyede gerçekleşmesini sağlarlar.
<b>2005</b>	Huy	Bir kurumdaki duygusal bağlamdaki faaliyetler, örgütsel yenilikçiliği geliştirir. Literatüre, Duygusal Yetenek Teorisini kazandırmıştır.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Farklı duygusal davranışların özümsemesi ve uyum sağlanması yolu ile çalışanlar, yenilikçiliğe neden olacak; örgütsel faaliyetleri, duygusal şekil veya kalıpları sergileyebilirler.

---

---

### **KDH Duygusal Yetenekler**

---

<b>1994</b>	Day	Duygusal Yeteneklerin, örgütün içinde bulunduğunu ifade etmiştir.
<b>1999</b>	Huy	Rutinlerin duygusal dinamikler olarak, örgütsel davranışları yansıttığını ve 6 adet duygusal dinamik olduğunu ifade etmiştir.
<b>2002</b>	Monteolegre	Duygusal Yetenek geliştirmenin, geçerli akılcılık olduğunu belirtmiştir.
<b>2009</b>	Akgün vd.	Duygusal dinamiklerin, kişilerin birbirlerini ifade etmesi olduğunu belirtmiştir.

---

### **Kurumsal Duygusal Hafıza Kavramı**

---

<b>1980</b>	Russel;	Çift motivasyon teorisi
<b>1999</b>	Cacioppo ve Gardner	Duyguların modeli
<b>1984</b>	Giddens	Kurumsal hafıza, toplu duygusal deneyimler ve faaliyetler tarafından yaratılarak, şekillendirildiğini ifade etmiştir.
<b>1994</b>	MacKinnon	Olaysal ve durumsal olarak ortaya çıkan duyguların kendine özgü kaynağı duygusal hafızadır.
<b>1994</b>	MacKinnon	Duygular; doğal yapıda, bölümler halinde, bilinçsiz ve görüntü tabanlı geçmiş tecrübe ve olaylardır şeklinde tanımlamıştır.
<b>1998</b>	Olick ve Robbins	Bireylerin faaliyet ve etkileşimi ile kurumsal hafızanın zamanla yön değiştirdiğini belirtmiştir.
<b>1999</b>	Lawler ve Thye	Duyguların, sosyal değişim süreçleri ile paylaşıldığı ve duygusal reaksiyonlar için bir depo geliştirildiğini ifade etmiştir.
<b>1999</b>	Aiken	Kurumsal hafıza yüksek doğruluk, hafıza hatalarını düşürmekte ve güveni artırmaktadır.
<b>1999</b>	Huy	Duygusal kapasite; düşünceler ve alışkanlıklarla ortaya çıkan duyguların bütünleşmesi ve örgütlenmesidir. Duygular, firma bilgi ve alışkanlıkları ile iç içedir.

---

<b>2000</b> <b>2002</b> <b>2002</b>	Gabriel Gabriel ve Griffiths Vince	Duyguların, genelde bilinçsiz bir yapıya sahip olduğu ifade edilmiştir.
<b>2000</b>	Labianca vd.	Bildirimsel hafızanın, insanlar hakkında kavrayışların, rollerin ya da sosyal davranışları yöneten olayları gösterdiğini belirtmişlerdir.
<b>2000</b> <b>2005</b>	George; Yolles	Değerler, inançlar ve normlar duygusal yöne sahiptir ve duygusallık yayarlar.
<b>2000</b>	George	Liderlerin; kendilerinin ve çalışanlarının his ve ifadelerini, normlarını ve değerlerini ayarlamaları gerekir. Bu sayede güçlü hisler yaratarak, örgütsel kültürü ortaya çıkartırlar.
<b>2001</b>	Hamann	Duygusal durumların deneyimi sonucu oluşan duygusal hafıza bazı olayları tetiklemektedir.
<b>2001</b>	Vince	Hikayeler, duygusal hafızayı kolaylaştırmaktadır.
<b>2001</b>	Callahan ve McCullum	Herhangi bir işin nasıl yapıldığı, o faaliyet hakkında duyulan kişisel hislere bağlıdır.
<b>2002</b> <b>2007</b>	Massey Lepage vd.	Duygusal hafıza nedeninin, kişisel ya da durumsal olduğu belirtilmiştir. Bireylerin veya durumların sonucu oluşan duygusal hafıza, belirli olayların sorumlusudur.
<b>2003</b>	Oliver ve Ross	Kurumsal şemaların; kendine referanslı hikayeler ve duygular içeren sembollerden oluştuğunu belirtmişlerdir.
<b>2003</b> <b>2006</b>	Nightingale; Thomas	Duygusal, bildirimsel ve işlevsel hafıza arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir.
<b>2004</b>	De Holan vd.	Kurumlar, kötü alışkanlığı önlemek maksadıyla, zararlı gördüğü bir duygusal deneyimi kasıtlı olarak unutmaya çabalar.
<b>2004</b>	Fineman	Duygusal deneyimin ölçülme stratejisi
<b>2007</b>	Yeo	Duygusal deneyimin, bireylerde algı yarattığı ve bireysel faaliyetleri yönlendirdiğini ortaya koymuştur.
<b>2007</b> <b>2012</b>	Wylie Akgün vd.	Duygusallığı fazla olan anıların, görüntü olarak hatırlandığı ifade edilmiştir.
<b>2007</b>	Akgün vd.	Bireylere duygu aşlamak ve duygu kontrolü kapasitesini artırmak ile örgütsel performansın artışına neden olmaktadır.

<b>2009</b>	Akgün vd.	Örgütlerde duygusallık; sadece yazılı talimatlarda olmayıp, aynı zamanda örgütsel yapı ve kalıplarda da mevcuttur.
<b>2009 2012</b>	Akgün vd.	Kurumsal duygular; oluşturulan, bir yerden alınan ve uygulanan kurumsal faaliyet ve davranışlar ile ortaya çıkar.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Duygusal hafızanın, kişisel ya da durumsal olduğu ifade edilmiştir.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Duygu imgede görüntülediğinden dolayı, duygusal hafıza, zihinsel görüntülerin biçimini almaktadır.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Kurumsal duygusal hafızanın; kurumun geçmişinde yaşanan, belli konuda, bilinçsiz ve görüntü tabanlı olan, duygusal tecrübelerin ya da olayların birikimi olduğu şeklinde tanımlanmıştır.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Duygusal hafızanın ölçülebilir boyutları; değerlik, uyarılma ve seviyesi

### **KDH Ölçümü**

<b>1992</b>	Van De Ven;	Duygusal kapasitenin numerik olarak ölçülmesi.
<b>1997</b>	Pettigrew	İşlevsel analizler
<b>2003</b>	Slotegraft vd.	Kurumsal yeteneklerin yayıldığını belirtmiştir.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Hafızanın doğruluğu, bireylere emin oldukları hususlar, sorular sorularak değerlendirilir.

### **KDH Duygusal Değerlik ve Duygusal Uyarılma**

<b>1986</b>	Lutz ve White	Kurumsal hafıza, sosyal/insan bileşenlerinden oluşmakta ve bu bileşenlerin duygulara sahip olduğu ifade edilmektedir.
<b>1988 1994</b>	Ortony vd.; Bradley	Duygusal hafıza; duygusal değerlik ve duygusal uyarılma olmak üzere iki boyuta sahiptir.
<b>1996 2005 2008 2012</b>	Bagozzi Lines Jakko vd. Akgün vd.	Duygusal uyarılma; geçmiş duygusal deneyimlerin önemini belirten derecenin ifadesidir.

---

<b>1999</b>	Bagozzi vd.	Duygusal uyarılma, duygusal bir seferberlik ve bir enerji duygusunu temsil etmektedir.
<b>2005</b> <b>2007</b> <b>2008</b>	Lines Finnipan ve Gross Jaakko vd.	Duygusal değerlik; değer biçen bir koşullanmadır ve verilen bir tepkidir.
<b>2006</b>	Bartunek vd.	Duygusal değerlik, bireylere olay/durum karşısında ne hissettikleri sorularak tespit edilebilir. Duygusal uyarılma, kurumun durumunu yansıtmaktadır.

---

### **KDH Canlılık**

---

<b>1986</b>	Kisielius ve Sternhal	Duygusal tecrübenin; kolaylıkla hayal edilmesi, görselleştirilmesi ve düşündürücü olması canlılıkla ifade edilir.
<b>1990</b>	Thomas ve Diener	Doğruluk, hafızanın gerçeğe uygunluk derecesi olarak ifade edilir.
<b>1999</b>	Manpold vd.	Canlılık, duygusal hafızaya erişimi artırır.
<b>2004</b>	Taylor ve Bower	Hafızada, canlılık ve doğruluğun önemi belirtilmiştir.

---

---

### **KDH Duygusal Tecrübeler ve Etkileri**

---

<b>1993</b>	Fineman	Duygusal tecrübeler, firma yenilikçiliğinin karar verme aşamasına kılavuzluk etmektedir.
<b>1996</b>	Bagozzi	Duygusal tecrübeler, firmanın yenilikçilik faaliyetlerine bir hazır olma durumu yaratır.
<b>1999</b>	Bagozzi vd.	Kişiler; belli olay ve durumları, kendilerinin ve kurumun geçmiş duygusal deneyimleri ışığında geliştirirler.
<b>2005</b> <b>2012</b>	Lazaric ve Denis; Akgün vd.	Duygular, kurumdaki bilgi ve inançlarla elde edilir. Kurumsal duygusal hafıza bütünleşip, çoğaldıkça firma yenilikçiliği gibi kurumsal faaliyetler ortaya çıkar.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Kurumsal duygusal hafızanın, bildirimsel hafıza ve firma yenilikçiliği üzerindeki önemini deneysel olarak ortaya konulmuştur. Bildirimsel hafızanın; bilinçsiz duygusal tecrübeleri bilinçli yaptığını ve firma yenilikçiliğini artırmak için duygusal hafızaya ortam sağladığı belirtilmiştir.

---

### **KDH Yönetim ve Yöneticilerin Rolü**

---

<b>1995</b> <b>2000</b>	Walsh; Feldman ve Feldman	Kurumsal hafızanın duygusal yönüne işaret edilmiştir.
<b>1996</b>	Steensma	Kurumdaki duyguların rolü
<b>2000</b>	Lynn ve Akgün	Ürün geliştirilmesinde, görselliğe yakın işlemlerin kullanılması, proje ekibinin daha iyi ürünler geliştirmesine yardım eder.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Yöneticiler; ürün geliştirme ve üretim için yeni talimatlar, standartlar ve işlemler ortaya koyarlar. Bu duygusal mesajlar çok fazla işlenirler ve firma yenilikçiliğinde bir artışa neden olurlar. Bireyler; bir hikâye duyduklarında ya da okuduklarında, olayın içine çekilerek aynı duyguları hissederler.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Kurumsal duygusal hafıza tanımı ve içeriği

---



**KDH Boyutları**

<b>1991</b> <b>1997</b>	Walsh ve Ungson; Moorman ve Miner	Kurumsal hafızanın, örgütte farklı yerlerde ve dağınık olarak akılda tutulduğu ifade edilmiştir.
<b>1993</b>	Fineman	Kurumda duygusal ifadeler sürekli bir iletişimde ve iç içedirler. Kurum üyeleri, uygun davranış biçimlerini paylaşmaktadır.
<b>1994</b> <b>1998</b>	Zamanou ve Glaser; Strati	Duygusal tecrübelerin paylaşımında, kurumsal kültürün güçlü bir etkisi vardır.
<b>1998</b>	Strati	Kurumdaki; alışkanlıklar, töreler, törenler gibi sosyal unsurlar, duyguların taşınmasında, bir araya getirilmesinde ve hatırlanmasında önemlidir.
<b>2002</b> <b>2005</b> <b>2012</b>	Lambre ve Marcel; Frijda; Akgün vd.	Duygusal tecrübe seviyesinin, kurumun yaşamış olduğu duygusal tecrübenin birim miktarı olduğunu ifade etmişlerdir.
<b>2004</b>	Vince ve Saleem	Lisan ile bireyler, açıkça ifade ederler ve etraflarını saran duygular oluştururlar. Bu duygular karşılıklı konuşmalarla paylaşılır.
<b>2005</b>	Frijda	Süper duygusal tecrübeyi; olay ve olayla ilgili hususların da tutulduğu, kişisel olarak hissedilen bir tecrübe olarak ifade etmiştir. İkincil duygusal tecrübeyi; geçmişteki önemli olayın içeriğinin ve sonucunun tutulduğu ve bir faaliyetin geleceğinin projelendirilmesinde rol oynayan bir tecrübe olarak ifade edilmiştir.
<b>2005</b>	Zachary	Kurumun duygusal tecrübeleri; bireylerde, sosyal faaliyetlerde (alışkanlıklar) ve insani (semboller, estetik tasarımlar, dergiler, toplantı odaları, koridorlar, heykeller, sanat faaliyetleri, yazılı raporlar) unsurlarda ortaya çıkar. İnsani olmayan unsurlar, kurumdaki davranış kalıplarını şekillendirir ve güçlendirir.
<b>2005</b>	Küpers	Kurumda, duygusal tecrübelerle oluşan algılar; hem kişisel hem de toplu olarak kullanılır.

<b>2012</b>	Akgün vd.	Kurumsal duygusal hafızayı, 3 boyut olarak belirtmişlerdir. - Duygusal Tecrübe Seviyesi - Duygusal Tecrübe Birikimi - Duygusal Tecrübe Yayılımı
<b>2012</b>	Akgün vd.	Duygusal tecrübe yayılımı ile ürün/işlem geliştirme, talimatlar, kurumsal faaliyetler ve firma yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Duygusal tecrübe gücünün, bildirimsel ve işlevsel hafıza gelişiminde kritik bir rol üstlendiği ortaya konmuştur.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Duygusal tecrübe miktarının; - Müşteri, teknoloji, rakip bilgilerini geliştireceğini, - Kurumsal değerleri güçlendireceğini, - Çalışanları birleştireceğini ve - Sorumluluğu geliştireceğini belirtmiştir.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Duygusal tecrübe yayılımının; aynı şeyi hissedene ve aynı algılamaları olan kişilerin bunları paylaşma derecesini gösterdiğini belirtmişlerdir.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Kurumsal duygusal alışkanlıklarının sembolü olan; toplantılar, seromoniler, ödül törenleri, geleneksel buluşmalar ve seminerlerin, kurumun duygusal hafızasını geliştirdiği ve şekillendirdiği ifade edilmiştir. Bu unsurlar, kurumda duygusal tecrübe birikimini sağlar.

### **KDH Hikayeler**

<b>1991</b>	Boje	Çalışanlar, kurumsal hafıza yaratarak, birçok yerel hikayeler anlatırlar.
<b>1991</b> <b>1995</b> <b>2002</b>	Wilkins ve Thompson; Gabriel; Taylor vd.	Hikayeler, bireyler için anlam ve kavram sağlayan, duygu yakalama araçları olup; duyguları unutulmaz yaparlar.
<b>1991</b>	Boje	Kişiler; yaşam ve duygularını, geçmişe dönük hikayeler aracılığıyla inşa ederler.
<b>1994</b>	McConkie ve Boss	Hikayeler, gerçeklik değil, gerçekliğin temsilcileridir.
<b>1997</b>	Morgan ve Dennehy	Hikayeler; duygulara, diğer ifade biçimlerinden daha fazla etki ederler.
<b>1998</b>	Shaw vd.	Kurumsal hafızada öyküler; kayıtlı bilgilerden daha üstündür.
<b>2005</b> <b>2006</b>	Boudens; Espedal	Öyküler, kurumsal hafızada gömülü olan bilgilerden daha fazlasını düşünmemizi sağlar.
<b>2005</b>	Dodge vd.	Öyküler içlerinde, nesnel gerçeklikten daha fazla olan sosyal gerçekliği yansıtan unsurlardır.
<b>2005</b>	Boudens	Öyküler, duygu iletiminin mükemmel aracıdır.
<b>2005</b>	Dodge vd.	Öyküler, zihinsel veya hayal edilmiş resimler ve kimlikler yaratma yoluyla, duygusal deneyimleri değerlendirmeye yardımcı olurlar.
<b>2007</b>	Engestrom vd.	Kurumsal hafıza, öykülerle kaydedilmekte ve geri alınmaktadır.

### **KDH Metaforlar**

<b>1989</b>	Sackmann	Metaforlar; belirsiz ve soyut fikirler ile duyguları somutlaştırmaya yardım eder.
<b>1992</b>	Burke	Metaforlar; ruha açılan pencereler olup, sosyal ağların temelidir.
<b>1993</b>	Oliver vd.	Metaforlar; deneyimlerin ve duyguların daha iyi hatırlanmasını sağlarlar.
<b>1999</b>	Oswick ve Montgomery	Metaforlar; açıkça söylenmemiş algıları, tutumları ve duyguları ortaya çıkarmak için temel oluştururlar.
<b>2006</b>	Brotheridge	Metaforlar, hayal gücünün notalarıdır. Onlar olmadan hayal edilemez.

### **KDH Semboller**

<b>1980</b>	Dandridge vd.	Semboller; anlamlar, fikirler ve kavramlar yerine geçerler ve güçlü duyguları tetiklerler.
<b>1980</b>	Dandridge, Mitroff ve Joyce	Sembolizm, kurumun günlük faaliyetleri ile birleştirilerek, kurumun geçmişteki olayları ve duygusal olayları açıklanmıştır.
<b>1997</b> <b>1998</b>	Pratt ve Rafaeli; Strati	Semboller; akla his getiren araçlardır.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Semboller, alışkanlıklar ve çalışma alanının, kurumsal duygusal hafıza oluşumundaki önemi ortaya konmuştur.

### **KDH Mitler**

<b>1983</b>	Pondy	Mitler; kişiselleştirme gibi edebi unsurlar kullanır.
<b>1986</b>	Levy ve Merry	Mitler, duygusal hafızayı geri almak için kullanılan unsurları temsil eder.
<b>2001</b>	Weik	Mitler; sembolik ve duygusal yönü vurgular, rasyonelliğe ve olgusal gerçekliğe karşıdır.
<b>2004</b>	Movva	Mitler, kurumsal hafıza geliştirmekte ve geri almakta yardımcı olur. Kurumsal duygu ve deneyimlerle dolu olan olayları taşırlar. Mitler, kurumdaki sembolik yeniden yapılanma unsurudur ve bireylerin bilinçlerinin derinliklerinde gömülüdür.

### **KDH Lisan**

<b>1998</b> <b>2002</b>	Strati; Cunliffe	Konuşma ile kendimizi ve deneyimlerimizi bilmeyi ve bir arada olmayı sağlarız.
<b>2005</b>	Küpers	Dil; kurumsal dokuları ve kurum içinde üstlenilen girişimleri temsil etmektedir.

---

### **KDH Kurumsal Eserler**

<b>1996</b>	Weiss ve Cropanzao	Kurumsal bir eser; duygusal tepkilerin bir sürecini harekete geçiren, duygusal bir olaydır.
<b>2004</b>	Rafaeli ve Vilnai-Yavetz	Kurumlardaki olaylar; bireylerde kendiliğinden gelen duygusal yanıtları ortaya çıkartmaktadır.
<b>2006</b>	Wickhorst ve Geroy	Kurumsal eserler; pozitif/negatif veya memnun/memnun olmayan duyguları bireylerde yaratırlar.

---

### **KDH Çizimler**

<b>1996</b>	Vince ve Broussine	Çizimler; bireylerde söylenmemişi söylemek amacıyla kullanılan, duygusal/psikolojik/politik seviyelerdeki bir katalizördür.
<b>1998</b>	Zuboff	Resim çizimleri, bireylerin tanımlanması zor olan duygularını belirlemeye yardımcı olur.
<b>2006</b>	Tracy vd.	Kurumdaki yaratıcı çizimler, duyguları anımsatır. Sözle ifadesi zor olan, karmaşık ve incelikli bilginin ortaya çıkmasını sağlar.

---

### **KDH Kurumsal Aktiviteler**

<b>1973</b>	Mead	Törenselle olaylar; yoğun duyguları oluşturmak için bir işlev görürler.
<b>1976</b>	Abelson	İşlevsel hafıza, kurumda yordamları yaratır. Duygusal tecrübeler, bu yordamların kritik güç unsurudur. Bu yordamlar; kültürel değerleri etkiler ve durumdan geliştirilen faaliyet planlarından oluşurlar.
<b>1985</b>	Rook	Sembolik aktiviteler, kurum kültürünün ayrılmaz parçasıdır. Kurumsal tören ve seromoniler, duyguları edinmeye ve hafızadan geri almaya yardım etmektedir.
<b>1985</b>	Borman	Çeşitli duygusal tecrübelerin olduğu öykü ve hikayeler; bildirimsel hafızayı geliştiren ana unsurlardır.

<b>1986</b>	McCracken	Kurumsal duygusal deneyimler ve duygusal ifadeler, kurumsal aktivitelerle ortaya çıkar. Kurumda mevcut olan bir duygu, kurumsal aktivite aracılığı ile ruhsal bir yol ile vurgulanır.
<b>1991</b> <b>1995</b>	Boje; Gabriel	Kurumlar, duygusal tecrübelerden etkilenecek ortaya çıkan öyküler, hikayeler ve alıntıları kullanarak, geçmiş olaylar hakkında anılar oluşturabilir.
<b>1991</b>	Cohen	Kurumda, duygusal tecrübeler sonucu ortaya çıkan etkileşimler; kurumda genel bir anlayış yaratma yolunda, münakaşalar, heyecanlar ve gayretleri ortaya çıkartır.
<b>1993</b>	Fineman	Kurumun duygusal tecrübe seviyesi, yayılımı ve birikimi; kurumun işlevsel hafızasını etkiler.
<b>1994</b>	Fiol	Duygular, bir şeyler yapmanın metodunu ortaya koyar.
<b>1996</b>	Tolberte ve Zucker	Duygusal tecrübe; proje değerinin anlaşılması yoluyla, bireyler arası etkileşimin yönetilmesini ve bireylerin uyumlu olmasını sağlar.
<b>1997</b>	Moorman ve Miner	İşlevsel hafıza; kurumda, duygusal tecrübeleri gerekli kılan etkileşimli işlemler ile biriktirilir.
<b>2000</b>	Labranca vd.	Bir kurumda sosyal davranışı yöneten; kişiler, roller ya da olaylar hakkında bilgi kümesini içeren organizasyon şemaları bildirimsel hafızayı temsil etmektedir.
<b>2000</b>	Fligstein	Bireyler, sosyal etkileşimi; o andaki durum ve heyecanlarıyla ortaya koyarlar ve algıları tarafından yönlendirilir.
<b>2001</b>	Davis	Kişisel hayatı cazip hale getirmek; çevrede dikkat çeken şeylere dikkat etmekle ve etraftaki olaylara önem vermekle olur.
<b>2003</b>	Oliver ve Ross	Duygusal tecrübe ifade eden öyküler, hikayeler ve semboller, kurumsal şemaların gelişimini sağlar.
<b>2005</b>	Bruce vd.	Kurumdaki bireyler; faaliyetleriyle bağlantı içeren hikâye ve görsel anlatımların kalite ve özellikleri yoluyla ifade edilen duygular ile o anda buldukları durumdaki hissettikleri duygularıyla arasında bir bağlantı olduğunu belirtmiştir.
<b>2005</b>	Boudens	Başarılı üretim ve faaliyetlere ait hikayeler; yeni

---

		ürün geliştirme işleminde, proje ekibine sorunların karşısında, bilinçli çözümler sunmaktadır.
<b>2005</b>	Houchin ve Nuclea	Birleştirici Yaklaşım'a göre; etkileşim ve birbirine bağımlılık, ürün geliştirme süreçleri, etkileşimli görseller, konferans odaları, kütüphaneler, toplantılar vb. ortamlar; kişilerin birbiriyle iletişime geçmelerine ve kendi duygusal tecrübelerini anlatarak, beceri ve süreçleri geliştirmeye yardımcı olur.
<b>2006</b>	Howard	Duygular, sosyal fonksiyonlara da hizmet eder. Duygular; başkalarının niyetlerini, bir şeyin iyi ya da kötü olduğu hakkında bize ipucu verir.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Bir kurumda, duygusal tecrübeler yavaş yavaş kazanılmakta ve kurum tarafından verilen tepkiler, hikâye ve öykülerin içeriğini geliştirmektedir.

---

### **KDH Hatırlama Süreci**

---

<b>1991</b>	Walsh ve Ungson	Geçmiş sezgilerin, tecrübelerin ve bilgilerin bir ürünü olan hafızanın biriktirilmesi ve hatırlanmasında, bir önyargı ve küçümseme durumuna sebep olduğu belirtilmektedir.
<b>1997</b>	Witvliet	Çalışanların, önemli bir olay karşısında verdiği ilk duygusal tepkinin, daha sonra hatırlamaları ile artıyor olması; kurumun duygusal hayatının sayısal bir ifadesini ortaya koymaktadır.
<b>2008</b>	Ghetti vd.	Hatırlama, hafızadaki duygusal tecrübenin güçlülüğü ve doğru bir şekilde ulaşılabilir olmasından etkilenir.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Duygusal tecrübenin, net ve iyi bir şekilde hatırlanması; olaya ait detaylı görüntülerin artmasına, duygusal hafızadaki karışıklıkların ve duygusal hafızadaki hataların azalmasına neden olmaktadır.

---

---

### **KDH Güçlü Hafıza**

---

<b>2008</b>	Kersten vd.	Bir olayla ilgili güçlü bir hafıza; sadece ilgili kişiler ve faaliyetin bilinmesini değil aynı zamanda bu unsurların bir arada nasıl ortaya çıktığının da hatırlanmasını sağlar.
<b>2008</b>	Serruya ve Kahana	Bir olayla ilgili güçlü bir kayıt cihazının olaya ait görüntüyü tekrar getirmesi gibi olayın tekrar yaşanmasını sağlar.

---

### **KDH Faydaları**

---

<b>1999</b>	Aiken	Duygusal tecrübelerin (kurumsal duygusal hafıza) faydaları: - Faaliyetlerin etkinliğinde açık-seçik duygusal ipuçları sağlar. - Hikayelere anlam ve içerik kazandırır. - İnanç ve duygularla ortaya çıkan düşünceler ve davranış tarzlarını kabul ve devam ettirir. - Hafıza hatalarını azaltır, kişilerdeki güveni artırır ve faaliyetler ile inançları bir arada tutan faktörleri artırır.
-------------	-------	--

---

### **KDH Depo Bölmeleri**

---

<b>1991</b>	Walsh ve Ungson	Kurumsal hafıza depoları; kurumsal bireyler, kültür, dönüşümler, yapılar, ekoloji ve dış arşivler.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Kurumsal duygusal hafıza depoları, kurumsal hafıza ile aynıdır.

---



---

**KDH Kurumsal Kültür Depo Bölmesi**

---

<b>1963 2012</b>	Cyert ve March; Akgün vd.	Kuruma yeni gelenler; çalışmanın ve problem çözümlerinin yeni yollarını ortaya koyarak, kurumsal duygusal hafızayı şekillendirebilmektedir.
<b>1992</b>	Schein	Duygular; bireysel olduğu kadar toplu eylemleri de gerçekleştirebilmektedir.
<b>1993</b>	Fineman	Duygular; sosyal ve kültürel olarak inşa edilmiş yerlerde gömülüdür.
<b>1993</b>	Hatch	Kurumsal kültür, bireysel etkinliklerle oluşan ve duyguların da gömülü olduğu bir süreçtir.
<b>1994</b>	Zamanou ve Glaser	Kurumsal kültür; zamanla uyanan ve kurumu bir arada tutan, birleştirici bir görev yapan, paylaşılan algılar, inanç modelleri, törenler, seromoniler ve mitlerdir.
<b>1998</b>	Strati	Kurumsal kültürün önemli parçaları olan, tören ve seromoniler; duyguları hatırlamada, anımsamada ve seferber etmede önemli unsurlardır.
<b>2005 2012</b>	Yolles; Akgün vd.	Duygular; usulleri, politikaları ve kültürü zamanla şekillendiren bilinç ötesi eğilimlerdir.
<b>2012</b>	Akgün vd.	Bireyler bir kuruma katıldıklarında; kurumsal hafıza ve çalışanlar tarafından paylaşılan duyguları özümsemektedirler.

---

**KDH Bireyler Depo Bölmesi**

---

<b>2001 2003 2005</b>	Bucci; Buchanan ve Adolphs; Wilson	Duygular, göze çarpan bir olayı etiketlemekte ve bu olayların hafızaya kayıt edilmesinde anahtar bir rol oynamaktadır.
<b>2004</b>	Collins	Bireyler; kurumsal törenlere katılarak duygusal bir ortamda bulunur ve diğer bireylerden etkilenirler.

---

---

### **KDH Kurumsal Yapı Depo Bölmesi**

---

<b>2002</b>	Cole vd.	Kurumsal yapı; iletişim hatları, iş akışı ve yönetsel hiyerarşi gibi iç sistemleri içermektedir.
<b>2004</b>	Vince ve Salem	Kurumsal yapının özelliği, duyguları kapsamaktadır. Duygular, işin bir parçasıdır. Duygular bir sistem yaratır ve sürdürür. Duygular; beklentilere, otorite ilişkilerine, ortaya çıkan eylem ve yapılara bağlıdır. Duygular; kurumsal rollerin nasıl üstlendiğini ortaya koyar.

---

### **KDH Kurumsal Ekoloji Depo Bölmesi**

---

<b>1991</b>	Walsh ve Ungson	Kurumsal ekoloji; bir kurumun gerçek fiziksel yapısı veya işyerinin fiziksel durumudur. Kurumsal ekoloji, duyguların depolanmasında temel bir rol oynamaktadır.
<b>2002</b> <b>2012</b>	Hartman; Akgün vd.	Ekolojik çevre; en uygun duyguları, yorumlamaları, davranışları ve işlemleri ortaya çıkarmak amacıyla, ipuçlarını kullanarak bireylerle iletişim kurmalıdır.
<b>2005</b>	Zachry	Fiziksel yapı; bir sistem görüntüsü yarattığından dolayı, kurumdaki davranışları şekillendirmeye ve güçlendirmeye yardımcı olmakta; değerleri ve beklentileri nakletmektedir.

---

---

**KDH Dış Arşivler Depo Bölmesi**

---

<b>1991</b> <b>2012</b>	Walsh ve Ungson; Akgün vd.	Dış arşivler, duygusal hafızayı içermektedir. Kurumsal raporları okuyan veya eski çalışanları dinleyen bir kişi, kurumsal duygusal hafızaya ulaşmaktadır.
<b>1994</b> <b>1998</b> <b>2000</b> <b>2001</b> <b>2001</b> <b>2004</b>	Day; Hurley ve Hunt; Fowler vd.; Deeds; Tyler; Wang vd.	Kurumun sahip olduğu; teknoloji, pazarlama, Ar&Ge ve kültürel yeteneklerin; firma yenilikçiliği üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu durum, firmanın yeni fikirlere açık ve bu fikirlerin üretim ve işlemlere uygulanması konusunda istekli olduğuna işaret eder.

---

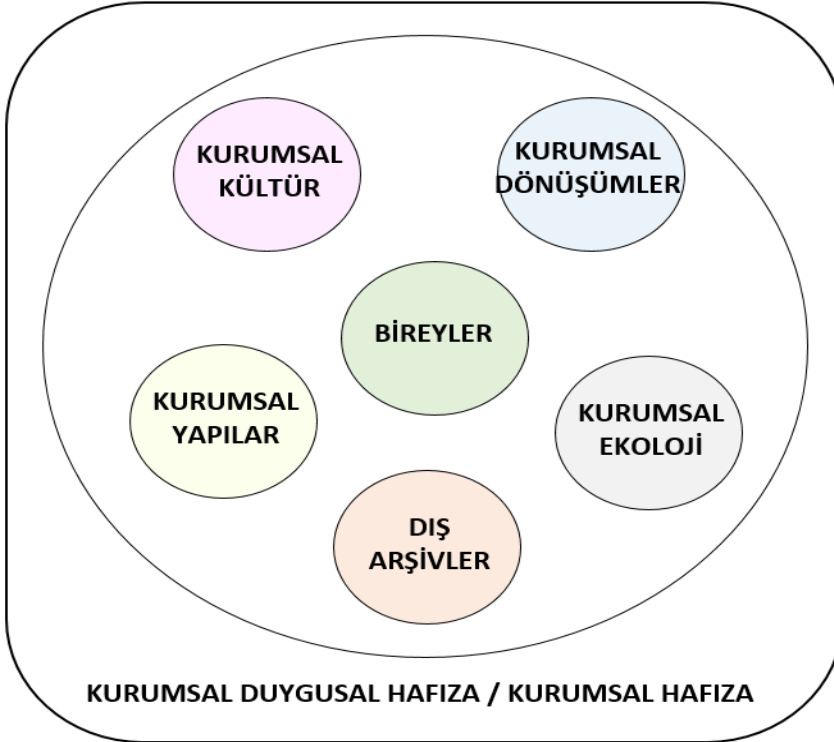


## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN DEPO BÖLMELERİ

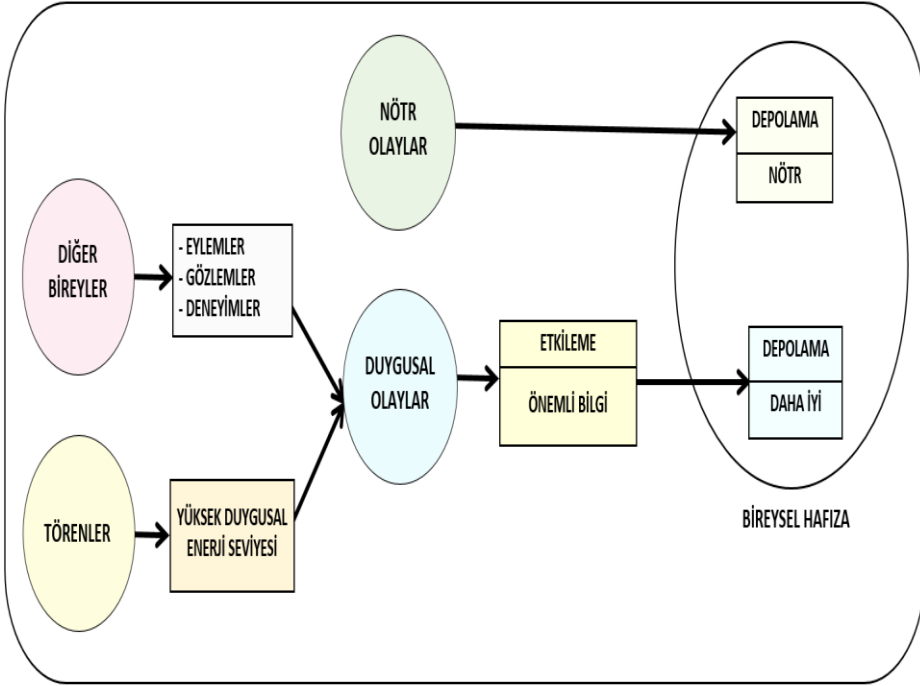
Kurumsal hafızanın Walsh ve Ungson, 1991; bireyler, kurumsal kültür, kurumsal dönüşümler, kurumsal yapılar, kurumsal ekoloji ve dış arşivler olmak üzere altı yerde var olduğu öne sürülmektedir. Akgün vd. (2012b) çalışmasına göre, duygusal hafıza, kurumsal hafızanın bir parçası olduğundan dolayı; duygusal hafıza, aynı depo bölmelerinde bulunmaktadır (s. 103) (Şekil 40).



Şekil 40. Kurumsal Duygusal Hafızanın Tutulduğu Yerler

## 1. BİREYLER

Bireyler, kurumlarda duyguların saklandığı temel alandır. Nöro bilim ve klinik psikoloji literatürüne göre; insanlar, duygusal olayları, nötr olaylardan daha iyi depolarlar. Çünkü duygular göze çarpan bir olayı etiketlemektedirler ve önemli bilgilerin hafızaya kayıt edilmesinde anahtar bir rol oynarlar (Bucci, 2001; Buchanan ve Adolphs, 2003; Wilson, 2005).



Şekil 41. Duygusal Hafızanın Bireylerde Depolanması

Duygular; diğer bireylerin eylemlerini, gözlemlerini içeren deneyimlerinden türetilmekte olup, bireysel hafızalarda depolanmaktadır. Bireyler, kurumsal törenlere katılma ile duygusal bir ortamda bulunur ve diğer bireylerden etkilenirler (Collins, 2004 s. xiv; akt. Akgün vd., 2012b, s. 104). Törenler, bireyler için yüksek duygusal enerji seviyelerine katılmak ve onları tekrarlamak için bir fırsat doğurmaktadır (Şekil 41).



## **2. KURUMSAL KÜLTÜR**

Kültürel farklılıkları değerlendirmek için eşsizlik veya evrensellik görüşlerinden daha verimli bir yol vardır. Her kültür, belirli evrensel ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Elinde bazı kaynaklar vardır ve bazı başka kaynaklara da ulaşabilir. Her kültürün bir tarihi, onayladığı ve yasakladığı davranışlar vardır. Her kültür belirli bir ekolojide kuruludur. Bunlar gibi etmenlerden dolayı bir şekilde varlığını sürdürür.

Pek çok sebepten kültürler farklı hayat tarzlarına sahiptir. Dünyanın uzun zamandır görece daha istikrarlı olan bölgelerinde kültürel çözümler oldukça yerleşiktir. Başka yerlerde ise normlar ve uygulamalar daha esnek ve karmaşıktır. Başka kültürlerin bazı durumlar ve çözümleri anlaması kolayken, diğerleri karmaşık gelebilir. Ancak çabayla, iyi niyet ve anlamlı örneklerle başka bir kültürün görüş açısını anlama yolunda ilerlemek ve belki de kendi görüşünü başkalarına anlatmak mümkün olabilir. Özellikle sınırlı olmayan bir gerçeklik, güzellik ve iyilik anlayışı yerleştirmek isteniyorsa bu tür çabalar gereklidir (Gardner, 2006, s. 95-96).

Bir şirketin yönetim kültürü, şirketin içinde bulunduğu ülkenin coğrafi ve iklimsel özelliklerinden tutalım, tarihsel süreç içindeki gelişimi, çevre ülkelerle ilişkileri, yönetim biçimleri, toplumsal yapı ve bağların niteliğine dek çok sayıda farklı parametrenin belirleyiciliği altında şekillenir. Bu farklı parametlerin yapılanış tarzı ve kendi aralarındaki etkileşim, bir şirketin kurucu ilk kuşağından başlayarak, tüm yönetim kuşaklarını belirler. Giderek yönetim biçimlerini şekillendiren bu parametreler, bir müddet sonra kurumsal yönetim kültürünü oluşturur (Söylemez, 2012, s. 114). Kurum içinde fark yaratan davranışlar, kültürünün yerleşmesi, yöneticinin duygularını nerede ve ne şekilde yaşadığıyla yakından ilişkilidir.

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

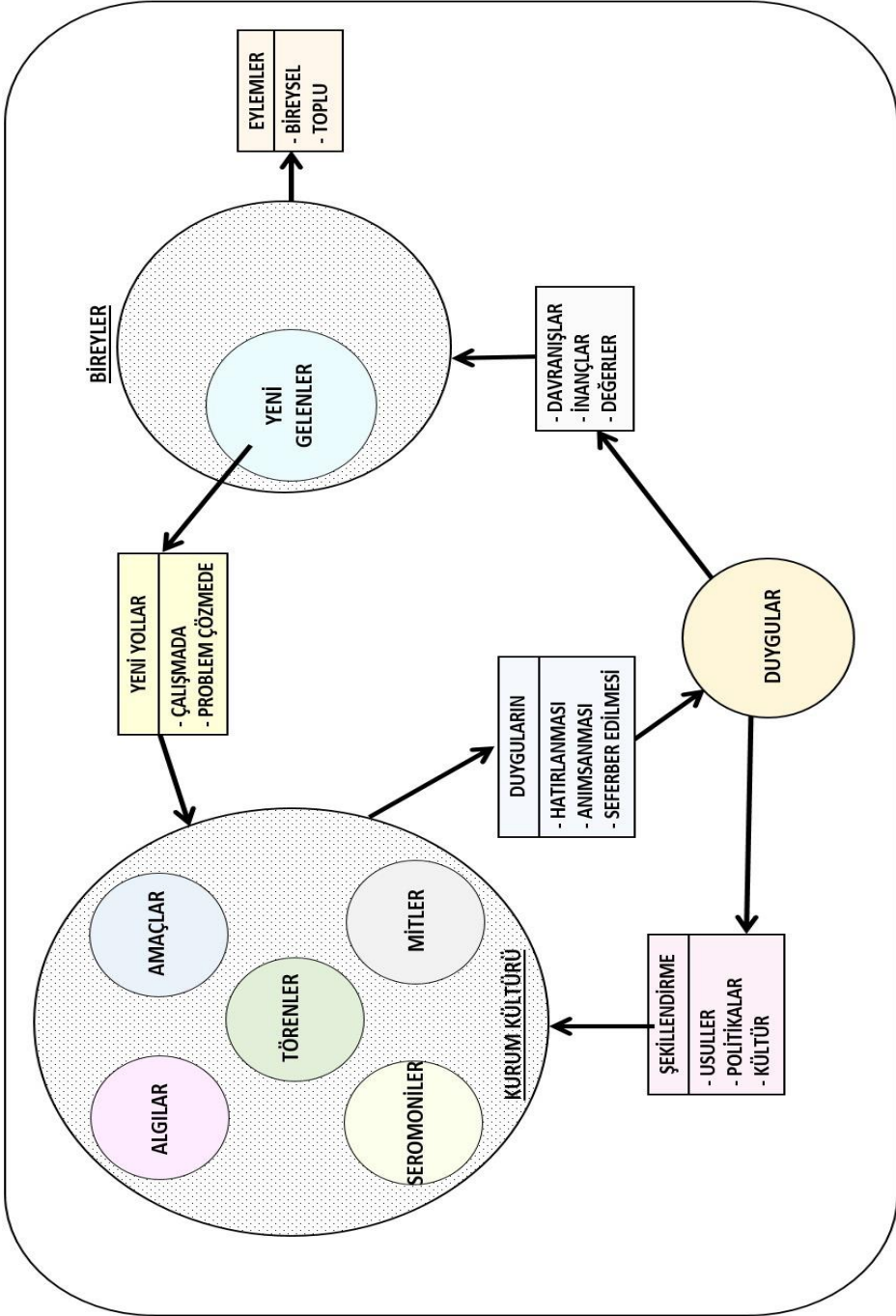
davranırken, bazılarında sakin, rahat ve sıcak davranmış, diğerlerinde depresif ve cansız, kimilerindeyse düşmanca ve asabi bir tutum takınmıştır.

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 (Baltaş, 2011, s. 54).

Zamanou ve Glaser (1994)'e göre 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 gömülüdür.

Kurumsal kültürün önemli parçaları olan özel tören ve seremoniler; duyguları hatırlamada, anımsamada ve seferber etmede önemli araçlardır (Strati, 1998). Kurumsal kültür; bireylerinin etkinliğiyle birlikte oluşturulan bir süreçtir ve duygular da bu süreçlerde gömülü bulunmaktadır (Hatch, 1993). Duyguların, çalışanların davranışlarında, inançlarında ve değerlerinde belirli bir rol oynadığı açıktır.

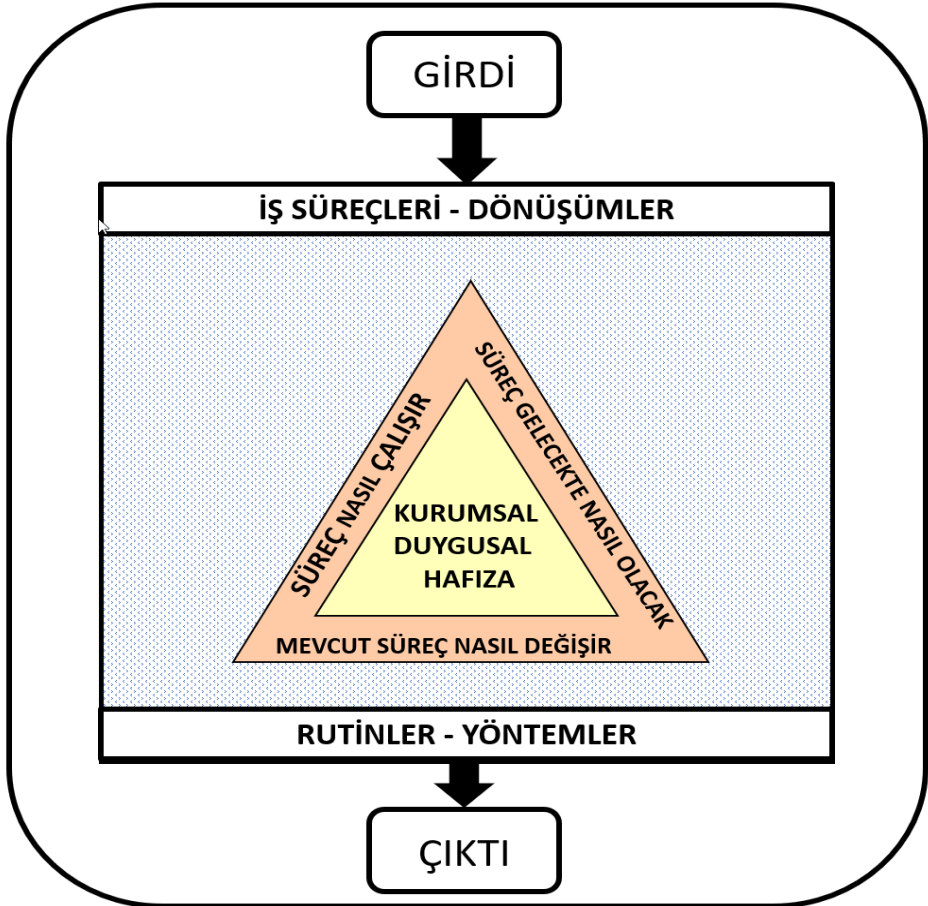
Kurumlarda duygular, bireylerin ve grupların arasında paylaşılabilir. Duygular, bireysel olduğu kadar, toplu eylemleri de gerçekleştirebilir. Öyle ki, bireyler bir kuruma katıldıklarında, kurumsal hafızayı ve kurumdaki diğer bireyler tarafından paylaşılan duyguları özümsemektedirler (Akgün vd., 2012b, s. 103). Yeni gelen çalışanlar, çalışmanın veya problem çözmenin yeni yollarını ortaya koyarak, kurumsal duygusal hafızayı şekillendirebilir. Paylaşılan hafıza ve duygulara ait unsurlar, kurum kültürü içerisinde; bireyler gelip-gittikçe bile tutulmaktadır. Bir anlamda duygular; dolaylı olarak usulleri, politikaları ve kültürü zamanla şekillendiren, bilinç öncesi kültürel eğilimlerdir (Yolles, 2005, s. 108) (Şekil 42).



Şekil 42. Duygusal Hafızanın Kurum Kültüründe Depolanması

### 3. KURUMSAL DÖNÜŞÜMLER

Dönüşümler, kurumda olan işlerin süreçleridir. Kurumsal dönüşüm mekanizmaları; rutinler ve yöntemleri kapsar. Girdi ile başlayan ve çıktı ile sonlanan süreçlerde bir mantık mevcuttur. Kurumsal bilgi ve duygular bu iş süreçlerinde gömülüdür (Şekil 43). Süreçlerin nasıl çalıştığına hatırlanması, gelecekte süreçlerin nasıl olacağı ve mevcut süreçlerin nasıl değiştirileceği konusunda bir etkiye sahiptir (Akgün vd., 2012b, s. 104).



Şekil 43. Duygusal Hafızanın Kurumsal Dönüşümlerde Depolanması

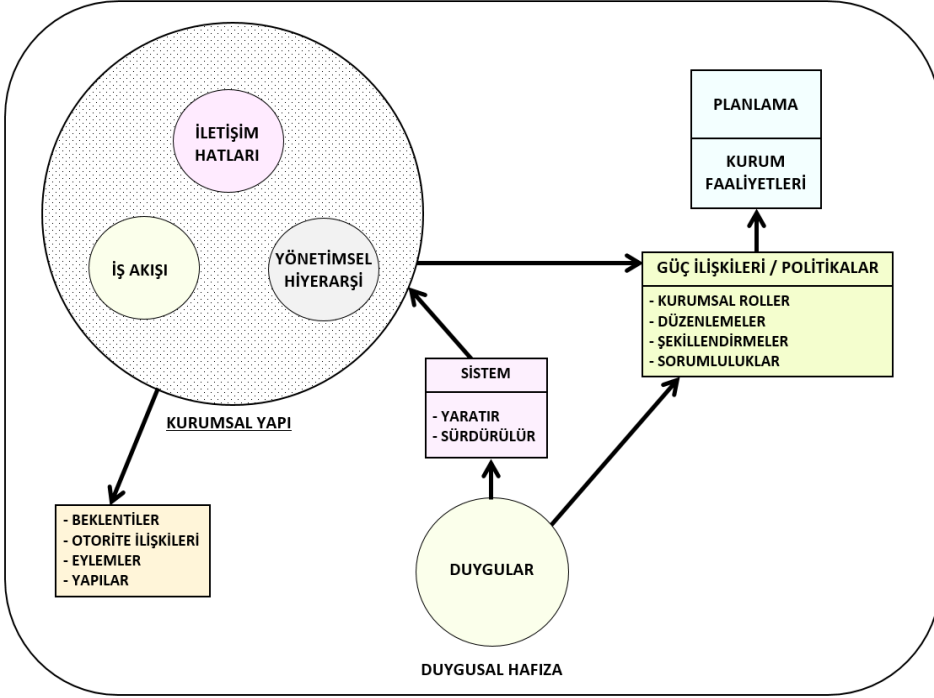
#### **4. KURUMSAL YAPI**

Kurumsal yapı; iletişim hatları, iş akışı (ör. kurumsal dönüşümler) ve yönetsel hiyerarşi gibi iç sistemleri içermektedir (Cole vd., 2002). Bu suretle, kurumdaki bireylerin ve işlerin planlaması yapılabilmektedir. Kurumun çalışması, bu sayede gerçekleşmektedir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004). Bölümler arası iletişim, politikalar, usuller ve düzenlemeler uygun olarak düzenlenmekte ve sürdürülebilmektedir.

Kurumsal yapının özellikleri, duyguları kapsamaktadır. Vince ve Saleem (2004) duygunun; işin bir parçası olduğunu, duyguların bir sistem yarattığını ve sürdürdüğünü, duyguların, beklentilere ve otorite ilişkilerine, onlardan ortaya çıkan eylem ve yapılara bağlı olduğunu belirtmektedirler.

Duygular; kurumsal rolün nasıl alındığını ve düzenleme ile nasıl şekillendiğini, kurumsal rolleri bireylerin nasıl üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bir kurumsal rol tarafından iletişim kurulan ve hissedilen duygular; bir kurumdaki güç ilişkilerinin ve politikaların kaçınılmaz bir parçasıdır (Vince ve Saleem, 2004, s. 139). Ayrıca, çalışanların, kurumun ve müşterilerin beklentilerine uygun olarak, kendi duygularını yönetmek için gerekli olan duygusal emek konusunda, literatürde çalışmalar mevcuttur.

Müşteri veya uçuş görevlisinin, kötü bir ruh halinde olduğu zaman bile müşterilere cana yakın olması gerektiği (Hochschild, 1983 online kitap), fatura tahsilâtçısının, borçlulara sert davranma zorunda olması (Sutton, 1991) veya hemşirelerin; iğrenme, kızgınlık ve öfke gibi negatif duyguları hissetmemesi (Mann, 2005) gibi kurumsal yapıların, duygu içerdiğinin birer göstergesidir (Şekil 44).



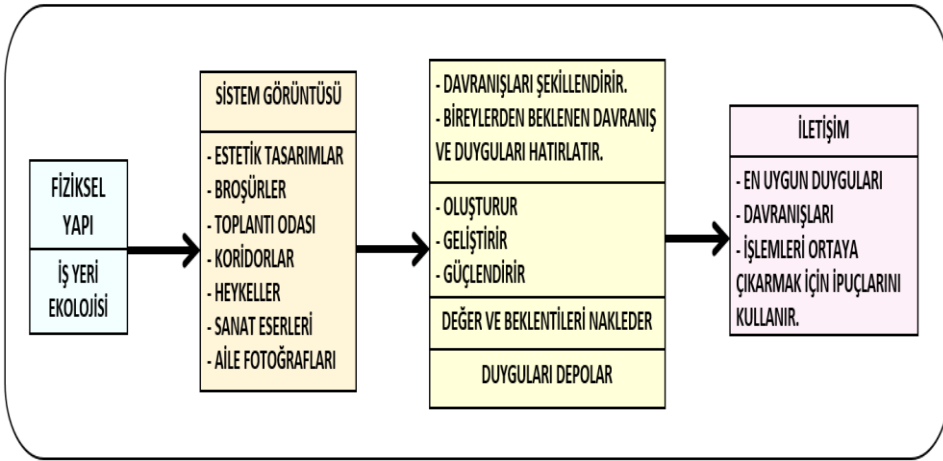
Şekil 44. Duygusal Hafızanın Kurumsal Yapıda Depolanması

## 5. KURUMSAL EKOLOJİ

Mekânın, insan ruhu üzerinde dolaysız bir etkiye sahip oluşu, yüzyıllardan bu yana apaçık bir gerçek olarak kabul edilir. Birbirinden farklı niteliklere sahip her bir mekân, insanlar üzerinde birbirinden farklı etkilere yol açarken, aynı mekân karşısında birbirinden farklı insanlar, birbirinden farklı tepkiler gösterir. Bir tür bir arada olma hali olarak mekânlar, paylaşmayla ve bu ilişkisellikten doğan sinerji ile inşa edilebilirler. Mekân, sadece fiziksel bir uzam olarak ele alınamaz. Mekânlar, sinerjinin açığa çıktığı, ruha yönelik alanlardır. Üretim yapılan alanlar, çalışanların sinerjisine en üst düzeyde ihtiyaç duyulan mekanlardır.

Bu mekanlar öylesine tasarlanmalıdır ki aynı mekânı paylaşanların bir arada olmalarından doğacak enerji, işgücüne dönüşebilsin. En üst düzeyden en alt birime kadar bir kurumun çalışanlarının verimlilik düzeyleri, mekân ile kurdukları ilişkiye sıkı sıkıya bağlıdır. Mekânın yapısı, ışığı, rengi,

boyutu gibi unsurlara indirgenebilecek özellikler, üretim alanlarının performans kriterlerine uygun olarak biçimlenirler. Bu bağlamda, mekâna yapılan her yatırım, kurumlara karlılık olarak geri dönmektedir. Kasvetli, ışısız, renksiz mekanlarda çalışan insanlardan, mükemmel sonuçlar beklemek despotizmden ve hayalcilikten başka bir şey değildir (Söylemez, 2012, s. 46-47).



Şekil 45. Kurumsal Ekolojide Kurumsal Duygusal Hafıza Depolanması

Kurumsal ekoloji; gerçek fiziksel yapıdan veya bir kurumun iş yeri ekolojisinden bahsetmektedir (Walsh ve Ungson, 1991). Fiziksel yapı, bir sistem görüntüsünü yarattığından dolayı, kurumdaki davranış yönergelerini şekillendirmeye ve güçlendirmeye yardımcı olmakta, değerleri ve beklentileri nakletmektedir (Zachry, 2005).

Kurumsal ekoloji, duyguların depolanmasının inşasında, temel bir rol oynamaktadır (Walsh ve Ungson, 1991; Clegg vd., 2005). Kurumsal bir yapı içerisinde insan davranışlarının hem sosyal hem de psikolojik durumlarda ortaya çıktığını ve insan ve insan olmayan unsurların etkileşiminin (estetik tasarım, broşürler, toplantı odaları, koridorlar, heykeller, sanat eseri vb.) davranışları şekillendirdiğini ve insanlara beklenen davranışları ve duyguları hatırlatabildiğini işaret etmektedirler.

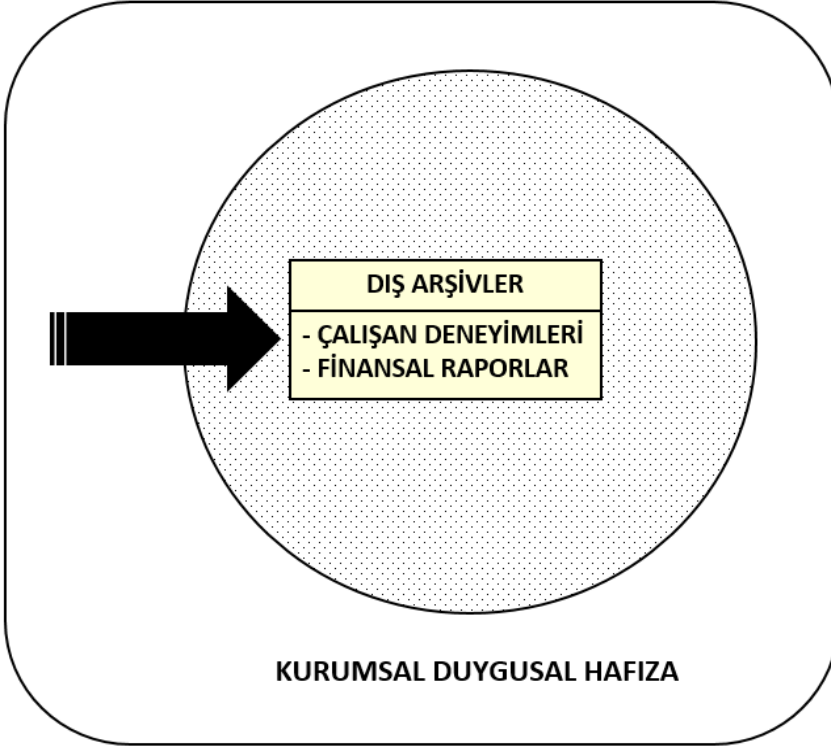
Hartman'a (2002, s. 14) göre; çevre, en uygun duyguları, yorumlamaları, davranışları ve işlemleri meydana çıkarma niyetiyle, ipuçlarını kullanarak iletişim kuralmalıdır. Ofislerde sergilenen aile fotoğrafları, kurumun aile değerlerini ortaya koyan görüntülerdir (Akgün vd., 2012b, s. 104-105) (Şekil 45).

Üretim ve yönetim alanları birer bilgi üretim merkezidir. Her yeni üretim, her yeni gelişme, bilginin ürünü ve geliştiricisidir. Bu yüzden üretim alanlarını, bilgini üretildiği birer yaşam alanı olarak düşünmek ve yine bu alanları, bilgi üretilen diğer alanlar ile ilişkilendirmek gerekmektedir (Söylemez, 2012, s. 156).

## **6. DIŞ ARŞİVLER**

Dış arşivler, duygusal hafızayı içermektedirler. Walsh ve Ungson'a (1991) göre, şirket operasyonlarının küçülmesi hakkında, eski çalışanların deneyimlerinin veya hükümet kurumları tarafından yayınlanan şirketin hesap dönemine ait finansal raporlar, kurumun geçmiş duygusal deneyimlerini kapsamaktadırlar. Sadece o raporu okuyan veya eski çalışanları dinleyen bir kişi, kurumsal duygusal hafızaya ulaşmaktadır. (Akgün vd., 2012b, s. 105) (Şekil 46).





**Şekil 46. Dış Arşivlerde Kurumsal Duygusal Hafıza Depolanması**





## *DÖRDÜNCÜ BÖLÜM*



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN MEKANİZMASI**

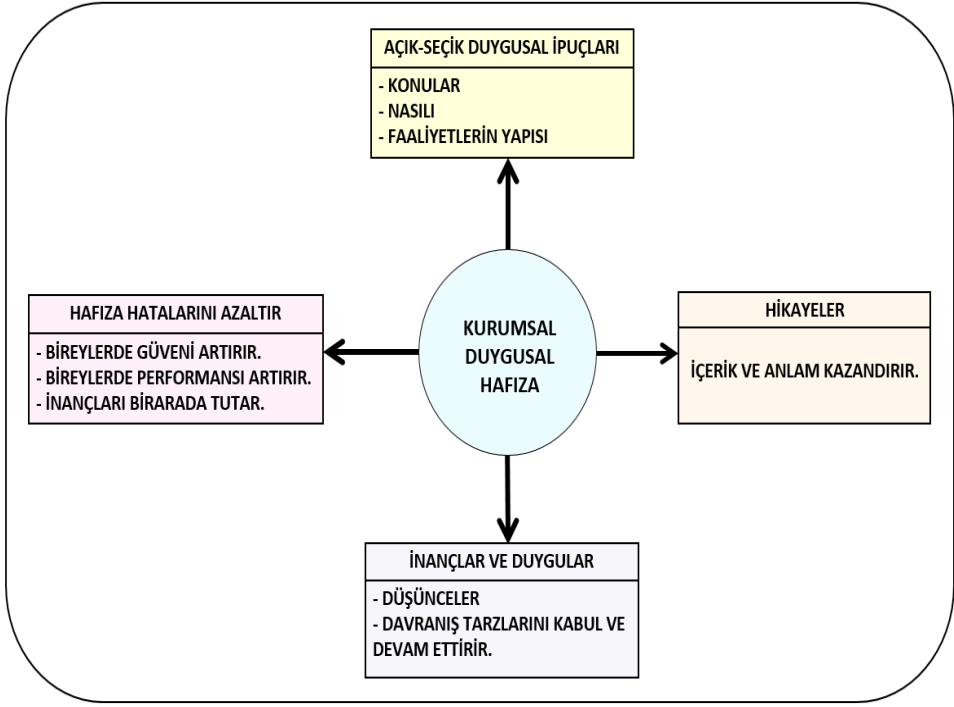
#### **1. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN TEMEL ROLÜ**

Duygusal tecrübeler (Aiken, 1999) (Şekil 47):

- (1) Konular, know-how ve faaliyetlerin doğası üzerinde detaylı bir şekilde çalışmalarına yardımcı olacak, açık-seçik duygusal ipuçları sağlarlar.
- (2) Kurumsal hikayelerin içerik ve anlam kazanmasına yardımcı olurlar.
- (3) Halihazırdaki inançlar ve duygularla sonuç olarak ortaya çıkan düşünceler ve davranış tarzlarını, kabul ve devam ettirirler.
- (4) Hafıza hatalarını ve bozulmalarını azaltır, kişilerdeki güveni artırır ve kişilerin içinde buldukları faaliyetler ile kişilerin inançlarını bir arada tutan belirli faktörleri artırır.

#### **2. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN YAPISI**

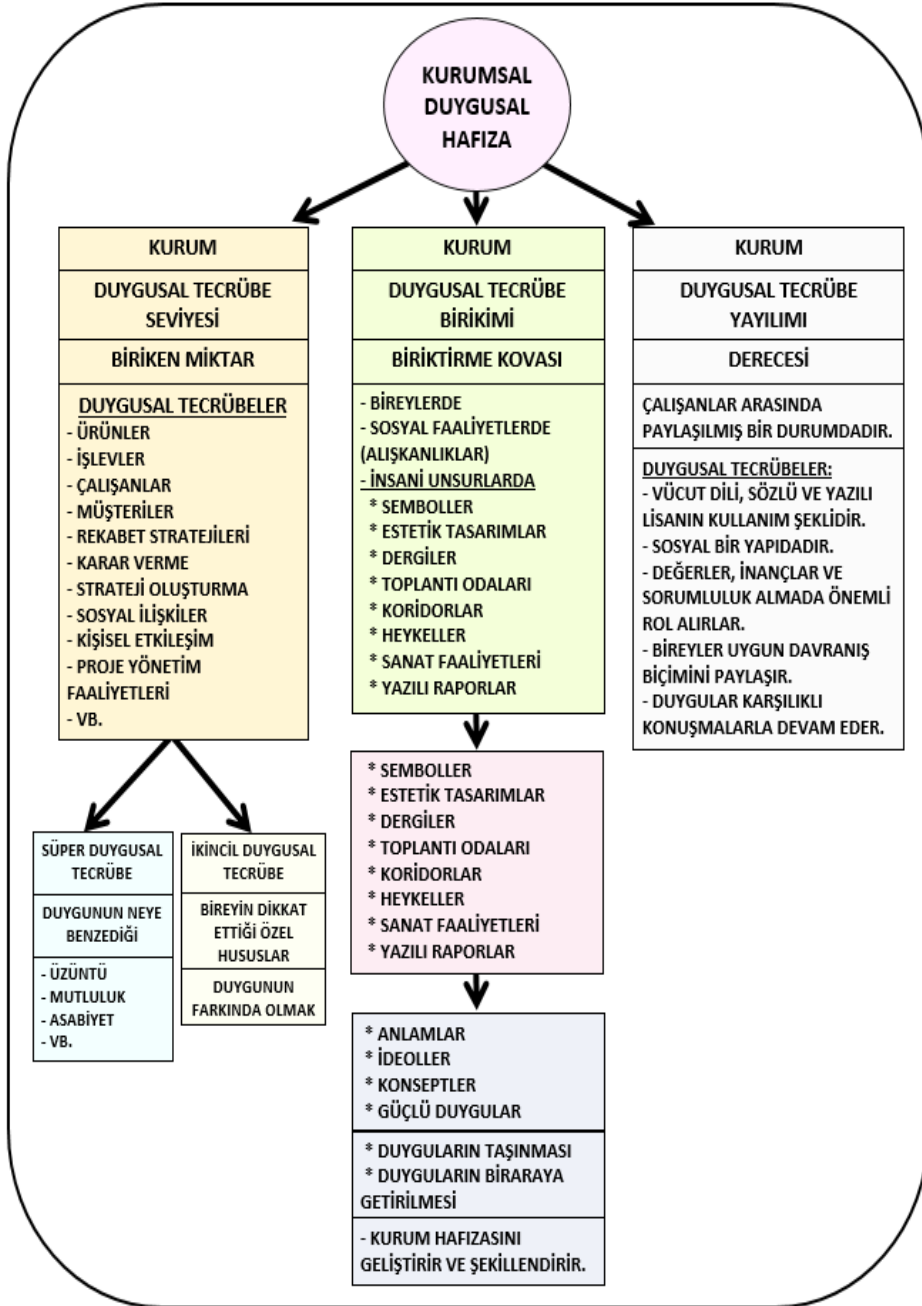
Akgün vd. (2012a) yaptıkları çalışmada; Moorman ve Miner'in (1997) kurumsal hafıza konulu çalışmasını temel alarak; kurumsal duygusal hafızayı, çok boyutlu bir yapı olarak, ortaya koymuşlardır. Moorman ve Miner'in (1997) belirttikleri gibi; derecesi (yani, biriken bilginin toplamı), yayılımı (yani bilginin kurumdaki paylaşılma derecesi) ve ulaşılabilirliği (yani kurum için hangi bilginin hatırlandığı ya da mevcut olduğu) gibi kurumsal hafıza, farklı boyutlarda görülebilir.



**Şekil 47. Kurumsal Duygusal Hafızanın Faydaları**

Moorman ve Miner (1997) kurumsal hafızayı; bilgi ve yordamlar boyutundan ele aldılar ve kurumsal hafızanın duygusal öğelerini atladılar. Akgün vd. (2012a) ise duygusal hafızanın, 3 öncül boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar, duygusal hafızanın ölçülebilir olmasını sağlamakta ve duygusal hafızanın sonuçları ya da davranışları olmaktadır. Bu boyutlar; (Akgün vd., 2012a, s. 433) (Şekil 48):

- (1) Duygusal tecrübe seviyesi (Yani; bir organizasyonun, işlemleri ve yaşantısından ortaya çıkan, geçmiş duygusal tecrübelerin biriken miktarıdır.)
- (2) Duygusal tecrübe birikimi (Yani; organizasyonda beliren, geçmiş tecrübelerin olduğu biriktirme kovanıdır.)
- (3) Duygusal tecrübe yayılımı (Yani; kurum içinde paylaşılan geçmiş duygusal tecrübelerin derecesidir.)



Şekil 48. Kurumsal Duygusal Hafıza Boyutları

## **2.1. Duygusal Tecrübe Seviyesi**

Duygusal tecrübe seviyesi, kurumun yaşamış olduğu duygusal tecrübenin birikim miktarını belirtir. Bu konseptin tanımını, Lambie ve Marcel (2002) ve Frijda (2005) yaptıkları çalışmalarda ortaya koymuşlardır. Teorik çalışmalarda, yazarlar; süper ve ikincil olmak üzere iki farklı duygusal tecrübeye işaret etmişlerdir.

Süper duygusal tecrübe, duygunun neye benzediğini açıklar; üzüntü, mutluluk, asabiyet gibi. Frijda (2005), süper duygusal tecrübe olarak sadece bir şeye ait olan hususların değil (s. 477) bir şey hakkındaki hususların da tutulduğunu ileri sürmüş ve kişisel olarak hissedilen bir tecrübe olduğunu kanıtlamıştır (s. 479).

İkinci sıradaki duygusal tecrübe ise kişilerin dikkat ettiği özel hususlar ile (yani duygunun farkında olmak gibi) ilgilidir. İkincil olarak birikmiş duygusal tecrübeler, bir duygusal ifade içeren birçok hususları gösterir ve zamana daha az bağımlıdır (Frijda, 2005, s. 485). İkincil olan duygusal tecrübeler, geçmişte olan, önem kazanmış olayların içine gider ve olayın neticesinden esinlenerek, birinin faaliyeti olarak geleceği projelendirir.

Akgün vd. (2012a, s. 435) çalışmalarında, ikincil duygusal tecrübe kuramı (Frijda, 2005) ile tutarlı olarak, duygusal tecrübe seviyesinin; ürün, işlevler ve işçilerle ilgili konular; müşteri ve rekabetle ilgili stratejiler; karar verme ve strateji oluşturma; sosyal ilişkiler ve kişisel etkileşim; proje yönetim faaliyetleri ve bunlara benzer belli alanlarda kurumda geçmişte oluşan tecrübelerin toplamı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

## **2.2. Duygusal Tecrübe Birikimi**

Duygusal tecrübe birikimi, kurumda oluşan geçmiş duygusal tecrübelerin bulunduğu birikim kovaşına işaret eder (Akgün vd., 2012a, s. 435). Duyguların psikodinamik yönünü ele alan (Vince ve Saleem, 2004; Walsh ve Ungson, 1991) çalışmalarda, kurumlarda bir düzenin olduğu belirtilmektedir. Kurumun duygusal tecrübeleri; bireylerde, sosyal faaliyetlerde (alışkanlıklarda) ve insani unsurlarda (yani; sembollerde,



estetik tasarımlarda, dergilerde, toplantı odalarında, koridorlarda, heykellerde, sanat faaliyetlerinde ve yazılı raporlarda) ortaya çıkar.

Özellikle, insani olmayan unsurlar; organizasyondaki davranış kalıplarını şekillendirir ve güçlendirir (Zachry, 2005). İnsani olmayan unsurlar, sosyal konularda ifadelerin oluşunda ve duyguların biriktirilmesinde büyük rol oynarlar. Örneğin; insanlar, özellikle dini, sosyal ya da siyasi açıdan değeri olan, önemli sembollere duygusal sorumluluk yüklerler. Sonra bu semboller; anlamlar, ideoller, konseptler olurlar ve güçlü duyguları tetiklerler. Keza, kurumun kültüründe önemli olan, özel alışkanlıklar/töreler, törenler gibi sosyal unsurlar, duyguların taşınmasında, bir araya getirilmesinde ve hatırlanmasında, güçlü anlamlara sahiptir (Strati, 1998). Örneğin; resmi toplantılar, hediye vermeler, ödül törenleri, geleneksel toplantılar ve seminerler, birer kurumsal duygusal alışkanlıklarının hassas sembolleri olarak, kurumun duygusal hafızasını hem geliştirirler hem de şekillendirirler (Akgün vd., 2012a, s. 435) (Şekil 48).

### **2.3. Duygusal Tecrübe Yayılımı**

Duygusal tecrübe yayılımı, kişilerin; kurumsal duygusal tecrübe ve olayları paylaştıkları seviyeyi ifade eder. Duygusal tecrübe yayılımı, aynı şeyi hisseden ve aynı algılamaları olan kişilerin bunları paylaşma derecesini gösterir (Akgün vd., 2012a, s. 435).

Kurumsal hafızanın, merkezi olarak biriktirilmediği hususu literatürde mevcuttur. Bununla beraber, kurumsal hafıza bir örgütte farklı yerlerde, dağınık bir şekilde akılda tutulmaktadır (Moorman ve Miner, 1997; Walsh ve Ungson, 1991). Geçmiş duygusal tecrübeler, kurumdaki insanlar arasında yayılmış veya paylaşılmış bir durumdadır. Duyguların; duygu diline vurgu yapmakta ve duygusal ifadeler sürekli müzakereler halinde ve iç içe olmaktadır.

Kurumsal kültürün, duygusal tecrübelerin paylaşımında güçlü bir etkisi vardır (Strati, 1998; Zamanou ve Glaser, 1994). Bu nedenle, duygusal tecrübeler; değerlerde, inançlarda ve özellikle de sorumluluk almada önemli rol oynarlar. Duygusal tecrübelerin, sosyal bir yapıda olması, çeşitli sosyal

rollerle yönetilmesi ve bireyler arasında birer iletişim durumunda olmasından dolayı; kurum üyeleri uygun davranış biçimlerini paylaşmaktadırlar (Fineman, 1993; akt. Akgün vd., 2012a, s. 435).

Duygusal tecrübeler, dilin kullanım şeklidir (Yani, vücut dilinin yanında, dilin yazılı ve sözlü şeklidir.). Duygusal tecrübelerle ortaya çıkan algılamaları ve duyguları, kişiler ya tek ya da toplu olarak kullanırlar (Küpers, 2005). Lisan ile bireyler açıkça ifadede bulunur ve etraflarını saran duygular oluşturur. Bu duygular karşılıklı konuşmalarla devam etmektedir (Vince ve Saleem, 2004) (Şekil 48).

### **3. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN SÜREÇLERİ**

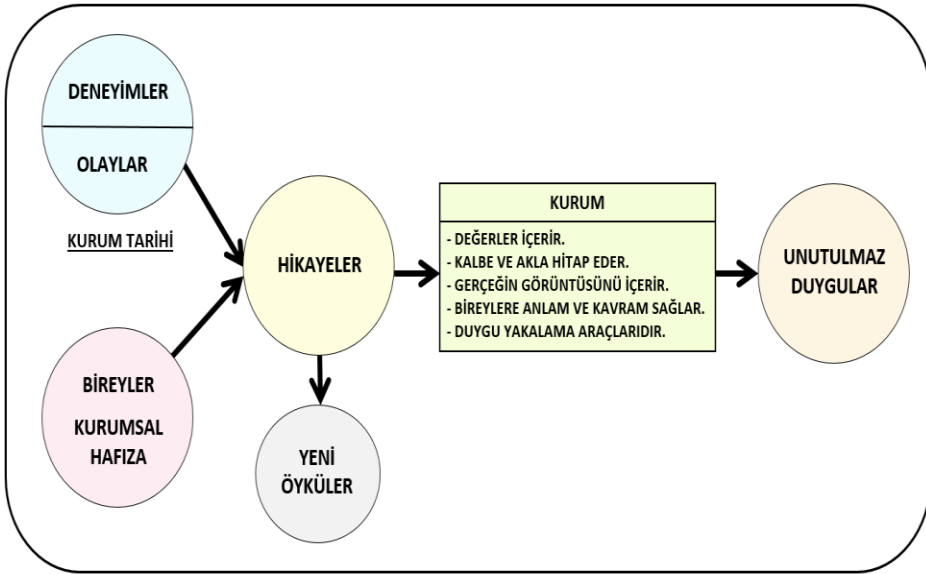
#### **3.1. Duygusal Hafızanın ve Kurumsal Hafızanın Geri Alınması ve Gelişimi**

Kurumsal hafıza, öykülerle kaydedilmekte ve geri alınabilmektedir (Engeström vd., 2007). Shaw vd. (1998) öykülerin, kayıtlı bilgilerden daha çok öne çıktığını ve daha etkili olduklarını belirtmektedirler. Öyküler aynı zamanda duygusallık için bir kanıt olmaktadır. 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 (Boudens, 2005; Espedal, 2006). Dodge vd. (2005), öykülerin içeriğindeki nesnel gerçeklikten çok, yerleşik sosyal gerçekliği yansıtan ve duyguları ileten bir unsur olduğunu belirtmektedir.

Öyküler ayrıca duyguları, bir zamandan diğerine yerleştirmeye ve buradan geri almaya imkân vermektedir. Boudens'a (2005) göre; "Öyküler; sık sık, kendiliğinden, duygu duyularına bakmadan, güçlü duygusal deneyimi ileten tanımlarda gömülmüştür. Bundan dolayı, hikayeler dolaylı duygu erişiminin, mükemmel bir aracını sunmaktadırlar." (s. 1287). Öyküler zihinsel veya hayal edilmiş resimler ve kimlikler yaratmakta ve duygusal deneyimleri değerlendirmeye yardım etmektedirler (Dodge vd., 2005).

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 (Boje, 1991). Hikayeler, kurumun değerlerini simgeler, bireylerin kalplerine ve akıllarına hitap eder, gerçekliğin görüntüsünü ileten zihinsel resimlerdir.

Hikayeler, bireyler için anlam, kavram sağlayan, birer duygu yakalama araçlarıdır. Hikayeler, duyguları unutulmaz yapmaktadırlar. Örneğin, McConkie ve Boss'a (1994, s. 385) göre; hikayeler gerçeklik değildir, gerçekliğin temsilidir. Gerçeklik günlük aktivitenin deneyimlerinden ortaya çıkar. Hikayeler ne yaptığımız ve ne hissettiğimizdir. Hikayeler, günlük yaşantımızı ve konuşmamızı bir arada içeren faaliyetlerdir (Şekil 49). Boje (1991) ayrıca kişilerin, yaşamlarını ve duygularını, geçmişe dönük hikayeler aracılığıyla inşa ettiğini öne sürmektedir.

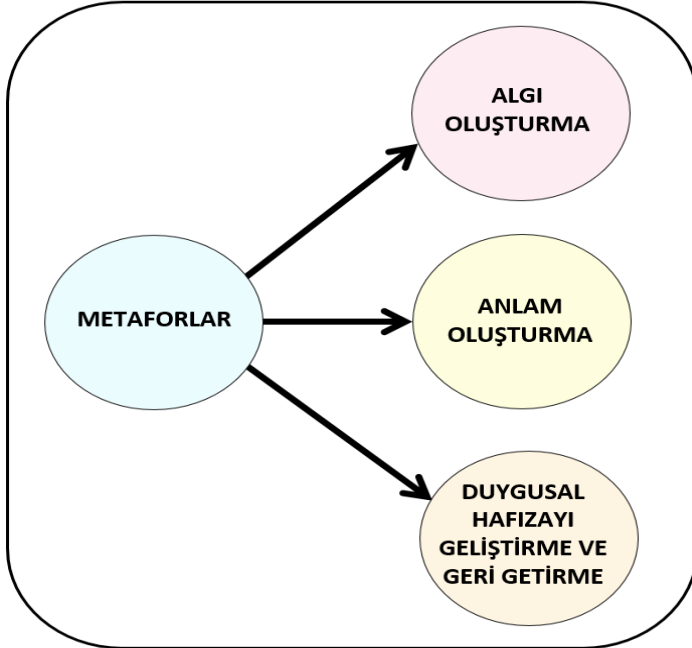


**Şekil 49. Örgütsel Hikayelerin Önemi**

Hikayeler, duyguları uyandırmakta ve geri alabilmektedir. Hikayeler; duygulara, diğer ifade biçimlerinden daha fazla etki etmektedir (Morgan ve Dennehy, 1997). Bireyler, bir hikâye duyduklarında veya okuduklarında sahnenin içine çekilirler ve karakterlerin hissettiği duyguları aynen

hissederler. Kişisel anlamı olan benzer bir deneyime ya da olay yerine bireyleri götürür. Morgan ve Dennehy (1997, s. 494) insanların hikâyede kendilerini gördüklerini ve bilinçsizce “bunun gibi bir şey benim ne zaman başıma geldi” gibi sorular sorarak, kendi deneyimiyle bağlantı kurduğunu belirtmektedir.

Geribildirim; bir parçanın sistemdeki diğer tüm parçaları etkilediği ve rotadan çıkmış bir parçanın daha iyi sonuç verecek şekilde değiştirebileceği anlayışı çerçevesinde, sistemin bir parçasının nasıl çalıştığına dair bilgi alışverişi demektir. Bir şirkette herkes sistemin parçasıdır ve geribildirim de kurumun candamarıdır -bu bilgi alışverişi sayesinde, insanlara yapmakta oldukları işin iyi gittiği ya da daha hassas ayar istediği, kalitesinin yükseltilmesi veya tamamen yeniden yönlendirilmesi gerektiği bildirilir. Geribildirim olmadan insanlar karanlıkta kalır; patronları, iş arkadaşları ya da kendilerinden beklenenler açısından ne durumda oldukları hakkında bir fikirleri yoktur ve her türlü sorun zamanla daha da çetrefelleşir (Goleman, 2000, s. 45).



**Şekil 50. Metaforların Duygusal Hafızaya Etkisi**

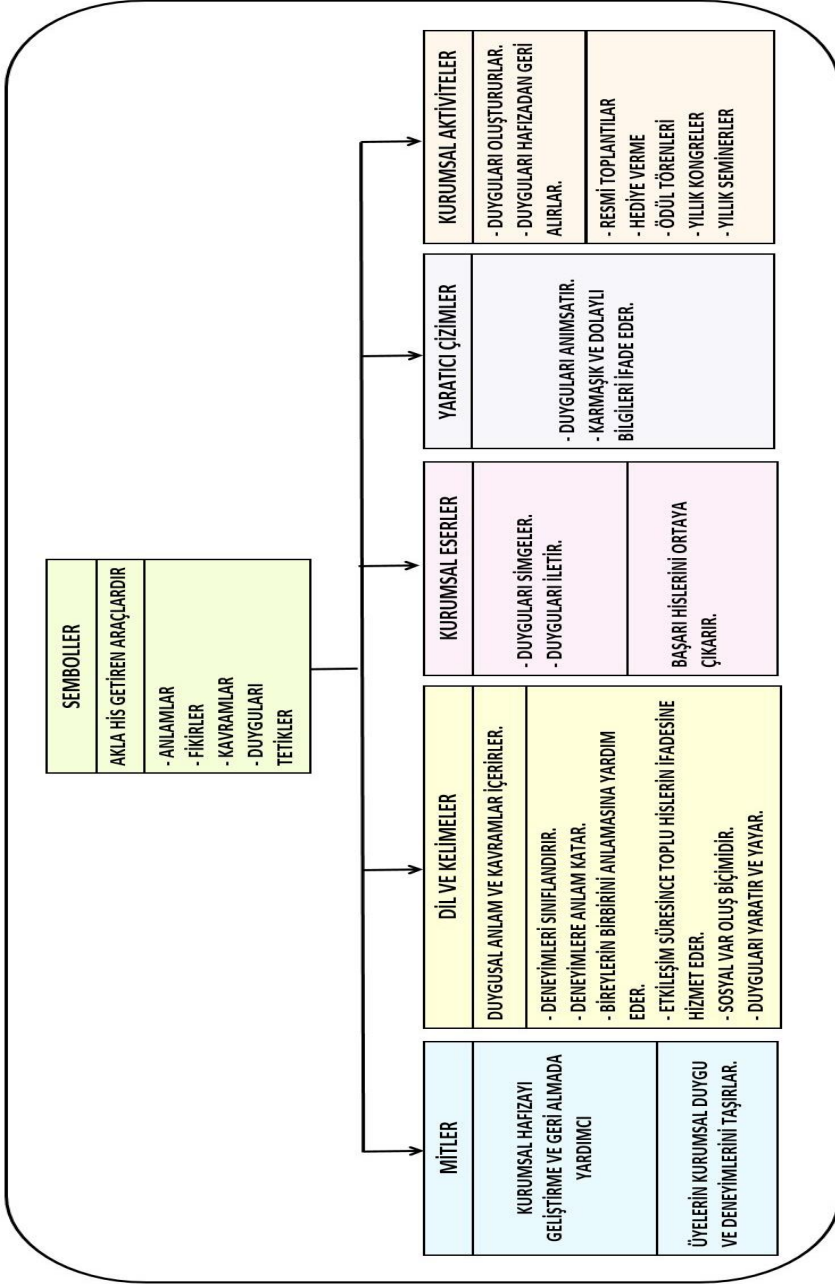
İnsanların, kendi algılarını ve anlamın tutarsız yapısını yeniden çerçevelemesini sağlayan metaforlar, ayrıca duygusal hafızanın gelişiminde ve geri getirilmesinde baskın bir rol oynamaktadırlar. Metaforlar (Şekil 50):

- (1) İnsanlara, belirsiz ve soyut fikirler ile duyguları somutlaştırmak için yardım etmektedir (Sackmann, 1989; akt. Akgün vd., 2012b, s. 101).
- (2) Bilinçaltı veya açıkça söylenmemiş olan algıları, tutumları ve duyguları ortaya çıkarmak için bir temel sağlamaktadır (Oswick ve Montgomery, 1999). Metaforlar; deneyimsel bir anlam oluşturmakta ve deneyimleri ve duyguları daha iyi geri getirmektedir (Oliver vd., 1993).

Zaltman (1997, s. 425) bu konuda şöyle yazmıştır: “Metaforlar olmadan hayal edemeyiz. Onlar hayal gücünün motorlarıdır.”. Brotheridge ve Lee (2006) akrabalığı hatırlatan bir aile metaforunun, kurumsal yapıyı etkilediğini, çalışma yerinde çalışanların anlamsal, davranışsal ve duygusal yanlarına rehberlik ettiğini ifade etmektedir.

Metaforlar, anlamsal sınırları aşmaktadır. Edebi söylemle mümkün olmayacak bir şekilde; duyguların ve hislerin yoğunluğunu ifade etmek ve hatırlamak için metaforlar, edebi sözlerin yerine geçmektedir. Metaforlar ruha açılan pencereler ve sosyal ağların temelidir (Burke, 1992 s. 255). Örneğin, Krantz’a (1990, s. 242; akt. Akgün vd., 2012b, s. 101) göre; metaforun zorlayıcı yönü zihinsel görüntüsü değildir. Ancak, bu görüntünün sahip olduğu bilinç dışı duygusal deneyimin, öznel durum içerisinde önceden var olan yere ulaşmış olması veya oluşturduğu yeni bir hissiyattır.

Bilincin seviyelerinin ve durumlarının arasını bağlayan ve birleştiren şeyler veya objeler olan kurumsal semboller, kurumlardaki duygusal hafızayı geliştirmek ve aydınlatmak için hizmet etmektedirler (Şekil 51).



Şekil 51. Semboller

Semboller akla bir his getiren araçlar olarak görev yapmaktadırlar. Bilinçli düşünceye erişilebilir olmayan deneyimlerin, yönleriyle oynamak için yardım etmektedirler (Pratt ve Rafaeli, 1997; Strati,1998). Örneğin, insanlar belirli sembollere duygusal yüklemektedirler. Özellikle dini, sosyal veya politik önemi olanlara. O semboller, o zaman; anlamlar, fikirler ve kavramlar yerine geçmektedirler ve güçlü duyguları tetiklemektedirler. Semboller: mitler, diller, eserler, çizimler ve kurumsal ayinler/törenler olarak sınıflandırılmaktadır (Dandridge vd, 1980).

(1) Mitler, kurumsal hafızayı geliştirmekte ve geri almada yardım etmektedirler. Mitler, kurumsal tutku ve duyguyla dolu üyelerin deneyimlerini taşıyan önemli olayları içerir (Movva, 2004). Kurumun sosyal inşasının ve sosyal yaşantısının temelleri olan mitler, sembolik ve duygusal yönü vurgulayarak, rasyonelliğe ve olgusal gerçekliğe karşı olmaktadır (Weik, 2001). Üyelerin duyguları ve tutumları üzerinde, geri beslenen olayları üretmek için mitler; kişileştirme gibi edebi unsurlar kullanılmaktadır. Mitler, kurumlardaki sembolik yeniden yapılanma unsuru oldukları ve kurumsal üyelerin bilinçlerinin derinliklerinde gömülü oldukları için (Movva, 2004), duygusal hafızayı geri almak için kullanılan toplu unsurları temsil etmektedirler. Levy ve Merry (1986, s. 83) kurumsal mitlerin; “derin kurumsal seviyelere ulaşmak için kullanışlı araçlar” olduğunu belirtmektedir (Movva, 2004).

(2) Dil ve kelimeler, duygusal anlamlarla ve kavramalarla 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 (Gömülü konuşma aracılığıyla, kendimizi ve deneyimlerimizi bilmeyi ve birarada olmayı sağlarız.) (Strati, 1998; Cunliffe, 2002). Dil duyguları geliştirmek ve geri almak için temel bir unsurdur. Bireylerin hislerini ya bireysel olarak ya da toplu olarak yarattıkları anlamaları paylaşmak dilin kullanımı aracılığıyla (vücut dili kadar, yazılı ve sözlü biçimler) olmaktadır. Sosyal gerçeklerimiz; ne konuştuğumuzdan, yazdığımızdan ve okuduğumuzdan görüntüler almaktadır. Dil, kurumsal dokuları ve kurum içinde üstlenilen girişimleri temsil ettiği için, gömülü işaret sisteminin ayrıntılı bir yorumlanmasıdır. Konuşulan her bir kelime, bir hissin göstergesidir

(Küpers, 2005). Bir anlamda, dille ifade etmekteyiz ve söyleşilerimiz ile çevremizle duyguları yaratmaktayız.

(3) Kurumsal eserler, temel varsayımların ve daha derin değerlerin tezahürleri olup, duyguları simgelemekte ve iletmektedirler (Rafaeli ve Vilnai-Yavetz, 2004). Kurumsal eserler, pozitif/negatif veya memnun/memnun olmayan duyguları, kurumsal üyelerde yaratmaktadırlar (Wickhorst ve Geroy, 2006). Weiss ve Cropanzano (1996) kurumsal bir eserin, duygusal tepkilerin bir sürecini harekete geçiren duygusal bir olay olduğunu belirtmişlerdir. Kurumlardaki olaylar; çalışanlarda kendiliğinden gelen duygusal yanıtları ortaya çıkartmaktadır (Rafaeli ve Vilnai-Yavetz, 2004). Örneğin, takım faaliyetlerinde, çalışan ödülleri teşhirleri, pozitif duygulanım aşılatabilmektedir veya geçmiş bir liderin fotoğrafları, negatif duygular yaratabilmekte veya sürdürebilmektedir. Önceki ürünlerin teşhirleri; başarı hislerini ortaya çıkarmaktadır.

(4) Yaratıcı çizimler duyguları anımsatmaktadır. Sözle ifadesi zor olan karmaşık ve incelikli bilginin ortaya çıkmasını sağlarlar (Tracy vd., 2006). Zuboff (1988), çalışanlara yeni bir kurumsal teknoloji hakkında nasıl hissettiklerini gösteren resimler çizmelerini istemiştir. Çizimlerin personele tanımlaması zor olan duyguları tartışmak ve belirlemek için yardımcı olduğunu öne sürmüştür (Tracy vd., 2006). Vince ve Broussine (1996, s. 9) çizimleri; söylenmemişi söylemek amacıyla çalışanlar için hem duygusal/psikolojik hem de politik seviyedeki bir katalizatör olduğunu ifade etmiştir.

(5) Sembolik aktiviteler, kurumun kültürel yapısının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu kurumsal ayinler/törenler, duyguları edinmeye ve hafızadan geri almaya yardım etmektedirler (Rook, 1985). Kurumsal kültür yönetimi açısından, duygusal deneyimler ve duygusal ifadeler kurumsal ayinler aracılığıyla ortaya çıkartılır. Çünkü kurumsal aktivite aracılığıyla, mevcut olan bir duygu ruhsal bir yol ile vurgulanmaktadır (McCracken, 1986). Törenler; bir şeyler paylaşan bireyler arasındaki ilişkiler oldukları için, törensel olaylar yoğun duyguları oluşturmak için bir işlev görmektedir. Mead (1973, s. 91; akt. Akgün vd., 2012b, s. 103), törenler; yüksek duygusal yoğunluğun olduğu anlardır ve ayinsel 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 kullanmaktadırlar.

Duygusal tecrübe seviyesi, yayılımı ve birikimi, kurumun işlevsel hafızasını etkiler. İşlevsel hafıza, kurumda duygusal tecrübeleri gerekli kılan etkileşimli işlemler yoluyla biriktirilir (Moorman ve Miner, 1997). Bu etkileşim sonucu, kurumda genel bir anlayışa sahip olma yolunda, münakaşalar, heyecanlar ve gayretler ortaya çıkar (Cohen, 1991). Fligstein (2000, s. 88; akt. Akgün vd., 2012a, s. 436); insanlar arasındaki sosyal etkileşimin, doğal bir tarihsel uygulama olduğunu belirtmiştir. Bu etkileşimin, kişilerin o andaki durum ve heyecanlarıyla ortaya koydukları algıları tarafından yönlendirildiğini ifade etmiştir.

Houchin ve Nuclea (2005) ortaya koyduğu “Birleştirici Yaklaşım”’a göre; etkileşim ve birbirine bağımlılık, ürün geliştirme süreçleri, etkileşimli görseller, konferans odaları, kütüphaneler, kısa süreli toplantılar gibi ortamlar; kişilerin birbiri ile iletişime geçmelerine ve kendi duygusal tecrübelerini anlatma yoluyla beceri ve süreçleri geliştirmeye yardım eder. Abelson’un (1976) teorik çalışmasına göre; işlevsel hafıza, kurumda yordamları yaratır (Akgün vd., 2007) ve duygusal tecrübeler, bu yordamlara kritik güç unsuru olurlar. Bu yordamların; duygusal davranışlar tarafından etkilenen kültürel değerlerce takip edildiğini ve durumdan geliştirilmiş özel bir faaliyet planından ibaret olduğu belirtilmiştir (Akgün vd., 2012a, s. 436-437).

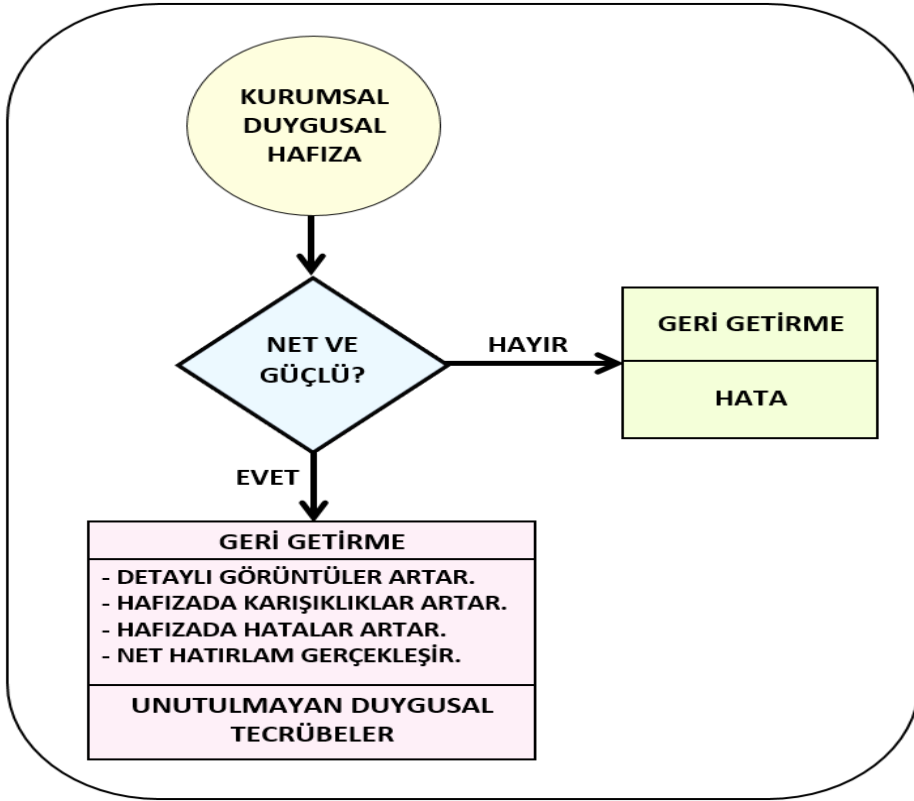
Berger ve Luckman (1967), kurumsal davranışları aynı kefiye koymanın; bir oyunda aktörlerin, her defasında aynı rolleri yapmasına benzediğini belirtmiştir. Howard’a (2006, s. 659) göre: “Duygular, sosyal fonksiyonlara da hizmet ederler.” Duygular; başkalarının niyetleri hakkında bizi bilgilendirir, bir şeyin iyi mi, kötü mü olduğu hakkında bize ipuçları verirler ve sosyal davranışlarımız için kalıplar oluştururlar. Bu yordamlar; ürün geliştirme projelerini oluşturmada, proje üyelerine, standartlar ve pratik yollar göstermeyi sağlar.

Duygular, bir şeyler yapmanın metodunu ortaya koyar. Bu ise; proje hedeflerini başarmak için neyin gerekli olduğunu herkesin anlamasıyla; üstün başarıya ulaşılacağı bilgisinin, takım üyeleri arasında paylaşılmasıdır (Fiol, 1994 s. 404). Geçmiş sezgilerin, tecrübelerin ve bilgilerin bir ürünü olan hafızanın, biriktirme ve hatırlanmasında; bir önyargı ve küçümseme durumuna sebep olduğu belirtilmektedir (Walsh ve Ungson, 1991). Hatırlama, hafızadaki duygusal tecrübenin güçlüğü ve doğru bir şekilde ulaşılabilir olmasından etkilenir (Akgün vd., 2012a, s. 437).

### **3.2. Duygusal Tecrübelerin Gücü**

Duygusal tecrübelerin gücü; kurumsal duygusal hafızaya ulaşılabilirlik ile artmaktadır. İyi derecede anlaşılmış ve güçlü bir duygusal tecrübe; duygusal tecrübe derecesi, yayılımı ve depolanması ile kurumdaki bildirimsel ve işlevsel hafıza arasında daha güçlü olan bir ilişkinin olmasını kolaylaştırmaktadır (Akgün vd., 2012a, s. 437).

Çalışanların, önemli bir olay karşısında, verdiği ilk duygusal tepkiyi, daha sonra hatırlamaları ile artırıyor olması kurumun duygusal hayatının sayısal bir ifadesini ortaya koymaktadır (Witvliet, 1997). Özellikle, duygusal tecrübenin, net ve iyi bir şekilde hatırlanması; olaya ait detaylı görüntülerin artmasına, duygusal hafızadaki karışıklıkların azalmasına ve duygusal hafızadaki, hataların azalmasına neden olmaktadır (Şekil 52). Örneğin; geçmişteki bir ürün geliştirme projesinde, ölümcül bir olay yaşanmışsa (prototip testinde ölümle sonuçlanan bir olay gibi); bu olay tüm detaylarıyla hatırlanır ve bireyler bu olayla ilgili, çok güçlü bir hafızaya sahip olurlar. Bir olayla ilgili güçlü bir hafıza; birinin olayın içindeki kişiler ve yapılmakta olan faaliyet gibi sadece ana hatlarını bilinmesini değil, aynı zamanda, bu unsurların bir arada nasıl vuku bulduğunun da hatırlanmasını sağlar (Kersten vd., 2008; akt. Akgün vd., 2012a, s. 437). Buradaki önemli husus, bireyin olay anında; orada olduğu, olayı tam olarak idrak ettiği ve olay anını yaşadığı gibi hisleri içeren tecrübenin, farkında olmamasıdır. Olayın her bir anını ve oluşan her şeyin belirli noktalarına kadar olan detaylarını herkes hatırlayabilmektedir. Güçlü hafıza; aynen bir kayıt cihazının, olaya ait görüntüyü tekrar getirmesi gibi, olayların tekrar yaşanmasını sağlar (Akgün vd., 2012a, s. 437).



Şekil 52. Duygusal Hafızanın Net ve Güçlü Olması

#### 4. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN İLİŞKİLERİ

Kurumsal duygusal tecrübeler; pazar, müşteri ve teknoloji konularını ortaya koyar ve kişiler neye niyet ettilerse bunu yapmanın yollarını kişilere teşvik eder. Kurumlardaki bildirimsel hafıza, bir kurumdaki geçmiş olaylarla ilgili anıları içerir. Kurumlar, duygusal tecrübelerden etkilenerek ortaya çıkan öyküler, hikayeler ve alıntılarını kullanarak, geçmiş olaylar hakkında anılar oluşturabilir (Boje, 1991; Gabriel, 1995).

Bruce vd. (2005) çalışmalarında, kurumdaki; olaylarla bağlantı içeren hikâye ve görsel anlatımların kalite ve özellikleri yoluyla ifade edilen duygusal tecrübeler ile bireylerin o anda bulunduğu durumda hissettikleri duygular arasında bir bağlantı olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, bir firma,

yeni bir ürünün imalatı süresince tedarikçisinden sürekli olarak düşük kaliteli malzeme teslimatı yapıldığını hatırlarsa, bir hayal kırıklığı ve öfke yaşanır ve muhtemelen bir olay vuku bulur. Çalışanlar, bir tecrübe ve olaya kurumca verilen cevabı hatırladıkları zaman, muhtemelen aynı olayı tekrar yaşıyorlarmış hissine kapılırlar. Duygusal tecrübeler; bir olaya tepki olarak yeni bir tedarikçi bulma düşüncesini ya da tedarikçiler için yeni kurallar ve işlemler geliştirme gibi yeni bilgilerin esasını oluştururlar.

Duygusal tecrübe ifade eden öyküler, hikayeler ve semboller; kurumsal şemaların gelişimini sağlar (Oliver ve Roos, 2003). Bir kuruluştaki sosyal davranışları yöneten kişiler, roller ya da olaylar hakkındaki bilgi kümesini ihtiva eden organizasyon şemalarının, bildirimsel hafıza olduğu belirtilmektedir (Labianca vd., 2000). Rafaeli vd. (1997) çalışmalarında, elbise ya da giysilerin, kurum şemasındaki kendi rollerini yapmak ve ilişkilendirmek için bir sembol olarak kullanıldığını belirttiler. Kendi iş rolleriyle ilgili bağlantının yapılması, görev faaliyetlerinin yapılması, görev duygusunun hissedilmesi ve nasıl oldukları konusunda etki yaratması, görevini iyi yapan biri olduğunun gösterilmesi gibi. Zengin ve çeşitli duygusal tecrübelerin olduğu öykü ve hikayeler; bildirimsel hafızayı geliştiren konuşmaların ana unsurudur (Bormann, 1985; Akgün vd., 2012a, s. 436).

Duygusal tecrübelerin yavaş yavaş kazanıldığı ve kurum tarafından verilen tepkilerin, bu anlatımların içeriğini geliştirdiği belirtilmektedir. Yeni ürün geliştirme işleminde, geçmiş başarılı üretim ve görevlere ait hikayeler; proje ekibinin ihtiyaç ve hedeflerinde yer alan olaylar hakkında, bilinçli çözümler sunmaktadır (Boudens, 2005). Duygular, bir şeyler yapmanın metodunu ortaya koyar. Bu ise; proje hedeflerini başarmak için neyin gerekli olduğunu herkesin anlamasıyla; üstün başarıya ulaşılacağı bilgisinin, takım üyeleri arasında paylaşılmasıdır (Fiol, 1994, s. 404).

Kurumlardaki duygular, Ashforth ve Humphrey, 1995; Callahan, 2004; Fineman, 1993 çalışmaları temel alarak, kurumların duygusal hafıza (yani; duygusal tecrübe seviyesi, yayılımı ve birikimi) ile kurumların bildirimsel hafızaları arasında olumlu bir bağlantı olduğu hususu ifade edilmiştir. Özellikle, bildirimsel hafızanın düzenlendiği ve olduğu yer olan ilk boyutlardan birisi; duygusal tecrübe seviyesi, yayılımı ve birikimidir (Akgün vd., 2012a, s. 436). Örneğin, kurumlardaki bildirimsel hafıza bir

kurumdaki geçmiş olaylarla ilgili anıları içerir. Kurumlar, duygusal tecrübelerden etkilenerek ortaya çıkan öyküler, hikayeler ve alıntılarını kullanarak, geçmiş olaylar hakkında anılar oluşturabilir (Boje, 1991; Gabriel, 1995). Bruce vd. (2005) çalışmalarında, kurumdaki; olaylarla bağlantı içeren hikâye ve görsel anlatımların kalite ve özellikleri yoluyla ifade edilen duygusal tecrübeler ile bireylerin o anda bulunduğu durumda hissettikleri duygular arasında bir bağlantı olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, bir firma, yeni bir ürünün imalatı süresince tedarikçisinden sürekli olarak düşük kaliteli malzeme teslimatı yapıldığını hatırlarsa, bir hayal kırıklığı ve öfke yaşanır ve muhtemelen bir olay vuku bulur (Akgün vd., 2012a, s. 436).

Çalışanlar, bu tecrübe ve olaya, kurumca verilen cevabı hatırladıkları zaman, muhtemelen aynı olayı tekrar yaşıyorlarmış hissine kapılırlar. Burada, duygusal tecrübeler; acilen yeni bir tedarikçi bulma düşüncesini ya da tedarikçiler için yeni kurallar ve işlemler geliştirme gibi yeni bilgilerin esasını oluştururlar. Duygusal tecrübe ifade eden öyküler, hikayeler ve semboller; kurumsal şemaların gelişimini sağlar (Oliver ve Roos, 2003). Bir kuruluştaki sosyal davranışları yöneten kişiler, roller ya da olaylar hakkındaki bilgi kümesini ihtiva eden organizasyon şemalarının, bildirimsel hafıza olduğu belirtilmektedir (Lbianca vd., 2000).



## BEŞİNCİ BÖLÜM



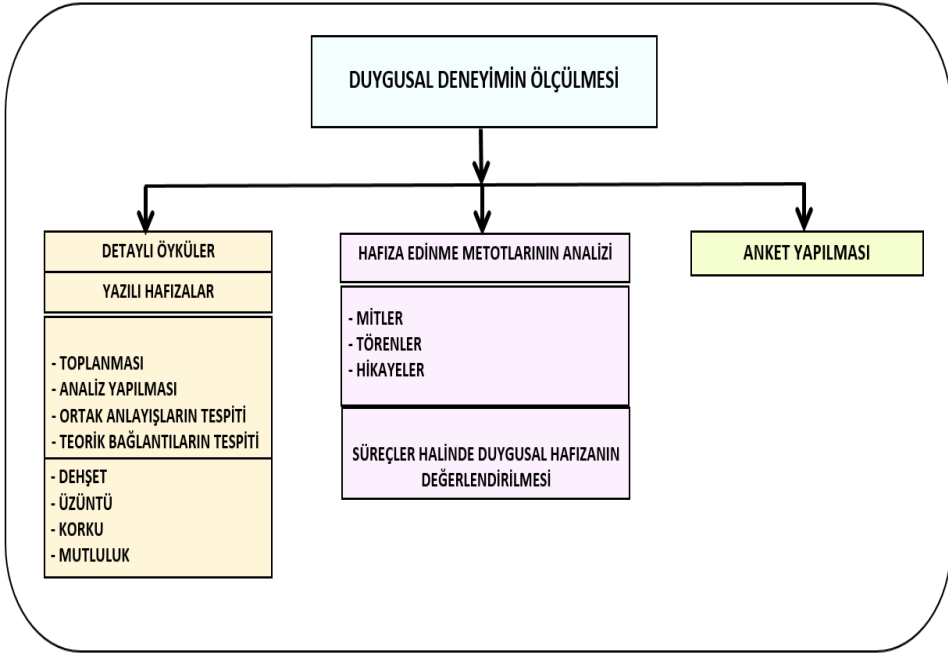


## BEŞİNCİ BÖLÜM KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN ÖLÇÜLMESİ

Geleceğe dair öngörüler oluşturabilmenin temel koşulu, geleceğe dair okumalar yapmak değil, geleceği tasarlama fikrini taşımaktır. “Dün şunlar olmuştur, bugün bunlar oldu, yarın olsa şunlar olur...” demek, artık Apollon Tapınağı’nda kâhin olmak için yeterli değildir. Bugün, sonsuz sayıda olasılığa kapı açan, değişkenlerin yanyana gelişinde yeni değişkenlerin ortaya çıkmasına imkân tanıyan bir dünyada yaşıyoruz. Böylesi bir dünyada, somutluklar üzerinden yapılacak her değerlendirme ölçülebilir değerleri referans alır (Söylemez, 2012, s. 164).

Ölçüm ve metodoloji konuları bir kurumsal bağlamda, duygusal hafızanın çalışmasının önemli bir bölümdür. Duygusal hafızanın, geçerliliğini ve şirket faaliyetlerindeki etkisini denetlemek için depolanmış olan duygusal deneyim ölçülmelidir. Aşağıda Fineman (2004, s. 734) tarafından belirtilmiş bir strateji (Şekil 53):

- (1) Detaylı öyküler -yazılı hafızalar- ilk önce biraraya getirilerek toplanırlar. Bunu takiben her öykünün analizi, ortak anlayışlar ve teorik bağlantılar için daha dikkatli bir ileri inceleme yapılır. Bu teknik ile dehşet, üzüntü, korku ve mutluluk fonksiyonlarının ortaya çıkması resimlenmektedir.
- (2) Mitler, törenler hikayeler vb. gibi duygusal hafıza edinme metodolojilerinin analizi; duygusal hafızanın bir süreç gibi değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır.
- (3) Bir diğer metot ise duygusal hafızanın, anket yapılarak değerlendirilmesidir.



**Şekil 53. Duygusal Deneyimin Ölçülmesinde Fineman Stratejisi**

Kurumlardaki duygusal hafıza kavramını geliştirmek için önce, kurumsal duygusal hafızanın tespit edilmesi gerekmektedir. Çift motivasyon teorisi (Cacioppo ve Gardner, 1999) ve duygulanımın modeli (Russell, 1980) temel alınarak; duygusal hafızanın, kurumsal seviyede değerlik ve uyarılma olarak iki temel boyuta sahip olduğu belirtilmektedir. Kurumlarda herhangi bir zamanda yaşanan duygular, bir dizin yaratmak için bir araya gelmektedir (Akgün vd., 2012b, s. 107).

## 1. DUYGUSAL DEĞERLİLİK

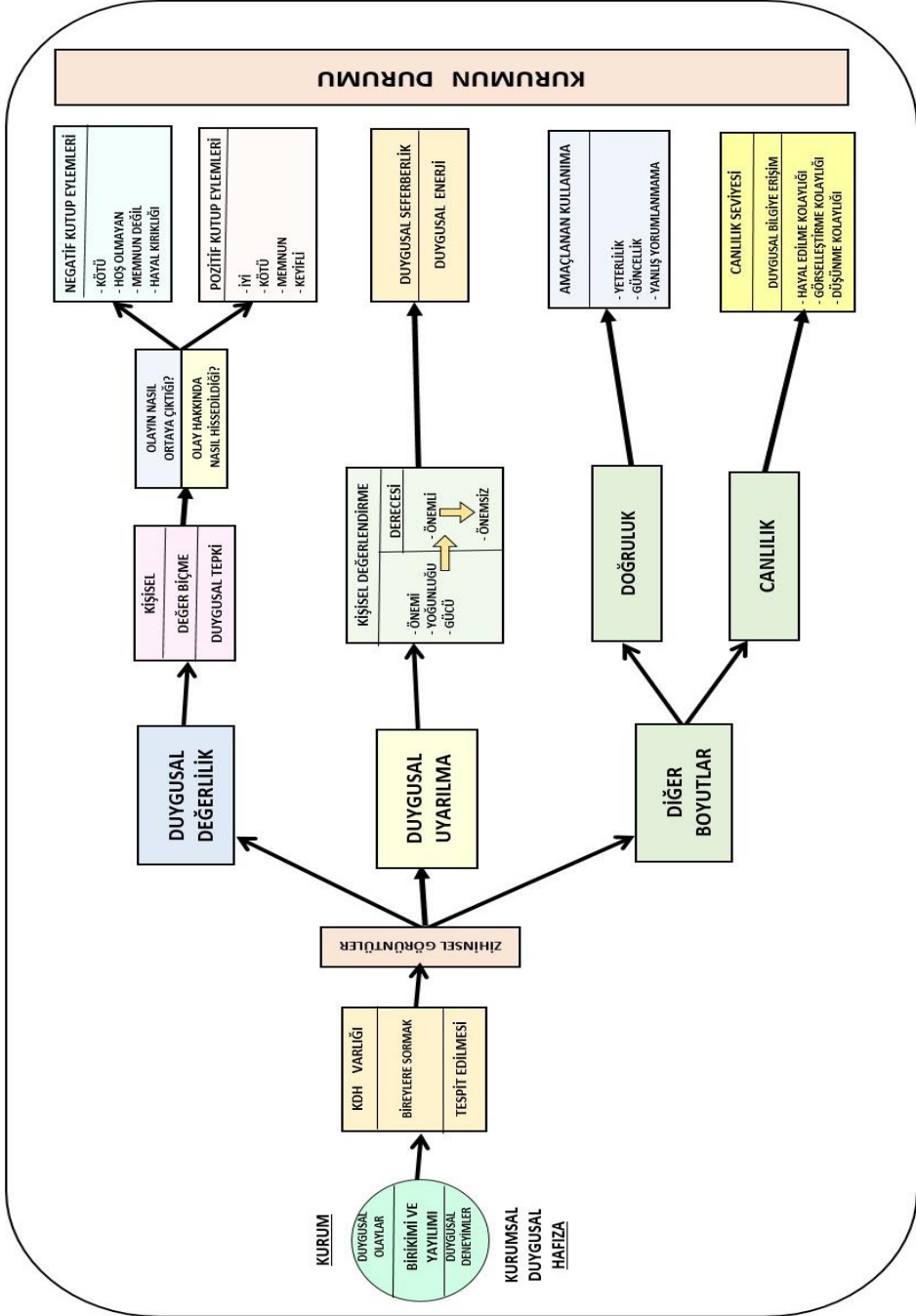
Duygusal değerlik, değer biçen bir koşullanmadır ve durum algılarına veya bazı kriterlere göre verilen bir duygusal tepkidir (Lines, 2005; Finnigan ve Gross, 2007; Aspara vd., 2008). Duygusal değerlik, pozitif/iyi/hoš/memnun/keyifli ile negatif/kötü/hoš değil/memnun değil/hayal kırıklığına uğramış eğilimler arasında değişen, iki kutuplu yanıt kategorilerini kullanarak, insanlara bir olayın nasıl meydana gelmiş olduğu

sorulduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Lines, 2005). İnsanlar bu konuda bir değerlendirme yaparken, geçmiş duygusal tecrübelerin bilgi kaynağı olarak, “ben bunun hakkında nasıl hissediyorum” diye bir sezgisel yolu kullanabilmektedirler. Örneğin, insanlara ekonomik krizin veya grevin başlaması hakkında ne kadar üzgün hissettiklerini veya yeni bir ürünün piyasa çıkması hakkında, ne kadar mutlu hissettiklerini sınıflandırmalarını açıkça sorarak belirli bir duygusal değerlik tespit edilebilir (Akgün vd., 2012b, s. 99) (Şekil 54).

## **2. DUYGUSAL UYARILMA**

Duygu, bir amaca ulaşmak için kaynak olarak kullanılabilir. Yani duygu, bir hedefe ulaşmak için araçtır. Örneğin öfke genelde olumsuz algılanmasına rağmen, doğru ölçüde, doğru insana odaklandığı sürece, doğru yer ve doğru zamanda uygun bir duygu olabilir. Bir duyguyu kendiliğinden ortaya çıktığı bağlamdan ayırmayı ve bilinçli bir şekilde başkasına, belki de daha uygun bağlamlara uygulamayı öğrenerek duygusal uyarılma gerçekleştirilebilir (Merlevede vd., 2003, s. 52).

Duygusal uyarılma, geçmiş duygusal deneyimlerin önemini, yoğunluğunu veya gücünü, önemliden önemsizye değişen bir şekilde belirtmektedir (Bagozzi, 1996; Lines, 2005; Aspara vd., 2008). Duygusal uyarılma, bir seferberlik veya enerji duygusunu temsil etmektedir ve bir kurumun durumunu yansıtmaktadır (Bagozzi vd., 1999; Bartunek vd., 2006). Duygusal uyarılma bu yüzden, insanlar kişisel olarak bir olayı nasıl yoğun veya heyecan verici olarak algılamakta olduklarıyla veya hangi insanların enerjik hissettiği veya geçmiş duygusal durumlarda uyarılmış hissettiği ölçüsüyle değerlendirilebilir. Örneğin, insanlara bir grev, ekonomik kriz veya başarılı bir ürünün piyasa çıkması hakkında ne kadar önemli hissettiklerini açıkça sorarak, bildirilen duygusal uyarılmanın derecesi belirlenebilir (Akgün vd., 2012b, s. 100) (Şekil 54).



Şekil 54. Kurumsal Duygusal Hafızanın Tespit Edilmesi

### **3. DUYGUSAL CANLILIK**

Duygusal hafızanın bu iki boyutunun (değerlik ve uyarılma) dışında, yönetimdeki ve psikolojideki önceki araştırmalar, çeşitli faktörlerin hafızadaki duyguyu belirlediğini öne sürmektedir (Bagozzi vd., 1999). Araştırmacılar hafızanın canlılığının ve doğruluğunun bu faktörlerin en önemlileri olduğunu belirtmektedirler (Taylor ve Bower, 2004). Geçmiş duygusal tecrübenin kolaylıkla hayal edildiği, görselleştirildiği veya düşündürücü olması, canlılık derecesini belirtmektedir (Kisielius ve Sternhal, 1986). Bir anlamda canlılık; hafızadan duygusal bilgiye erişilebilirliği arttırmaktadır (Mangold vd., 1999). Örneğin, birisi canlılığı değerlendirmek için;

“Ekonomik tsunaminin duygusal deneyimi için sizin kurumunuzun hafızası ne kadar belirgin ve canlıdır?

1=kesinlikle belirgin değil,

2=belirgin değil,

3=biraz belirgin,

4=belirgin,

5=şimdi olmuş kadar belirgin”

diye sorabilir.

Doğruluk, hafızanın gerçekliği; doğru biçimde temsil ettiği ölçüye veya duygusal deneyimin amaçlanan kullanımına, yeterli bir şekilde doğru olduğu ölçüye hitap etmektedir. Bir anlamda duygusal deneyimin güncel olduğunu ve onun iletişiminin yanlış yorumlamaya daha az açık olduğunu belirtmektedir. Kurumlarda, insanların duygusal deneyimlerin veya olayların hafızasından, nasıl emin olduklarını sorarak değerlendirilebilir (Akgün vd., 2012b, s. 100) (Şekil 54).

### **4. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA ÖLÇEĞİ**

Kurumsal duygusal hafızanın ölçümü, ilk kez Akgün vd. (2012a) tarafından ve EK’de sunulan anket formu kullanılarak yapılmıştır. Kurumdaki bireylere soru yöneltilerek, kurumsal duygusal hafıza ölçülmesi temel alınmıştır.

Duygusal tecrübe seviyesi ve birikimi, bildirimsel ve işlevsel hafıza, firma yenilikçiliği ve çevresel kararsızlık yapıları, 1 (kuvvetle red) ile 5 (kuvvetle kabul) arasında ölçeklenen, 5'li Likert kullanılarak ölçülmüştür.

Akgün vd. (2012a) çalışmasında duygusal deneyimin gücü ise; 1 (Kesinlikle belirsiz) ile 5 (Şimdi olmuş gibi apaçık) arasında ölçeklenen 5'li nümerik gösterge ile belirlenmiştir.

Duygusal deneyimin yayılımıyla ilgili sorular ise; 1'den (oldukça düşük) 5'e (oldukça yüksek) kadar olan aralıkta sorulmuştur.

Firma çapı ve yaşı, firma yenilikçiliğine etki eden önemli faktörlerdir (Weiner ve Mahoney, 1981). Firma çapı ve yaşı ile ilgili sorular oran göstergesi olarak sorulmuş olup, endüstri türü ise; 1 (imalat / üretim) ve 2 (hizmet) kategorilerinde yöneltmiştir. Firma çapı, işçi miktarıyla ve firma yaşı da kuruluş yılından itibaren logaritmik olarak gösterilmiştir.

Akgün vd. (2012a) çalışmasında duygusal hafıza konusunda yapılmış olan teorik çalışmalar (Bagozzi vd., 1999; Bucci, 2001; Cacioppo ve Gardner, 1999; Feldman ve Feldman, 2006; Fineman, 1993; Gabriel ve Griffiths, 2002; Mangold vd., 1999; Strati, 1998; Vince, 2002) temel alınmış olup, kurumun geçmiş duygusal tecrübelerinin miktarını belirleyen 7 soru hazırlanmıştır.

Duygusal tecrübenin birikimini belirlemek amacıyla; kurumsal adetler, semboller ve hafıza ile (ekoloji) ilgili konularda, 4 soru hazırlanmıştır.

Duygusal tecrübenin yayılımını belirlemek amacıyla; kurumsal kültür, dil ve iletişimle ilgili olarak, duygusal tecrübelerin ne ölçüde paylaşıldığını ortaya koyan, 4 soru sorulmuştur.

Duygusal tecrübenin gücünü belirlemek amacıyla; ara değişken olarak, geçmişteki; proje faaliyetleri, teknoloji geliştirme/uygulama çabaları, ürün/işlem yenileştirme çabaları, pazarlama stratejileri konularında, kurum üyelerince hatırlanan duygusal tecrübelerin, ne ölçüde paylaşıldığını ortaya koyan 9 soru hazırlanmıştır.

Akgün vd. (2012a) çalışmasında, literatürde kurumsal seviyede, bildirimsel ve işlevsel hafızayı direkt olarak belirleyen bir çalışma olmadığından dolayı; kurumsal bildirimsel ve işlevsel hafıza için yeni sorular geliştirmiştir. Moorman ve Miner (1997)'in çalışmasında, bildirimsel ve işlevsel hafızayla ilgili belli alandaki gruplar seviyesinde sorular mevcuttur. Tippins ve Sohi'nin (2003) çalışmasında, bildirimsel ve işlevsel hafıza ile ilgili olarak business to business (işten işe) yapısında sorular bulunmaktadır.

Kurumsal bildirimsel hafızanın ne ölçüde olduğunu belirleyen, Moorman ve Miner (1997) ve Tippins ve Sohi (2003) çalışmalarını temel alınarak; müşteriler, rakipler, ürün/işlem geliştirme konularında 9 soru hazırlanmıştır.

İşlevsel hafızayla ilgili olarak; standart, ürün/faaliyet geliştirme çabaları, strateji ve karar verme işlemlerinin kurumda ne ölçüde olduğunu ortaya çıkartacak olan 8 soru hazırlanmıştır.

Akgün vd. (2012a) çalışmasında bulunan firma yenilikçiliği konusundaki sorular ise, Wang ve Ahmed (2004)'deki çalışmasından türetilmiştir. Ürün ve faaliyet yenilikçiliği konusunda 9 soru hazırlanmıştır.

Çevresel faktörler (belirsizlikler) firma yenilikçiliği üzerinde etkilidir. Çevresel faktörler için, Jaworski ve Kohli (1993)'nin çalışmasından, Lu ve Yang (2004) tarafından türetilmiş olan 5 soru kullanılmıştır.





## KAYNAKÇA

- Ackerman, M. S. ve Halverson C. A., «Organizational Memory as Objects, Processes, and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use», *Computer Supported Cooperative Work 13*: 155–189, 2004.
- Ackerman, M. S. ve Halverson C. A., «Reexamining Organizational Memory», *Communications of The Acm*, Vol 43, No. I, s. 59-64, January 2000.
- Açıköz, K. Ü., «Etkili Öğrenme ve Öğretme», 4. Baskı, Eğitim Dünyası Yayınları, İzmir, 2003
- Adair, J., «Yenilikçi Liderlik», Çeviren: Serdar Uyan, Babıali Kültür Yayıncılığı, 1. Baskı, Mart 2008.
- Aiken, K. D., «Manufactured Memories and Nostalgia Advertising», *American Marketing Association. Conference Proceedings*, Vol. 10, s. 44-52, 1999.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S. ve Keskin, H., «Organizational Unlearning as Changes in Beliefs and Routines in Organizations», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 No. 6, s. 794-812, 2007.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Günsel, A., «Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler», *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 1-16, 2005.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S. ve Byrne, J., «Organizational Learning: a Socio-Cognitive Framework», *Human Relations*, Vol. 56, s. 839-68, 2003.
- Akgün, A., Keskin, H. ve Byrne, J., «Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: An Empirical Analysis», *J. Eng. Technol. Manage.* 26, p. 103–130, 2009.
- Akgün, A., Keskin, H. ve Byrne, J., «Organizational Emotional Memory», *Management Decision*, Vol. 50 No. 1, s. 95-114, 2012b.
- Akgün, A., Keskin, H. ve Byrne, J., «The Role of Organizational Emotional Memory on Declarative and Procedural Memory and Firm Innovativeness», *Product Development & Management Association*, 29(3):432–451, 2012a.
- Akgün, A., Keskin, H. ve Günsel, A., «Bilgi Ekonomisi Kapsamında Teknoloji Transferinin Bilgi Transferine Dönüşümüne Dair Bir Literatür Taraması», *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı:1, Nisan 2005.
- Akgün, A.; Keskin, H. ve Günsel, A., «Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler», *Eflatun Yayınevi*, 1. Basım, Eylül, Ankara, 2009.

- Aktaş, H., «İnsanda Duygusal Yaşantı», Palme Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Alder, H., «Kişisel ve Mesleki Başarıya Ulaşmada Beyin Gücünü Kullanma Sağ Beyin Yöneticisi», Çeviren: Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, Eylül 2000.
- Altınöz, M., «Yetenek Yönetimi», Nobel Yayın, 1. Baskı, Ekim, 2009.
- Alvarado, M., Alcántara, R. B. ve Trujillo, A., «Improving the Organisational Memory by Recording Decision Making, Rationale and Team Configuration», *Journal of Petroleum Science and Engineering* 47, s. 71–88, 2005.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M., «Assessing The Work Environment For Creativity», *Academy of Management Journal*, Vol: 39, No: 5, s. 1154-1184, 1996.
- Amiri, A.; Jandghi, G.; Alvani, S.; Hosnavi, R. ve Ramezan, M., «Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning», *European Journal of Social Sciences*, Volume 14, Number 1, pp. 98-108, 2010.
- Anand, V., Manz, C. ve Glick, W. H., «An Organizational Memory Approach to Information Management», *Academy of Management Review*, Vol. 23., No. 4, s. 796-809, 1998.
- Arıkan, R., «Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama». Ankara: Asil Yayın, 2004.
- Ashforth, B. E. ve Humhrey, R. H., «Emotion in the Workplace: A Reappraisal», *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, p. 97-125, 1995.
- Ashforth, B. E. ve Kreiner, G. E., «Normalizing emotion in organizations: making the extraordinary seem ordinary», *Human Resource Management Review*, Vol. 12, s. 215-35, 2002.
- Ashforth, B.E., Humphrey, R.H., «Emotion in the Workplace: a Reappraisal». *Human Relations* 48, 97–125, 1995.
- Aspara, J., Olkkonen, R., Tikkanen, H., Moisander, J. ve Parvinen, P. A., «Theory of Affective Self-Affinity: Definitions and Application to a Company and its Business», *Academy of Marketing Science Review*, s. 20, 2008.
- Aydın, B, Can, G., Ersanlı, K., Kılıç, M., Külahoğlu, Ş., Öztürk, B., Bilge, F., Küçükkaragöz, H., Kısaç, Korkmaz, İ., Bilgin, M. ve Uçar, E., «Eğitim Psikolojisi Gelişim-Öğrenme-Öğretim», Pegem Akademi, 5. Baskı, Eylül 2009.
- Aydın, D., «Reklam Hafızası», Nobel Yayın, 1. Basım, Nisan, 2011.
- Aydınlı, H. İ., «Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları», *Bilgi Sosyal Bilimler*

- Dergisi, Değişim Yayınları, ISSN: 1302-1761, Cilt: 7, Sayı: 1, pp. 88-89, 2005.
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M. ve Nyer, P. U., «The Role of Emotions in Marketing», *Academy of Marketing Science*, Vol. 27, s. 184-207, 1999.
- Baker, W. E., and Sinkula, J. M., «Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box». *Journal of Market Focused Management*, Vol.5, s. 5-23, 2002.
- Baltaş, Z., «Duygusal Zekâ», *Remzi Kitabevi*, 4. Baskı, Mayıs, 2011.
- Baransel, A., «Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Birinci Cilt Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri», *İstanbul Üniversitesi Yayınları*, İkinci Baskı, 1979.
- Barutçugil, İ., «Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi», *Kariyer Yayıncılık*, Mayıs, 2004.
- Barutçugil, İ., «Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi», *Kariyer Yayıncılık*, Mart 2004.
- Basım, H., Sözen, C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., Şeşen H. ve Çetin, F., «Örgütlerde Değişim ve Öğrenme», *Siyasal Yayın*, 2009.
- Başaran, İ., «Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü», *Gül Yayınevi*, 1991.
- Başaran, İ., «Örgütsel Davranışın Yönetimi», *Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları*, 1. Baskı, 1982.
- Bauer, P. J., «Developments in Declarative Memory», *American Psychological Society*, Volume 16, Number 1, s. 41-47, 2005.
- Baum, J. A. C. ve Shipilov A. V., «Ecological Approaches to Organizations», *The Sage Handbook of Organization Studies*, pp. 55-110, 2006.
- Bedük, A., «Benchmarking», *Nobel Yayın*, 1. Baskı, Ankara, Aralık 2002.
- Bencsik, A. Löre, V. ve Marosi, I., «From Individual Memory to Organizational Memory (Intelligence of Organizations)», *World Academy of Science, Engineering and Technology* 56, s. 1-6, 2009.
- Berthon, P., Pitt, L.F. ve Ewing, M.T., «Corollaries of the Collective: The Influence of Organizational Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context», *The Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 29, s. 135-50, 2001.
- Betz, F., «Teknolojik Yenilik Yönetimi Değişimle Gelen Rekabet Avantajı», Çeviren: Pınar Güran, *TÜBİTAK Popüler Bilim Yayınları*, 1. Basım, Kasım 2010.
- Beveren, I. ve Vandenbussche, H., «Product and Process Innovation and Firms' Decision to Export», *Journal of Economic Policy Reform*, Vol. 13, No. 1, pp. 3–24, March 2010.

- Biçkes, D. M. ve Özdevecioğlu, M., «İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve İnovasyonun Aracılık Rolü», *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 25, Mart 2016, s. 8-28, 2016.
- Boje, D. M., «Learning Storytelling: Storytelling to Learn Management Skills», *Journal of Management Education*, Vol. 15, pp. 279-94, 1991.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E., «Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak Yetenek, Tercih ve Liderlik», Çevirenler: Prof. Dr. Ahmet Aypay, Prof. Dr. Abdurrahman Tanrıöğren, Seçkin Yayıncılık, Şubat 2013.
- Bolton, S., «Emotion Management in the Workplace». Palgrave Macmillan, New York, NY, 2005.
- Boudens, C. J., «The Story of Work: a Narrative Analysis of Workplace Emotion», *Organization Studies*, Vol. 26, s. 1285-306, 2005.
- Brendtro, L., K. ve Longhurst, J. E., «The Resilient Brain, Reclaiming Children and Youth», 14:1, s. 52-60, Spring 2005.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T., «We are Family: Congruity Between Organizational and Family Functioning Constructs», *Human Relations*, Vol. 59, s. 141-62, 2006.
- Brouwer, M., «Schumpeterian Puzzles: Technological Competition and Economic Evolution». University of Michigan Press, Michigan, 1991.
- Bucci, W., «Pathways of Emotional Communication», *Psychoanalytic Inquiry*, Vol. 21 No. 1, s. 40-70, 2001.
- Buchanan, T. W. ve Adolphs, R., «The Neuroanatomy of Emotional Memory in Humans», in Reisberg, D. (Ed.), *Memory and Emotion*, Oxford University Press, New York, NY, s. 42-67, 2003.
- Buckler B., «Practical Steps Towards a Learning Organization: Applying Academic Knowledge to Improvement and Innovation in Business Process», *The Learning Organization*, 5(1): 15-23, 1998.
- Burke, W. W., «Metaphors to Consult By», *Group and Organization Management*, Vol. 17, No. 3, s. 255-9, 1992.
- Buzan, T. ve Keane, R., «Dehanın El Kitabı», Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları Çeşitlemeler Dizisi, İstanbul, 1996.
- Cacioppo, J. T. ve Gardner, W. L., «Emotion», *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, s. 191-214, 1999.
- Callahan, J. L., «Reversing a Conspicuous Absence: Mindful Inclusion of Emotion in Structuration Theory», *Human Relations*, Vol. 57, s. 1427-48, 2004.
- Canan, S., «Değişen Beynim», *İnkılap Kitabevi*, 1. Basım, Kasım 2015.

- Canan, S., «Fraktal Düşünceler», Haber Ajanda Yayınları, Ekim, 2008.
- Canan, S., «Kimsenin Bilemeyeceği Şeyler», Nefes Yayıncılık, 5. Baskı, Mayıs, 2016.
- Caruso, D. R. ve Salovey, P., «Duygusal Zekâ Yöneticisi», Çeviren: Süheyla Kaymak, Ekim 2007.
- Celep, C., «Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri», XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, s. 1-11, 2004.
- Chan, A., Frank, M. ve Ray, P., «Service Innovation in Hong Kong: Attitudes and Practice», The Service Industries Journal. Vol. 18. No.2, s. 112-124, April 1998.
- Chang, D. R. ve Cho, H., «Organizational Memory Influences New Product Success», Journal of Business Research 61, s. 13–23, 2008.
- Chang, J., Choi, B. ve Lee, H., «An Organizational Memory for Facilitating Knowledge: An Application to E-Business Architecture», Expert Systems with Applications 26, s. 203–215, 2004.
- Clegg, S.R., Kornberger, M. ve Rhodes, C., «Learning, Becoming, Organizing», Organization, Vol. 12, s. 147-58, 2005.
- Cohen, M. D., «Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections», Organization Science, Vol. 2, s. 135-9, 1991.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S. ve Harris, S. G., «The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination», Group & Organization Management, Vol. 27, s. 142-166, 2002.
- Croasdell, D. T., «It's Role in Organizational Memory and Learning», Information Systems Management, s. 8-11, Winter 2001.
- Cronbach, L. J., «Essentials of Psychological Testing». Fifth Ed., New York: HarperCollins, 1990.
- Cross, R. ve Baird, L., «Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory», Sloan Management Review, s. 69-78, Spring 2000.
- Crossan, M. M.; Lane, H. W. ve White, R. E., «An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution». Academy of Management Review, 24(3), pp. 522-537, 1999.
- Cunliffe, A. L., «Social Poetics as Management Inquiry: A Dialogical Approach», Journal of Management Inquiry, Vol. 11, s. 128-48, 2002.
- Damanpour, F., «Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators», Academy of Management Journal, Vol: 34, No: 3, s. 555-590, 1991.

- Damanpour, F., Walker, M. R. ve Avellaneda, N. C., «Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations», *Journal of Management Studies*, Vol.46, No.4, 650-675, 2009.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. ve Joyce, W. F., «Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis». *Academy of Management Review* 5: 77–82, 1980.
- Davachi, L. ve Dobbins, I. G., «Declarative Memory», *Current Directions in Psychological Science*, Volume 17 – Number 2, s. 112-118, 2008.
- Davis, K., «İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış», Çevirenler: Kemal Tosun, Tomris, Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 5. Baskı, 1977.
- Dawes, P., «A Model of The Effect of Technical Consultants on Organizational Learning in High-Technology Purchase Situations», *Journal of High Technology Management Research*, 14, pp. 1-20, 2003.
- deHolan, P. M., Phillips, N. ve Lawrence, T. B., «Managing Organizational Forgetting», *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45 No. 2, s. 45-54, 2004.
- Dewi, I. «Organizational Learning and Transformational Leadership in Higher Education», s. 149-156, 2011.
- Dikmen M ve Ateş B., «Peygamberler Tarihi», Yeni Asya Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 1977
- Dikmen, Ç., «Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar», İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:10, Sayı:34, s. 57-67, 1999.
- Dodge, J., Ospina, S. M. ve Foldy, E. G., «Integrating Rigor and Relevance in Public Administration Scholarship: The Contribution Of Narrative Inquiry», *Public Administration Review*, Vol. 65, s. 286-301, 2005.
- Domagalski, T., A., «Emotion in Organizations: Main Currents, Human Relations»; 52, 6; *Human Relations*, s. 833-852, Jun 1999.
- Dow, K. E., Hackbarth, G. ve Wong, J., «Data Architectures for an Organizational Memory Information System», *Journal of The American Society for Information Science and Technology*, 64(7):1345–1356, 2013.
- Drucker, P. ve Maciariello, J., «Etkin Yöneticinin Seyir Defteri», Çeviren: Zülfü Dicleli, *Optimist Yayınları*, 6. Baskı, Şubat 2014.
- Drucker, P. ve Maciariello, J., «Yönetim», Çeviren: İlker Gülfidan, *Optimist*

- Yayınları, Nisan 2012.
- Drucker, P., «Fırtınalı Dönemlerde Yönetim», Çeviren: Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, 2010.
- Drucker, P., «Geleceğin Toplumunda Yönetim», Çeviren: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, 2002.
- Drucker, P., «Klasik Drucker», Çeviren: Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, 4. Baskı, Ağustos 2014.
- Drucker, P., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Rangan, K. ve Hesselbein, F., «Kuruluşunuz Hakkında Sormanız Gereken En Önemli Beş Soru», Çeviren: Merih Şengönül, Optimist yayınları, 1. Baskı, Eylül 2008.
- Duman B., «Neden Beyin Temelli Öğrenme», Pagem Akademi, 4.Baskı, Ankara,2015
- Dunham, A. H. ve Burt, C. D. B., «Organizational Memory and Empowerment», Journal of Knowledge Management, Vol. 15, No. 5, pp. 851-868, 2011.
- Durant, W., «Medeniyetin Temelleri», Çeviren: Nejat Muallimoğlu, Boğaziçi Yayınları, 1978.
- Ebbers, J. ve Wijnberg, N. M., «Organizational Memory: From Expectations Memory to Procedural Memory», British Journal of Management, Vol. 20, s. 478-490, 2009.
- Eichenbaum, H., «Declarative Memory: Insights from Cognitive Neurobiology», Annual Reviews Psychological, 48: 547-572, 1997.
- Engeström, Y., Kerosuo, H. ve Kajamaa, A., «Beyond Discontinuity: Expansive Organizational Learning Remembered», Management Learning, Vol. 38, s. 319-36, 2007.
- Er, N., Belleğimizi Geliştirmek Mümkün Mü?  
[http://www.psikolog.org.tr/articles\\_detail.asp?cat=2&id=11](http://www.psikolog.org.tr/articles_detail.asp?cat=2&id=11) (Erişim Tarihi: 13.12.2016), Türk Psikoloji Bülteni, 2(5), 100-106.
- Erel, G., «Duygusal Zeki Organizasyonlar Liderler, Takımlar ve Bireyler», Nüve Kültür Merkezi, Haziran, 2015.
- Eren, E., «İşletmelerde Yenilik Politikası», İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 1981.
- Eren, E., «Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) », Beta Basım, 9. Baskı, Ekim 2009.
- Eren, E., 2004, «Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi», Beta Basım, 8. Baskı, İstanbul.
- Erol, M., Kuantum Fiziği ve Düşünce Dünyamızın Kontrolü,

- <http://kisi.deu.edu.tr/mustafa.erol/kuantum%20fizigi%20ve%20dusunce%20dunyamizin%20kontrolu.html> (Erişim Tarihi: 01.05.2016)
- Ertürk, M., «İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon», Beta Basım, 4. Baskı, Nisan 2009.
- Espedal, B., «Do Organizational Routines Change as Experience Changes?», *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42, s. 468-91, 2006.
- Fabbi, J., «Discovery” Focus as Impetus for Organizational Learning», *Information Technology and Libraries*, s. 164-171, 2009.
- Feldman, R.M. ve Feldman, S.P., «What Links The Chain: an Essay on Organizational Remembering as Practice», *Organization*, Vol. 13, s. 861-87, 2006.
- Fineman, S., «Getting the Measure of Emotion – and the Cautionary Tale of Emotional Intelligence», *Human Relations*, Vol. 57, s. 719-40, 2004.
- Finnigan, K.S. ve Gross, B., «Do Accountability Policy Sanctions Influence Teacher Motivation? Lessons From Chicago’s Low-Performing Schools», *American Educational Research Journal*, Vol. 44, s. 594-630, 2007.
- Fiol C. M. ve Lyles M. A., «Organizational Learning», *Academy of Management Review*, 10: 4, s. 803-813, 1985.
- Fiol, C. M., «Consensus, Diversity, and Learning in Organizations». *Organization Science* 5: 403–20, 1994.
- Fisher, J. G., «Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır? », Çeviren: Ahmet Ünver, Rota Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 1998.
- Frijda, N. H., «Emotion Experience». *Cognition and Emotion* 19 (4): 473–97, 2005.
- Gabriel, Y. ve Griffiths, D., «Emotion, Learning and Organizing», *The Learning Organization*, Vol. 9, s. 214-29, 2002.
- Gabriel, Y., «Psychoanalytic contributions to the Study of the Emotional Life of Organizations». *Administration and Society* 30: 291–314, 2000.
- Gabriel, Y., «The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity», *Organization Studies*, Vol. 16, s. 477-501, 1995.
- Ganter, A. ve Hecker, A., «Deciphering Antecedents of Organizational Innovation», *Journal of Business Research*, 66, pp. 575–584, 2013.
- Gardner, H., «Creating Minds». New York: Basic Books, 1993.
- Gardner, H., «Eğitimli Akıl», Çeviren: Özden Akbaş, Morpa Kültür Yayınları, 2006.
- Garvin, D. A., «Building a Learning Organization», *Business Credit*; 96, 1, pp. 19-28, 1994.



- Garvin, D. A., «Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak, İçinde: Bilgi Yönetimi», Çeviren: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
- George, J.M., Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence». Human Relations 53, 1027–1055, 2000.
- Ghetti, S. ve Lee, J., «Children’s Episodic Memory», Advanced Review, Volume 2, s. 365-373, July/August 2011.
- Ghosh, A., «Learning in Strategic Alliances: A Vygotskian Perspective», The Learning Organization; 2004; 11, 4/5; pp. 302-311, 2004.
- Giordan, A., «Öğrenme», Çevirenler: Mehmet Baştürk, Ebubekir Bozavlı ve Murat Tulan, De Ki Basım, 1. Baskı, 2008.
- Goleman, D., «Duygusal Zekâ», Çeviren: Banu Seçkin Yücel, 17. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000.
- Goleman, D., «Ekolojik Zekâ», Çeviren: Seda Toksoy, Optimist Yayınları, Mayıs, 2010.
- Goleman, D., «İşbaşında Duygusal Zekâ», Varlık Yayınları, 2. Baskı, 2000.
- Gong, B. ve Greenwood, R. A., «Organizational Memory, Downsizing, and Information Technology: A Theoretical Inquiry», International Journal of Management, Vol. 29, No. 3, Part 1, s. 99-109, Sept 2012.
- Gorski, N. A. ve Laird, J. E., «Learning to Use Episodic Memory», Cognitive Systems Research, 12, s. 144–153, 2011.
- Gould, N. ve Baldwin, M., Social Work, «Critical Reflection, and the Learning Organization», Ashgate Publishing, Ltd., 2004. (e-book/google)
- Greve, H. R., «Jumping Ship: The Diffusion of Strategy Abandonment», Administrative Science Quarterly, Vol. 40, s. 444-73, 1995.
- Guerrero, L. ve Pino, J. A., «Understanding Organizational Memory», 21st International Conference of the Chilean Computer Science Society, 2001.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K., «Bilgi Yönetimi». Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Güz, 4(4), s. 351-371, 2006.
- Günsel, A., Akgün, A. ve Keskin, H., «Duygusal Zekâ Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama», Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, s. 117-138, 2010.
- Hackbarth, G. ve Grover, V., «The Knowledge Repository: Organizational Memory Information Systems», Information Systems Management, s. 21-30, Summer 1999.
- Hall, J., Bachor, V. ve Matos, S., «The Impact of Stakeholder Heterogeneity on Risk Perceptions in Technological Innovation», Technovation, 34, s.

410–419, 2014.

- Halpern, N., «Marketing Innovation: Sources, Capabilities and Consequences at Airports in Europe's Peripheral Areas», *Journal of Air Transport Management*, 16, s. 52–58, 2010.
- Hamann, S., «Cognitive and Neural Mechanisms of Emotional Memory», *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 5, s. 394-400, 2001.
- Hamel, G., «Şimdi Ne Yapıyoruz», Çeviren: Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, Mayıs, 2013.
- Hamel, G., «The Why, What, and How of Management Innovation», *Harvard Business Review*, s. 1-15, February, 2006.
- Harvard Business Review*, «Yönetim 2.0», Çeviren: Melis İnan, Optimist Yayınları, Mart 2013.
- Hassabis, D. ve Maguire, E. A., «Deconstructing Episodic Memory With Construction», *Trends in Cognitive Sciences*, Vol.11, No.7, 2007.
- Hatch, M. J., «The Dynamics of Organizational Culture», *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 4, s. 657-693, 1993.
- Herlitz, A. ve Rehnman, J., «Sex Differences in Episodic Memory», *Association for Psychological Science*, Volume 17, Number 1, s. 52-56, 2006.
- Hidalgo, A. ve D'Alvano, L., «Service Innovation: Inward and Outward Related Activities and Cooperation Mode», *Journal of Business Research* 67, s. 698–703, 2014.
- Higgins, J., «Innovation: The Core Competence», *Planning Review*, Vol. 23 Iss: 6, s. 32 – 36, 1995.
- Hochschild, A. R., «The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling», University of California Press, Berkeley, CA, 1983.
- Hollen, R., Bosh, F. ve Volberda, H., «The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective», *European Management Review*, Vol. 10, s. 35–50, 2013.
- Houchin, K. ve MacLean D., «Complexity Theory and Strategic Change: an Empirically Informed Critique». *British Journal of Management* 16: 149–66, 2005.
- Howard, A., «Positive and Negative Emotional Attractors and Intentional Change». *Journal of Management Development* 25: 657–70, 2006.
- Huber, G. P., «Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures». *Organization Science*, 2, 1, s. 88-112, 1991.
- Hui, H., Radzi, C., Janatabadi, H., Kasim, F. ve Radu, S., «The Impact of Firm Age and Size on the Relationship among Organizational Innovation,

- Learning, and Performance: A Moderation Analysis in Asian Food Manufacturing Companies», *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 5, No 4, s. 166-174, 2013.
- Hult, G. T. M. ve Ketchen D. J., «Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance», *Strategic Management Journal*, 22, s. 899-906, 2001.
- Hult, T., Ketchen, D. ve Slater S., «Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, s. 241–253, 2004.
- Huy, Q. H., «Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change». *Academy of Management Review* 24, 2; *ProQuest Business Collection*, 325–345, Apr 1999.
- Imai, M., «KAİZEN Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı», *KalDer, BriSA*, 1994.
- Jackson, P., «Transactive Directories of Organizational Memory: Towards a Working Data Model», *Information & Management* 49, s. 118–125, 2012
- Jaworski, B. J. ve Kohli A. K., «Market Orientation: Antecedents and Consequences». *Journal of Marketing* 57: 53–70, 1993.
- Jennex, M. ve Olfman, L., «Organizational Memory», *Handbook on Knowledge Management* 1, Chapter 11, s. 207-234, 2002.
- Ji, Y. G. ve Salvendy, G., «A Framework for Improving Organizational Learning Through a User-Adaptive Intranet Portal Organizational Memory Information System», *The International Journal of Aviation Psychology*, 11(2), 123–148, 2001.
- Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle R., «Innovation, Organizational Learning, and Performance», *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417, 2011.
- Johne, A., «Using Market Vision to Steer Innovation», *Technovation* 19, s. 203–207, 1999.
- Jones, O. ve Macpherson, A., «Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs», *Long Range Planning* 39, s. 155-175, 2006.
- Kalaycı, Ş., «SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri», *Asil Yayın*, 4. Baskı, 2009.
- Kalder Editör Grubu, «Öğrenen Örgütler», İstanbul: Kalder Yayınları, 1997.
- Kalkan, V. D., «Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları». *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 116-127, 2006.
- Kanfer, R. ve Ackerman, P. L., «Motivation and Cognitive Abilities: an Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill

- Acquisition», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No. 4, s. 657-90, 1989.
- Karsten, H., «Relationship Between Organizational Form and Organizational Memory: An Investigation in a Professional Service Organization», *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 9(2&3), s. 129–150, 1999.
- Kersten, A.W., Earles, J. L., Curtayne, E. S. ve Lane, J. C., «Adult Age Differences in Binding Actors and Actions in Memory for Events». *Memory and Cognition* 36: 119–32, 2008.
- Keskin H., Akgün A., Yılmaz S., «Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Duygusal Yetenekler Çalışma Ortamında Duyguların Akıllıca Yönetimi», DER Yayınları, 1.Basım, İstanbul 2013
- Kıngır, S. ve Mesci, M., «Öğrenen Organizasyonlar», *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN:1304-0278 Cilt:6 Sayı:19, s. 63-81, 2007.
- Kim, D. H., «The Link Between Individual and Organizational Learning». *Sloan Management Review*, 35, 1, s. 37-50, 1993.
- Kingston, J. ve Macintosh, A., «Knowledge Management Through Multi-Perspective Modelling: Representing and Distributing Organizational Memory», *Knowledge-Based Systems* 13, s. 121–131, 2000.
- Kisielius, J. ve Sternthal, B., «Examining the Vividness Controversy: An Availability-Valence Interpretation», *Journal of Consumer Research*, Vol. 418, s. 431, 1986.
- Kivimäki, M., Hannakaisa, L., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., Sipilä, K. ve Puolimatka, L., «Communication as a Determinant of Organizational Innovation», *R&D Management*, 30, 1, s. 33-42, 2000.
- Kobu, B., «Üretim Yönetimi», Beta Basım, 14. Baskı, Kasım 2008.
- Koçel, T., «İşletme Yöneticiliği», 2. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001.
- Kumar, N. ve Stern, L. W., «Conducting Interorganizational Research Using Key Informants», *Academy of Management Journal* 36: 1633–51, 1993.
- Kurt, M., *Bilgi Yönetim Sürecinde Kullanılan Bilgi Yönetim Araçları*, 2007, [http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=452](http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=452) (Erişim Tarihi: 07.02.2013).
- Küpers, W., «Phenomenology of Embodied Implicit and Narrative Knowing», *Journal of Knowledge Management* 9: 114–234, 2005.
- Kyriakopoulos, K. ve Ruyter, K., «Knowledge Stocks and Information Flows in New Product Development», *Journal of Management Studies*, Vol. 41, s. 1469-98, 2004.

- Labianca, G., Gray, B. ve Brass, D. J. (2000), «A grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment», *Organization Science*, Vol. 11, s. 235-57, 2000.
- Lai, M. C., Huang, H. C., Lin, L. H. ve Kao, M. C., «Potential of Organizational Memory for Creating Service Performance: A Cross-Level Analysis», *Expert Systems with Applications* 38, s.10493–10498, 2011.
- Lane, K., McCormack, T. ve Richardson, M., «Resilient Leaders: Essential For Organizational Innovation», *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 6, Num 2, pp. 7-25, October 2013.
- Lazaric, N. ve Denis, B., «Routinization and Memorization of Tasks in a Workshop: The Case of the Introduction of ISO Norms», *Industrial and Corporate Change* 14 (5): 873–96, 2005.
- Lee Di Milia and Kamal Birdi, «The Relationship Between Multiple Levels of Learning Practices and Objective and Subjective Organizational Financial Performance», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, s. 481-498, 2010.
- Lee, W. L., Lai, M. C., Lin, L. H. ve Huang, H. C., «Value Creation Potential of Individual and Organizational Memory in Health Care Services», *Expert Systems with Applications* 38, s. 10658–10664, 2011.
- Lehner, F. ve Maier, R. K., «How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems?», *Information Systems Frontiers* 2:3/4, s. 277-298, 2000.
- Levine, D.P., «The Fantasy of Inevitability in Organizations», *Human Relations* 54, 1251–1265, 2001.
- Levitt, B., and March, J. G., «Organizational Learning», *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, s. 319-340, 1988.
- Liao, S., Fei W. ve Chen C., «Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge Intensive Industries», *Journal of Information Science OnlineFirst*, s. 1-20, published on March 23, 2007.
- Liao, S., Wu, C., Hu D. ve Tsuei, G., «Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge Intensive Industries», *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53, s. 160-167, 2009.
- Liao, S.; Fei, W. ve Liu, C., «Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation», *Technovation* 28, s. 183–195, 2008.

- Lin, L., «The Impact of Service Innovation on Firm Performance», *The Service Industries Journal*, Vol. 33, Nos. 15–16, 1599–1632, 2013.
- Lines, R., «The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change», *Human Resource Development Review*, Vol. 4, s. 8-33, 2005.
- Lukas, B. A. ve Bell, S. J., «Strategic Market Position and R&D Capability in Global Manufacturing Industries», *Industrial Marketing Management* 29, s. 565–574, 2000.
- Lynn, G. S., ve Akgün A. E., «A New Product Development Learning Model: Antecedent and Consequences of Declarative and Procedural Knowledge», *International Journal of Technology Management* 20: 490–510, 2000.
- Ma, Z., Yu, M., Gao, C., Zhou, J. ve Yang, Z., «Institutional Constraints of Product Innovation in China: Evidence From International Joint Ventures», *Journal of Business Research*, s. 1-8, 2014.
- Madi, B., «Beyinde Öğrenme Nasıl Olur?», *Elif Yayınevi*, 3. Basım, Kasım, 2014.
- Madsen, P. ve Desai, V., «Failing to Learn? The Effects Of Failure and Success on Organizational Learning in The Global Orbital Launch Vehicle Industry», *Academy of Management Journal*, Volume 53, No. 3, s. 451–476, 2010.
- Mandviwalla, M. ve Grillo, P., «Supporting the Evolution of Teams With Transactions: A Design Architecture for Organizational Memory Systems», *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 9(2&3), s. 171–187, 1999.
- Mangold, W. G., Miller, F. ve Brockway, G. R., «Word-of-Mouth Communication in the Service Marketplace», *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13 No. 1, s. 73-89, 1999.
- Mann, S., «A Health-Care Model of Emotional Labor: An Evaluation of the Literature and Development of a Model», *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 45, s. 304-17, 2005.
- Manns, J. R. ve Eichenbaum, H., «Evolution of Declarative Memory», *Hippocampus* 16:795–808, 2006.
- Manz, C. C., «Duyguları Yönetmenin Gücü Duygusal Disiplin», Çeviren: Nelda Bayraktar, Arıtan Yayınevi, 1. Baskı, Eylül, 2009.
- Marquardt, M. J., «Building The Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement», New York: McGraw-Hill., s. 220-242, 1996.
- Martz, W. B. ve Shepherd, M. M., «Getting More Out of Organizational Memory: Comparative Comments and Output Medium», *The Journal of*

- Computer Information Systems, Vol. 41, s. 90-5, 2001.
- Maslow, A., «İnsan Olmanın Psikolojisi», Çeviren: Okhan Gündüz, Kuraldışı Yayıncılık, 2. Baskı, 2013.
- Massey, D.S., «A Brief History of Human Society: The Origin and Role of Emotion in Social Life», American Sociological Review, Vol. 67, s. 1-29, 2002.
- Mattson, J., «Developing a Strategic Abstraction Tool for Service Innovation», Journal of Strategic Marketing, Vol. 18, No. 2, s. 133-144, April 2010.
- McConkie, M. L. ve Boss, W. R., «Using Stories as an Aid to Consultation», Public Administration Quarterly, Vol. 17, s. 377-96, 1994.
- McCracken, G., «Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods», Journal of Consumer Research, Vol. 13, s. 71-84, 1986.
- Merlevede, P. E., Vandamme, R. ve Bridoux, D., «7 Adımda Duygusal Zekâ», Çeviren: Tuğba Kırca, Omega Yayınları, İstanbul 2006.
- Mert, G., «Kurumsal Duygusal Hafıza ile Örgütsel Öğrenme, Firma Yenilikçiliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler», Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2017a.
- Mert, G., «Kurumsal Hafıza», Artikel Yayıncılık, İstanbul, 2017c.
- Mert, G., «Organizasyonlarda Bireysel Hafıza», Artikel Yayıncılık, İstanbul, 2017b.
- Michael J. Zhang, «Firm-Level Performance Impact of IS Support for Product Innovation», European Journal of Innovation Management, Vol. 14, No. 1, 2011, s. 122.
- Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, «İş Etüdü», Çeviren: Zühal Akal, Ankara, 1981.
- Moorman, C. ve Miner, A. S., «The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity», Journal of Marketing Research, Vol. XXXIV, s. 91-106, February 1997.
- Morgan, S. ve Dennehy, R. F., «The Power of Organizational Storytelling: a Management Development Perspective», The Journal of Management Development, Vol. 16 No. 7, s. 494-501, 1997.
- Movva, R., «Myths as a Vehicle for Transforming Organizations», Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 1, s. 41-57, 2004.
- Mukhtar, U., «Is Organizational Learning About Conflict Management Important or not in Organizational Effectiveness in Tertiary Education?», The International Journal of Interdisciplinary Social

- Sciences, Volume 6, Issue 3, s. 41-53, 2011.
- Mulholland, P.; Zdrahal, Z.; Domingue, J. ve Hatala, M., «A Methodological Approach To Supporting Organizational Learning», *International Journal of Human-Computer Studies*, 55, s. 337-367, 2001.
- Murphy, J. B., «Improving Performance by Building Organizational Memory», *Sloan Management Review*, Summer 2000.
- Muse, W. ve Kegerreis, R., «Technological Innovation and Marketing Management: Implications for Corporate Policy», *Journal of Marketing*, Vol: 33, s. 3-9, October 1969.
- Naidoo, V., «Firm Survival Through A Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy», *Industrial Marketing Management* 39, 1311–1320, 2010.
- Navarro, J. G. ve Polo, M. T., «Influence of the Open-Mindedness Culture on Organizational Memory: An Empirical Investigation of Spanish SMEs», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 1, s. 1–18, January 2011.
- Nevo, D. ve Wand, Y., «Organizational Memory Information Systems: A Transactive Memory Approach», *Decision Support Systems* 39, s. 549–562, 2005.
- Nightingale, P., «If Nelson and Winter are Only Half Right About Tacit Knowledge, Which Half? a Searlean Critique of ‘Codification’», *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12 No. 2, s. 149-83, 2003.
- Nissley, N. ve Casey, A., «The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory», *British Journal of Management*, Vol. 13, S35–S45, 2002.
- Nonaka, I., «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, 5(1), 14-37, 1994.
- O’Reilly, R. ve Norman, K. A., «Hippocampal and Neocortical Contributions to Memory: Advances in The Complementary Learning Systems Framework», *Trends in Cognitive Sciences*, Vol.6, No.12, s. 505-510, December 2002.
- Olick, J. K. ve Robbins, J., «Social Memory Studies: From ‘Collective Memory’ to the Historical Sociology of Mnemonic Practices», *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, s. 105-41, 1998.
- Oliver, D. ve Roos, J., «Dealing With The Unexpected: Critical Incidents in the LEGO Mindstorms Team», *Human Relations*, Vol. 56 No. 9, s. 1057-82, 2003.
- Oliver, J. ve Ripoll, F., «Disentangling The Influence of Technological Process



- and Product Innovations», *Journal of Business Research*, s. 1-10., 2014.
- Oliver, R. L., Robertson, T. S. ve Mitchell, D. J., «Imaging and Analyzing in Response to New Product Advertising», *Journal of Advertising*, Vol. 22 No. 4, s. 35-50, 1993.
- Onyas, W. ve Ryan, A., «Agencing Markets: Actualizing Ongoing Market Innovation», *Industrial Marketing Management* 44, s. 13–21, 2015.
- OSLO Kılavuzu, «Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler», OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, 3. Baskı, 2005.
- Osmay, N., «İnsan Mühendisliği Hayat Karşısında İnsan Kendisi ve Çevresi», Başkent Yayınevi, 5. Baskı, Nisan 1994.
- Oswick, C. ve Montgomery, J., «Images of an Organization: The Use of Metaphor in a Multinational Company», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 6, s. 501-23, 1999.
- Otero-Neira, C., Lindman, M. T. ve Fernandez, M. J., «Innovation and Performance in SME Furniture Industries: An International Comparative Case Study», *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 2, 2009, s. 216-217.
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N., «Liderlik El Kitabı», Çeviren: Münevver Çelik, Optimist Yayınları, 2. Baskı, Mayıs, 2010.
- Ozorhon, B., Dikmen, I. ve Birgonul, T., «Organizational Memory Formation and its Use in Construction», *Building Research & Information*, 33(1), s. 67–79, January–February 2005.
- Öğüt, A., «Bilgi Çağında Yönetim», Nobel Yayın, 5. Basım, Mart 2012.
- Özakpınar Y., «Hafıza», Ötüken Neşriyat A.Ş., 3. Basım, İstanbul, 2012
- Özakpınar, Y., «Hafıza Yanılmaları ve İki Ayrı Hafıza Kodu Teorisi», Ötüken Neşriyat A.Ş., 4. Basım, İstanbul, 2010.
- Özdamar, K., «Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri». Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2003.
- Özkan, Z., «Duygusal İletişim», Hayat Yayın, Ankara, 2015.
- Öztürk, E., Mesci, M. ve Kılınç, İ., «Yenilik Faaliyetlerinin İşletme Performansına Etkisi: Yat Limanları Üzerine Bir Değerlendirme», *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (8:2), 2013.
- Paper, D. ve Johnson, J. J., «A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory», *Creativity and Innovation Management*, Volume 6, Number 1, March 1997.
- Park, J. E. ve Bunn, M. D., «Organizational memory: a New Perspective on the Organizational Buying Process», *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, s. 237-57, 2003.

- Pässilä, A., Uotila, T. ve Helinä, M., «Facilitating Future-Oriented Collaborative Knowledge Creation by Using Artistic Organizational Innovation Methods: Experiences From a Finnish Wood-Processing Company», *Futures*, 47, s. 59–68, 2013.
- Pemberton, J.; Stonehouse, G. ve Yarrow, D., «Benchmarking and The Role of Organizational Learning in Developing Competitive Advantage», *Knowledge and Process Management*, 8: 2, s. 123-135, 2001.
- Perry, M. J., Fruchter, R. ve Rosenberg, D., «Co-Ordinating Distributed Knowledge: A Study into the Use of an Organisational Memory», *Cognition, Technology & Work*, 1:142-152, 1999.
- Ping-Kuo, C., «Impacts of Investment Attitude in Service Innovation», *Total Quality Management*, s. 1-13, 2014.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P., «Common Method Bias İn Behavioral Research: A Critical Review Of The Literature And Recommended Remedies». *Journal Applied Psychology* 88: 879–903, 2003.
- Popa, A., «Capitalizing The Cognitive Acquis in the Accounting and Financial Area. A Morphology of the Organizational Memory», 21st International DAAAM Symposium, Volume 21, No. 1, ISSN 1726-9679, ISBN 978-3-901509-73-5, 2010.
- Porter, M., «How Competitive Forces Shape Strategy». *Harvard Business Review*, March – April, s. 137-145, 1979.
- Pratt, M. G. ve Rafaeli, A., «Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, s. 862-92, 1997.
- Probst, G. ve Büchel, B., «Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future», London: Prentice-Hall, 1997.
- Punch, K., «Introduction to Social Research - Quantitive and Qualitive Approach». Second Ed., Sage Publications Inc., California, 2005.
- Rafaeli, A. ve Vilnai-Yavetz, I., «Emotion as a Connection of Physical Artifacts and Organizations», *Organization Science*, Vol. 15, s. 671-87, 2004.
- Rafaeli, A., Dutton J., Harquail C. V. ve Lewis S., «Navigating by Attire: The use of Dress by Female Administrative Employees». *Academy of Management Journal* 40: 9–46, 1997.
- Rensburg, M. S., «Using Organizational Memory Directories to Analyze Networks», *Really New Directions in Evaluation*, No: 131, s. 97-102, Fall 2011.

- Riggio, R. E. ve Reichard, R. J., «The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership an Emotional and Social Skill Approach», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 2, s. 169-185, 2008.
- Rodríguez, M. L. C., Campos, J., Forcato, C., Leiguarda, R., Maldonado, H., Molina, V. A. ve Pedreira, M. E., «Enhancing a Declarative Memory in Humans: The Effect of Clonazepam on Reconsolidation», *Neuropharmacology*, 64, s. 432-442, 2013.
- Rook, D. W., «The Ritual Dimension of Consumer Behavior», *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, s. 251-64, 1985.
- Rowlinson, M., «Organizational Memory: Narrative Control and Resistance», *Ephemera Theory & Politics in Organization*, ISSN 1473-2866, Volume 10(2): 199-213, 2010.
- Rozdolskaya, I., Ledockskaya, M. ve Afanasiev, I., «Innovation Consulting Services Within the Context of the Formation of a New Model of Marketing Innovation», *World Applied Sciences Journal* 25 (6), ISSN 1818-4952, s. 956-960, 2013.
- Rusaw, A. C., «How Downsizing Affects Organizational Memory in Government: Some Implications for Professional and Organizational Development», *Public Administration Quarterly*, Vol. 28, Issue 4, s. 482-500, Winter 2004.
- Salavou, H., «The Concept Innovativeness: Should We Need to Focus?», *European Journal of Innovation Management*, Vol: 7, No: 1, s. 33-44, 2004.
- Schmidt, D. E., «Political Influence and Policy Variation: Understanding The Politics Of Field Administration», *Administration & Society*, Vol. 35 No. 3, s. 279-314, 2003.
- Schultz, M. ve Hernes, T., «Powers of the Past: Evoking Organizational Memory in Identity Reconstruction», *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1):1-6, August 2010.
- Schulz, M. ve Beck, N., «Iron Laws of Bureaucracy: Comparing Incremental and Radical Change of Organizational Rules in the U.S and Germany», 2001, <http://frontiers.sauder.ubc.ca/IronLawsPaper.pdf> (Erişim Tarihi: 10.02.2013).
- Schwabe, G., «Providing for Organizational Memory in Computer-Supported Meetings», *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 9(2&3), s. 151-169, 1999.
- Schwartz, D. G., Divitini, M. ve Brasethvik, T., «On Knowledge Management in the Internet Age», *Idea Group Publishing*, Chapter 1, s. 1-23, 2000.

- Sencer, M., «Toplum Bilimlerinde Yöntem». İstanbul: Beta Basım, 1989.
- Senge, P., «Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması», Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Barış Pala, Yapı Kredi yayınları, 16. Baskı, 2013.
- Serruya, M. D. ve Kahana, M. J., «Techniques and Devices to Restore Cognition». Behavioral Brain Research 192: 149–65, 2008.
- Shaker A. Zahra and Gerard George, «Absorptive Capacity: A Review», Reconceptualization, and Extension”, Academy of Management Review, Vol. 27, No. 2, s. 195, 2002.
- Shaw, G., Brown, R. ve Bromiley, P., «Strategic stories: How 3M is Rewriting Business Planning», Harvard Business Review, Vol. 76, s. 41-50, 1998.
- Shepherd, M. M. ve Martz, B., «Organizational Memory: Three Experiments on the Quality of Information», Cybernetics and Systems: An International Journal, 37: 151–169, ISSN: 0196-9722, 2006.
- Shergill, G. ve Nargundker, R., «Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers: Extending the Paradigm», Journal of Global Marketing, Vol. 19(1), s. 27-47, 2005.
- Shrivastava, P., «A Typology of Organizational Learning Systems», Journal of Management Studies, C.XX, No: 1, s. 7-28, 1983.
- Simon, H. A., «Bounded Rationality and Organizational Learning», Organization Science, 2, 1, s. 125-134, 1991.
- Sinkula, J. M., «Market Information Processing and Organizational Learning». Journal of Marketing, 58, s. 35–45, 1994.
- Skuza, A. ve Woldu, H., «Individual, Organizational, and Managerial Predictors of Organizational Innovation: The Case of Poland», Journal of Transnational Management, 17, s. 4–20, 2012.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C., «Market Orientation and the Learning Organization». Journal of Marketing, 59(3), s. 63-74, 1995.
- Smith, A., «Milletlerin Zenginliği», Çeviren: Haldun Derin, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 9. Basım, Kasım 2014.
- Söylemez, M. S., «Duygusal Sermaye», Final Yayıncılık, 1. Baskı, Mart, 2012.
- Sparrow, P., R., «Strategy and Cognition: Understanding the Role of Management Knowledge Structures, Organizational Memory and Information Overload», Creativity and Innovation Management, Volume 8, Number 2, s. 140-148, June 1999.
- Squire, L. R. ve Zola, S. M., «Episodic Memory, Semantic Memory, and Amnesia», Hippocampus 8:205–211, 1998.
- Stata, R., «Organizational Learning - The Key To Management Innovation»,

- Sloan Management Review; Spring 1989; 30, 3, s. 63-74, 1989.
- Stein, E. W. ve Zwass, V., «Actualizing Organizational Memory with Information Systems», Information Systems Research 6 : 2, s. 85-117, June 1995.
- Storbacka, K. ve Nenonen, S., «Competitive Arena Mapping: Market Innovation Using Morphological Analysis in Business Markets», Journal of Business-to-Business Marketing, 19, s. 183–215, 2012.
- Storbacka, K. ve Nenonen, S., «Learning With The Market: Facilitating Market Innovation», Industrial Marketing Management, 44, s. 73–82, 2015.
- Strati, A., «Organizational Symbolism as a Social Construction: a Perspective From The Sociology Of Knowledge», Human Relations, Vol. 51, s. 1379-403, 1998.
- Sutton, R. I., «Maintaining Norms About Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors», Administrative Science Quarterly, Vol. 36, s. 245-68, 1991.
- Swaim, R., «Bir Strateji Ustası Peter Drucker», Çeviren: Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası, Kültür Yayınları, 2. Baskı, Kasım 2011.
- Syed-Ikhsan, S.O. ve Rowland, F., «Knowledge Management in a Public Organization: a Study on the Relationship Between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer», Journal of Knowledge Management, Vol. 8 No. 2, s. 95-111, 2004.
- Tahir, A.; Naeem, H.; Sarfraz, N.; Javed, A. ve Ali, R., «Organizational Learning and Employee Performance», Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Volume 3, Number 2, s. 1506-1514, 2011.
- Taylor, F. W., «Bilimsel Yönetimin İlkeleri», Çeviren: H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, 7. Baskı, Haziran, 2014.
- Taylor, S., Templeton, G. ve Baker, L., «Factors Influencing the Success of Organizational Learning Implementation: A Policy Facet Perspective», International Journal of Management Reviews, Vol. 12, s. 353–364, 2010.
- Taylor, V. ve Bower, A. B., «Improving Product Instruction Compliance: ‘If You Tell Me Why, I Might Comply’», Psychology & Marketing, Vol. 21, s. 229-45, 2004.
- Terry, S., «Öğrenme & Bellek Temel İlkeler, Süreçler ve İşlemler», Çevirenler: Banu Cangöz, Hasan Bahçekapılı, Aydan Aydın, Levent Şenyüz, Gökhan Malkoç, Mine Mısırlısoy, Sonia Amado, Ali Tekcan, Emre Özgen ve Sait Uluç, Anı Yayıncılık, 3. Baskı, 2013.

- Thomas, D.C., «Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness», *Group & Organization Management*, Vol. 31, s. 78-100, 2006.
- Tippins, M. J. ve Sohi R. S., «IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?», *Strategic Management Journal* 24: 745–61, 2003.
- Top, S., «İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi», Beta Basım, 1. Baskı, Haziran 2008.
- Top, S., «Toplam Kalite Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı», Beta Basım, 1. Baskı, Şubat, 2009.
- Tracy, S. J., Sandvik, P. ve Alberts, J. K., «Nightmares, Demons, and Slaves: Exploring The Painful Metaphors of Workplace Bullying», *Management Communication Quarterly*, Vol. 20, s. 148-86, 2006.
- Tulving, E. ve Markowitsch, H. J., «Episodic and Declarative Memory: Role of the Hippocampus», *Hippocampus* 8:198–204, 1998.
- Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, Ankara Üniversitesi Basımevi, 7. Baskı, Ankara, s. 139, 1983.
- Ullman, M. T. ve Pullman, M. Y., «A Compensatory Role for Declarative Memory in Neurodevelopmental Disorders», *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 51, s. 205–222, 2015.
- Ülgen, H., «İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması», İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 3. Baskı, 1997.
- Van Stijn, E. ve Wensley, A., «Organizational Memory and the Completeness of Process Modeling in ERP Systems», *Business Process Management* 7: 181–94, 2001.
- Victorino, J. B. P., Carrasco, M. ve Ramírez, E. A. O., «Metaplaning Model Based in an Organizational Memory», *Proceedings of the World Congress on Engineering 2007, Vol I, WCE 2007, London, U.K., July 2 - 4, 2007*.
- Vince, R. ve Broussine, M., «Paradox, Defense And Attachment: Accessing and Working With Emotions and Relations Underlying Organizational Change», *Organization Studies*, Vol. 17 No. 1, s. 1-21, 1996.
- Vince, R. ve Saleem, T., «The Impact of Caution and Blame on Organizational Learning», *Management Learning*, Vol. 35, s. 133-55, 2004.
- Voola, R., Carlson, J. ve West, A., «Emotional Intelligence and Competitive Advantage: Examining the Relationship From a Resource-Based View», *Strategic Change*; 13, 2; s. 83-93, Mar/Apr 2004.
- Vural, Z., Yurdakul, N., Baytekin, E., Eğinli, A., Öksüz, B., Kamanlıoğlu, E.,

- Babacan, E., Coşkun, G., Gürses, İ., Alemdar, M., Köker, N., Köseoğlu, Ö., Yeygel, S. ve Ekiz, E., «Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak», Nobel Yayın, Ankara, 2008.
- Walsh, J. P. ve Ungson, G. R., «Organizational Memory», *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, s. 57-91, 1991.
- Walsh, J. P., «Managerial and Organizational Cognition: Notes From a trip Down Memory Lane», *Organization Science* 6: 280–321, 1995.
- Wang, C. L., ve Ahmed P. K., «The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis», *European Journal of Innovation Management* 7: 303–13, 2004.
- Wang, T. ve Lien, B., «Organizational Learning: Knowledge Flows and Organizational Structure», *Review of Business Research*, Volume 10, Number 4, s. 214-232, 2010.
- Webster's New World Dictionary of The American Language, Collage Edition. The World Publishing, 1964.
- Weick K. ve Roberts K., «Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on», *Administrative Science Quarterly*; 38: 3, s. 357-381, 1993.
- Weik, E., «Myths in Transformation Processes», *International Studies of Management & Organization*, Vol. 31, s. 9-38, 2001.
- Weinberger, H., Te'eni, D. ve Frank, A. J., «Ontology-Based Evaluation of Organizational Memory», *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(9):1454–1468, 2008.
- Wickhorst, V. ve Geroy, G., «Physical Communication and Organization Development», *Organization Development Journal*, Vol. 24, s. 54-64, 2006.
- Wijnhoven, F., «Development Scenarios for Organizational Memory Information Systems», *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16, s. 121-47, 1999.
- Wijnhoven, F., «Designing Organizational Memories: Concept and Method», *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 8(1), 29-55, 1998.
- Wilson, A., «Analytic Positions, Repetition, and the Organization of Emotional Memory», *Psychoanalytic Inquiry*, Vol. 25 No. 4, s. 440-54, 2005.
- Witvliet, C., «Traumatic Intrusive Imagery as an Emotional Memory Phenomenon: A Review of Research and Explanatory Information Processing Theories», *Clinical Psychology Review* 17: 509–36, 1997.

- Womack, J. ve Jones D., «Yalın Düşünce», Çeviren: Oygur Yamak, Optimist Yayınları, 1. Basım, Aralık 2007.
- Wylie, B., «Self and Social Function: Art Therapy in a Therapeutic Community Prison», *Journal of Brand Management* 14: 324–35, 2007.
- Yazıcı, S., «Öğrenen Organizasyonlar», Alfa Basım, 1. Basım. İstanbul, 2001.
- Yeo, R. K., «Linking Organisational Learning To Organisational Performance And Success: Singapore Case Studies», *Leadership & Organization Development Journal*, Vol:24, No:2, 2003.
- Yeo, R. K., «Revisiting The Roots of Learning Organization», *The Learning Organization*, 12, 4, s. 368-382, 2005.
- Yeo, R.K., «(Re)viewing Problem-Based Learning: An Exploratory Study on the Perceptions of its Applicability to the Workplace», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, s. 369-91, 2007.
- Yıldırım, İ., «Hafıza Teknikleriyle Verimli Çalışma Yöntemleri», Sokak Kitapları Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2014.
- Yolles, M., «Organisational Intelligence», *Journal of Workplace Learning* 17, 99–115, 2005.
- Yöney, H., «Profesyonel Zekâ (PQ)», Remzi Kitapevi, 2.Baskı, İstanbul 2014
- Zachry, M., «An interview with Donald A. Norman», *Technical Communication Quarterly*, Vol. 14, s. 469-88, 2005.
- Zaltman, G., «Rethinking Market Research: Putting People Back in», *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, s. 424-38, 1997.
- Zamanou, S. ve Glaser, S. R., «Moving Toward Participation and Involvement: Managing and Measuring Organizational Culture», *Group & Organization Management*, Vol. 19, s. 475-503, 1994.
- Zehir, C. ve Özşahin, M., «Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması», *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, s. 153, 2006
- Zuboff, S., «The Age of the Smart Machine». *The Future of Work and Power*, Basic Books, New York, NY, 1988.





*EKLER*



## EK-1 KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA ANKETİ

### KİŞİSEL BİLGİLER

• **Çalıştığınız bölüm:**

\_\_\_ Mühendislik/tasarım \_\_\_ Pazarlama \_\_\_ İmalat  
\_\_\_ Finans/Muhasebe \_\_\_ İnsan Kaynakları

• **Firmadaki unvanınız? (Lütfen birini seçiniz.)**

\_\_\_ 1 Başkan/Sahip \_\_\_ 2 Genel Müdür  
\_\_\_ 3 Ürün/Proje Müdürü \_\_\_ 4 Bölüm Müdürü  
\_\_\_ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan  
\_\_\_ 6 Mühendis veya Teknisyen \_\_\_ 7 Diğer:

**Şirketinizdeki çalışan sayısı:**

**Şirketinizin kaç yıldır faaliyet gösteriyor:**

**Firmanızın sektörü (İşkolu):**

- **Endüstri Şekli:** \_\_\_ İmalat \_\_\_ Hizmet

Aşağıdaki soruları “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum” ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

<b>Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi (DHS)</b>					
1. Firmamızda, ürün ile ilgili sorunların çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
2. Firmamızda geçmişe ait başarılar, firma çalışanlarında ortak duyguları uyandırmaktadır	1	2	3	4	5
3. Firmamızda kullanılan resim, isim ve özel kıyafet gibi semboller; geçmişten edinilen duygusal deneyimlerin hatırlanmasına katkıda bulunmaktadır	1	2	3	4	5
4. Firmamızda hediyeleşme, ödül törenleri ve yıllık toplantılar gibi ritüeller ile geçmiş tecrübeleri içeren yoğun duygular tekrar hissedilebilmektedir	1	2	3	4	5
5. Firmamızda geçmişten edindiğimiz duygusal deneyimler; estetik tasarım, broşürler, toplantı odaları, koridorlar, heykeller ve sanat eserleri ile çalışma ortamına yansımaktadır.	1	2	3	4	5
6. Firmamızda, gerçekleştirmekte olduğumuz faaliyetlerle ilgili stratejilerin belirlenmesinde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyimler	1	2	3	4	5

kullanılmaktadır					
7. Firmamızda karar verme sürecine destek olmak amacıyla geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi bir kılavuz olarak kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
8. Firmamızda örgütsel sorunların çözümüne yönelik alternatif senaryolar geliştirmek amacıyla geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
9. Firmamızda geçmiş projelerden edindiğimiz duygusal tecrübeler, yeni projelerde farklı ve anlamlı bakış açıları üretebilmek için kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
10. Firmamızda üyeler arası enformasyon/bilgi akışını sağlamak amacıyla duygusal deneyim birikimimizden edindiğimiz öyküler kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
11. Firmamızda, ürün ile ilgili problemlerin çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
12. Firmamızda, rakiplerle başa çıkabilmek için geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Firmamızda, müşteriler ile ilgili sorunların çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
14. Firmamızda, personel ile ilgili sorunları çözmede geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5

### **Örgütsel Öğrenme Yeteneği**

#### **İdari Bağlılık (İB)**

1. Firmamızda, yöneticiler sıklıkla (çoğunlukla, sık sık) çalışanları “önemli karar verme süreçlerine” dahil etmektedir	1	2	3	4	5
2. Firmamızda, çalışan eğitimi maliyetten ziyade yatırım olarak düşünülmektedir	1	2	3	4	5
3. Firma yönetimi herhangi bir alandaki değişiklikleri benimsemeye yada yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakmaktadır	1	2	3	4	5
4. Firmamızda, çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilmektedir	1	2	3	4	5
5. Firmamızda, işle ilgili yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir	1	2	3	4	5

#### **Sistem Perspektifi (SP)**

1. Tüm çalışanlar firmamızın hedefleri (amaçları) ile ilgili olan bilgiyi özümsemişlerdir	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler (departmanlar, bölümler, çalışma takımları ve bireyler) genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin bilincindedir	1	2	3	4	5
3. Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler, koordineli bir şekilde birlikte çalışmaya yönelik bağlantı içerisindedirler	1	2	3	4	5

**Açıklık ve Experimentasyon (AE)**

1. Firmamız, yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği, iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak desteklemektedir	1	2	3	4	5
2. Firmamız, sektördeki diğer firmaların yaptıklarını takip eder; ilgi çekici ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte eder	1	2	3	4	5
3. Dış kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları vb.) sağlanan tecrübe ve fikirler, firmamızın öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir	1	2	3	4	5
4. Bu firma kültürünün bir parçası olarak, çalışanlar prosedür ve metotlarla ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedirler	1	2	3	4	5

**Bilgi Transferi ve Entegrasyonu (BT)**

1. Firmamızda hata ve başarısızlıklar daima tüm firma kademelerinde tartışılmakta ve analiz edilmektedir	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar, firmanın kullanabileceği yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşma şansına sahiptirler	1	2	3	4	5
3. Firmamızda, takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemidir	1	2	3	4	5
4. Firmamız, geçmişte öğrenilenlerin - çalışanlar uzun süre aynı olmasa da - geçerli kalmasını sağlayabilecek araçlara (kılavuzlar, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler gibi) sahiptir	1	2	3	4	5

**Örgütsel Yenilikçilik (FY)**

1. Firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumundadır	1	2	3	4	5
2. Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır	1	2	3	4	5

3. Yeni ürün ve hizmetlerimiz önceki ürün ve hizmetlerimizden sadece ufak farklılıklar içermektedir	1	2	3	4	5
4. Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir	1	2	3	4	5
5. Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür	1	2	3	4	5
6. Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır	1	2	3	4	5
7. Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sürmede daha yüksek bir başarı göstermektedir.	1	2	3	4	5
8. Firmamızın Ar&Ge ya da yeni ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacımızı karşılamada yeterlidir.	1	2	3	4	5
9. Üretim süreçlerimizin yapısı temel rakiplerimize göre daha yenidir	1	2	3	4	5
10. İşletmemizdeki bütün süreçlerimizde sürekli iyileştirmeler yapmaktayız	1	2	3	4	5
11. Firmamız, üretim metotlarını rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde değiştirmektedir	1	2	3	4	5
12. Yeni üretim metotlarına gelecekte ayırdığımız yatırımlar, yıllık ciroda önemli bir yer tutmaktadır	1	2	3	4	5
<b>Firma Performansı (FP)</b>					
1. Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
2. Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
3. Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden daha kısadır.	1	2	3	4	5
4. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden daha kısadır	1	2	3	4	5
5. Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
6. Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
7. Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
8. Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
10. Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
11. Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
12. Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
13. Ciro karlılığımız (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
14. Müşteri memnuniyetimiz rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
15. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir	1	2	3	4	5

<b>Çevresel belirsizlik (ÇB)</b>					
1. Tüketicilerin ihtiyaçlarını bilmek hiç de kolay değildir	1	2	3	4	5
2. Rakiplerin stratejilerini anlamak hiç de kolay değildir	1	2	3	4	5
3. Rakiplerin ürün tanıtımlarını önceden tahmin etmek hiç de kolay değildir	1	2	3	4	5
4. Sektörde teknolojiyi edinmek hiç de kolay değildir	1	2	3	4	5
5. Sektörde teknoloji hızla değişmektedir	1	2	3	4	5
<b>Çevresel Karmaşıklık (ÇK)</b>					
1. Üründe kullanılan teknoloji hızla değişiyordu	1	2	3	4	5
2. Endüstride kullanılan teknoloji hızla değişiyordu	1	2	3	4	5
3. Bu endüstrideki çok sayıdaki yeni ürün fikri, teknolojideki radikal (köklü) gelişmelerle mümkün hale gelmekteydi	1	2	3	4	5
4. Bu alandaki radikal (köklü) teknolojik gelişmeler birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile oldu	1	2	3	4	5
5. Teknolojik değişiklikler endüstride büyük fırsatlar sağladı	1	2	3	4	5
6. Firmamızın faaliyet gösterdiği alanda müşterilerin ürün gereksinimleri ve tercihleri zamanla değişti	1	2	3	4	5
7. Müşterilerin her zaman yeni ürünlere kayma meyilleri vardı	1	2	3	4	5
8. Yeni müşterilerimiz var olan (veya mevcut) müşterilerimizden farklı olarak ürünle ilgili yeni beklentilere sahiptiler	1	2	3	4	5
9. Biz bu proje esnasında, ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için daha evvel onları hiç satın almamış olan müşterilerden taleplere tanık oluyorduk	1	2	3	4	5

<b>Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılmı (DHY)</b>					
1. Firmanızda bireylerin kendilerine özel yoğun duygusal deneyimleri; diğer bireyler ile ne ölçüde paylaşılmaktadır	1	2	3	4	5
2. Firmanızda bireyler, geçmiş duygusal deneyimlerini paylaşabilmek için ne ölçüde ortak bir dil yaratabilmektedir	1	2	3	4	5
3. Firmanızda bireylerin geçmiş duygusal deneyimleri ne ölçüde onları bir arada tutan bir bağ rolü üstlenmektedir	1	2	3	4	5
4. Firmanızda geçerli olan örgüt kültürü, bireylerin duygusal deneyim birikimlerini harekete geçirmelerine, tekrar toplamalarına ve hatırlamalarına ne ölçüde izin vermektedir?	1	2	3	4	5

<b>Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği (DHN)</b>					
1. Firmanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş başarılı yenilik projelerinden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5
2. Firmanızın sahip olduğu hafıza, geçmişte kazanılan teknolojik başarılarından edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5
3. Firmanızın sahip olduğu hafıza, üretim süreci uygulanmalarındaki geçmiş başarısızlıklardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5
4. Firmanızın sahip olduğu hafıza, üretim süreci uygulanmalarındaki geçmiş başarılarından edinilen duygusal deneyimler açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5
5. Firmanızın sahip olduğu hafıza, işletme süreci uygulanmalarındaki geçmiş başarısızlıklardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5
6. Firmanızın sahip olduğu hafıza, işletme süreci uygulanmalarındaki geçmiş başarılarından edinilen duygusal deneyimler deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5
7. Firmanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş pazar başarılarından edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5
8. Firmanızın sahip olduğu hafıza, firma dâhilinde geçmişte çalışanlarla yaşanan sorunlardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5
9. Firmanızın sahip olduğu hafıza, geçmişte rakiplerle mücadele edilerek kazanılan başarılarından edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5
10. Firmanızın sahip olduğu hafıza, rakiplerle geçmişte yaşanan sorunlardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5
11. Firmanızın sahip olduğu hafıza, geçmişte müşterilerle kurduğumuz başarılı ilişkilerden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5
12. Firmanızın sahip olduğu hafıza, müşterilerle geçmişte yaşanan sorunlardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5
13. Firmanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş başarısız yenilik projelerinden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir	1	2	3	4	5



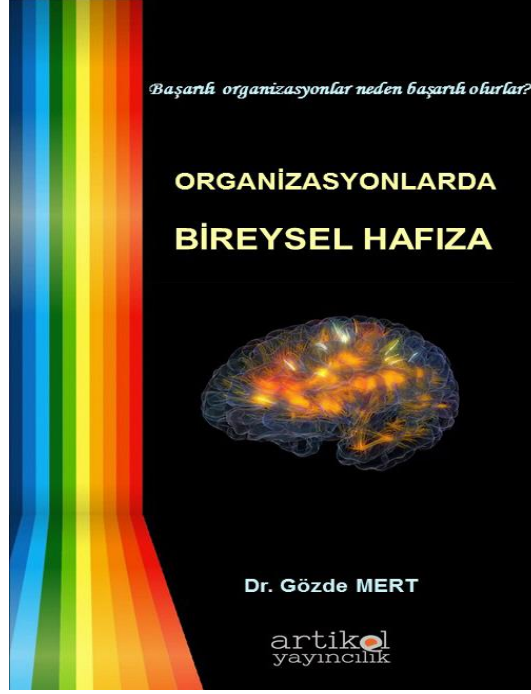








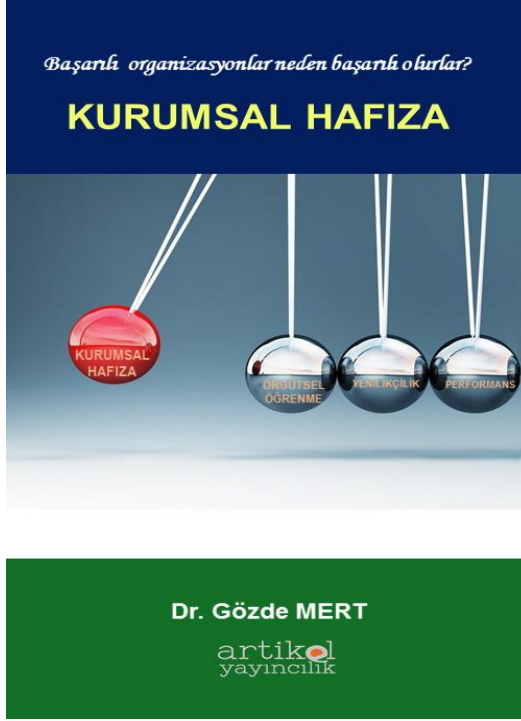
*Yazarın yayımlanmış olan kitapları*



**ORGANİZASYONLARDA BİREYSEL HAFIZA**

*Bu kitabı okurken, size pek tanıdık gelmeyen terimlerle karşılaşabilir ve bir lider, yönetici ya da birey olarak yaptığımız alışılmış uygulamaların dışına çıkabilirsiniz. Bu kitapla, farkında olmadığımız; yaratıcılığımızın, hayal gücümüzün, sahip olduğunuz güçlerin ve hayatımızın her yönünü yenileyen sezgi gücümüzün farkına varacaksınız. Gözlerinizi yeni ve bambaşka bir ufka çevirin ve geleceği görmeye çaba gösterin.*

## Yazarın yayımlanmış olan kitapları



### KURUMSAL HAFIZA

Organizasyonların yaşantısı eğilebilir ve bükülebilir. Faaliyetler hızlanıp, yavaşlayabilir ya da tepeye çıkıp, dibe vurabilir. Kurumsal hafıza, doğru ve zamanında donatılan bilgilerle, güçlü kılınabilir ve başarıya giden kapıları size açarak, performansta büyük ataklar yapabilir. Siz kendinizin, bir başarı hikâyeniz olmasını istiyorsanız; bu kitap, sizin için önemli bir kılavuz olabilir.

## Yazarın yayımlanmış olan kitapları



### BİR YÖNETİM SİSTEMİ: ATATÜRKÇÜLÜK

*Her zaman, gençlerin ve genç kılanların merakı sonsuzdur. Bu kişilerin ruhlarında, onları başarıya sıkı sıkıya bağlayan müthiş bir yaşam enerjisi vardır. Onların, başarıya ulaşmalarında ihtiyaç duydukları tek şey ise sadece doğru bilgidir. Gençlerin, doğru eğitimciler ve doğru bilgilerle çalışmasını sağlayın. Böylece gençlerin, bir şeyleri incelemesini, üretmesini ve ortaya yeni bir şeyler koymasına neden olun. Ruhlarında olan başarıyı yakalamak tutkusunu, engellemeyin, yok etmeyin. Atatürkçülük, sizden bunu yapmanızı istiyor.*

## Yazarın yayımlanmış olan kitapları



### LİDERLİK YÖNÜYLE DÜNYADAKİ BAŞKANLIK SİSTEMLERİ

*Bu çalışma kapsamında, literatürdeki rejim kavramı, rejim kategorileri, demokrasi türleri ve başkanlık türleri incelenmiş olup halen dünyada uygulanmakta olan rejimler, başkanlık ve yarı başkanlık sistemlerinin, ülkeler bazındaki örneklerle yer verilerek detaylandırılmıştır. Tüm çalışmalarla birlikte, özellikle ABD başkanlık sisteminin uygulama detayları, etkin yönetimi için gerekli başlıklar, başkanlık sisteminin ABD’de neden sorunsuz uygulandığı ve etkin uygulanması için nelerin gerektiği konularına detaylı olarak değinilmiştir. Bu bağlamda, ABD başkanlık sistemi modelinin Türkiye’de uygulanabilirliği konusunda, bağımsız bir şekilde araştırma yapılarak, bulgular bilimsel yaklaşımlarla analiz edilmiştir.*



## Yazarın yayımlanmış olan kitapları



### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

19. yüzyılda, demiryolu ve telgrafın ortaya çıkmasıyla dünyada Örgütsel Büyük Patlama yaşandı. Sadece kendi işiyle meşgul olan insanların yerlerini, birden bire çok birimli işletmeler ve profesyonel iş görenler aldı. Aniden oluşan ve çok hızla gelişen teknolojik ve sosyal değişimler; birbirine bağlılığın arttığı, kontrolün kaybolduğu ve her şeyin son derece karmaşık olduğu bir dünyayı ortaya çıkarttı.

İşletmenin bilgiyi kazanma ve güncelleme süreçleri, örgütsel öğrenme kavramı ile ifade edilmeye başlandı. İşletmelerin, avantajlı rekabet gücünü elde ederek, yaşamlarını sürdürmelerinde; örgütsel öğrenme, son derece önemli oldu.

Yöneticilerin başta gelen görevi; örgütün performansını yükseltmektir ve bu konuda en önemli kaldıraç; örgütsel öğrenmedir

Dr. Gözde MERT



*İktisat alanında lisans, işletme alanında yüksek lisans ve işletme yönetimi alanında doktora yapmıştır. Birçok firmanın, uzman ve yönetici kadrolarında çalışmıştır. Kurucusu olduğu Gözde Araştırma şirketinde, uzun yıllar yönetici ve uzman olarak görev yapmıştır. Halen, Nişantaşı Üniversitesi'nde, öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Yönetim, organizasyon, bilgi yönetimi, felsefe ve iktisat tarihi alanlarında birçok ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmaları mevcuttur.*

*Bir örgüt için en güçlü kuvvet, bilgidir.  
Bilginin kaynağı, kurumsal hafızadır.  
En güçlü hafıza ise Kurumsal Duygusal Hafızadır.*

*Kurumsal Duygusal Hafıza sayesinde; bir örgütü,  
Dünyanın 3 harika yerinde, tutabilirsiniz:  
İş görenlerin düşüncelerinde, dualarında ve kalplerinde...*

*Dr. Gözde MERT*

artikol  
yayincılık

