

## ÖRGÜTLERDE HAFIZA KAYBI VE ETKİLERİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR YANSIMA

Duygu KIZILDAĞ<sup>(\*)</sup>

Veysel AĞCA<sup>(\*\*)</sup>

Özlem Yaşar UĞURLU<sup>(\*\*\*)</sup>

**Özet:** Bir örgütte örgütsel hafızadan yararlanma oranı, örgütsel başarı sürecinin kısılmasını sağlayan en önemli etkenlerden biridir. Ancak, örgütler hafıza kapasitelerinin yeterince farkında olamamakta veya onu koruyamamaktadır. Bu durum örgütsel başarı sürecini geciktirmekte, olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerin, doğal unutmaya eğilimden dolayı hafıza kaybına uğramaları kaçınılmaz bir durum olarak değerlendirilmektedir. Örgütte hafıza kaybı; örgütsel öğrenme kapasitesini geliştirme yeteneğinin kısıtlanması ya da değer yaratmak için sahip olunan bilgiyi kullanmadaki başarısızlık olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde örgütsel hafıza kaybı, yetkinliklerin kaybolması ve etkililiğin düşmesi ile hataların tekrarlanması biçiminde kendini göstermektedir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı; örgütlerde hafıza kaybına neden olan faktörler ve hafıza kaybının sonuçları ile örgütsel hafızayı korumaya yönelik düzenleme ve uygulamaların tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda ISO'nun yayınladığı Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan uluslararası bir tekstil firmasında yaşanan hafıza kaybı, hafıza kaybı sonrasındaki gelişmeler ve alınan önlemler incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Hafıza, Örgütsel Hafıza Kaybı, Örgütsel Öğrenme.

**Abstract:** The utilization rate of organizational memory is the most important component that makes shorter the process of organizational success. However, organizations are unconscious of capability of their organizational memory or they may not maintain sufficiently their organizational memory. This impedes the process of organizational success and influences it unfavorably. It is argued that organizations have a natural tendency to forget. It means that they are quite vulnerable to amnesia. Organizational Amnesia (OA) is a concept that is defined as the restriction of required improvement ability to organizational learning capability or as the failure to utilize knowledge that has taken place to create value. Organizational amnesia arises as a result of losing organizational competencies and repeating mistakes with falling effectiveness. Taking these facts of organizational memory into consideration, the aim of this study is to investigate the awareness of the losing organizational memory and to determine arrangements and applications to maintain organizational memory. For this purpose, an organizational amnesia that happened in an international textile firm specified by the Istanbul Chamber of Industry as Turkey's first top 500 industrial firms, and developments and dispositions linked this amnesia were examined.

**Key Words:** Organizational Memory, Organizational Amnesia, Organizational Learning.

<sup>(\*)</sup>Arş.Gör.Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

<sup>(\*\*)</sup>Doç.Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

<sup>(\*\*\*)</sup>Arş.Gör. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

### I. Giriş

Son yıllarda yönetim ve organizasyon literatüründe, yoğun rekabet ortamı içinde örgütlerin, rakiplerinden bir adım önde olmalarını sağlamak amacıyla, sahip oldukları soyut değerlere yapılan vurgu oldukça dikkat çekmektedir. Özellikle bilgi yönetimi uygulamaları ile örgütlerin sahip olduğu entelektüel sermaye olgusu giderek daha fazla önem kazanmaya başlamış ve entelektüel sermaye ile örgütsel başarı ilişkisini irdeleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırma alanlarından birini de örgütsel hafıza ve örgütsel hafıza kaybı kavramları oluşturmaktadır (Othman ve Hashim, 2004; Pollitt, 2000; Wexler, 2002).

Örgütsel hafıza kaybı kavramının tam olarak analiz edilmesi için örgütsel öğrenme kavramının açıklanması gerekmektedir. Morgan (1998) beyin metaforu yaklaşımında, örgütlerin bilgiyi işleme özellikleri ve öğrenme yetenekleri üzerinde durmuştur. Beyin metaforunun literatüre başlıca katkısı öğrenme süreci, öğrenme sürecinin gerekleri, öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken örgütsel tasarım unsurları ile ilgili pek çok çalışmayı bir araya getirmesidir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme, örgütsel bilgiyi sağlayan bilişsel ve sosyal bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme bireysel düzeyde başlar ve örgütün diğer kısımlarına yayılır. Bu bakış açısıyla teorisyenler öğrenmeyi (bireysel veya örgütsel) sağlayan yapı ve kültürlerin gelişiminin teşvik edilmesinin önemini vurgulamışlardır. Diğer taraftan örgütsel öğrenme sürecini sözcük anlamı içerisinde tanımlayan teorisyenler örgütsel hafızanın önemini ve bireylerin sürekli paylaşımına bakmaksızın sistemlerin bilgi deposu görevi yaptığını vurgulamışlardır (Bent vd., 1999: 377).

Örgütsel hafıza, örgütlerin mevcut kararlarına yön veren geçmiş deneyimlerden kaynaklanan bilgi (Papper ve Johnson, 1997: 34; Walsh ve Ungson, 1991: 58), kurum bilgilerinin saklanması, tanımlanması ve paylaşılmasında kullanılan sosyal kavram (Croasdell, 2001: 9), ortak inançlar, davranışsal rutinler ve içerik, düzey ve ulaşılabilirlik derecesine göre değişen fiziksel eser (Moorman ve Miner, 1997: 93) olarak tanımlanmıştır. Literatürde örgütsel öğrenme ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların aksine Conklin örgütlerin örgütsel öğrenme yeteneğini geliştirme ihtiyacına rağmen, unutmaya yönelik doğal bir eğilimi olduğunu ileri sürmektedir. Kransdorff ise örgütlerin unutma becerisinin varlığını ortaya koyan pek çok çalışmaya işaret etmektedir (Othman ve Hashim, 2004: 275).

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde örgütsel hafıza kaybına neden olan faktörler ve hafıza kaybının sonuçlarının; örgüt çalışanlarının neyi bilip neyi bilmedikleri konusundaki açıklığın ve sahip olunan örgütsel hafızayı korumaya yönelik düzenleme ve uygulamaların tespit edilmesidir. Literatürde örgütsel öğrenme ve örgütsel hafıza kavramı ile ilgili çok sayıda çalışma yer alırken örgütsel hafıza kaybı ile ilgili çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (Conklin, 1997: 3). Bu nedenle söz konusu çalışmanın hem ulusal hem de uluslar arası literatüre

katkı sağlayacağı ve bu alandaki araştırmacılara yol göstererek, işletmelere yeni bir bakış açısı kazandıracığı beklenmektedir.

## II. Örgütsel Hafıza Kaybı

Örgütsel hafıza kaybı ya da literatürde sıkça adlandırıldığı üzere örgütsel amnezi; örgütsel öğrenme kapasitesini geliştirme yeteneğinin kısıtlanması veya sahip olunan bilgiyi kullanmadaki başarısızlık olarak tanımlanmaktadır (Othman ve Hashim, 2004: 273-276). Örgütlerde örgütsel hafıza kaybının göstergeleri, yetkinliklerin kaybolması ve etkililiğin düşmesi ile hataların tekrarlanması biçiminde kendini göstermektedir (Stoyko ve Fang, 2007: 10-11).

Örgütsel hafıza kaybının iki temel çeşidi vardır. İlki zamana dayalı hafıza kaybı diğeri ise mekana dayalı hafıza kaybıdır. Zamana dayalı hafıza kaybı, geçmiş deneyimlerden yararlanamamayı ifade ederken; mekana dayalı hafıza kaybı ise kazanılan tecrübelerin örgüt içinde bir noktadan diğerine taşınamamasını ifade etmektedir. Organizma metaforundan hareketle nasıl ki bir insanda hafıza beynin içine yerleşmiştir; örgütsel hafıza da örgüt içerisinde bir çok farklı mekana yerleşmiştir. Örgütler farklı bölümlerine yerleşmiş çoklu beyinlere sahiptirler. Bu iki tür hafıza kaybı sonucunda gerekli adaptasyon sağlanamamakta ve daha fazla değer yaratımı için fırsat kaçırılmış olmakta ya da değer yaratımı daha çok zaman almaktadır (Othman ve Hashim, 2004: 276).

Romhardt (1997), örgütsel hafıza kaybını, hafızanın tamamen silinmesi veya erişimin mümkün olmaması açısından iki kısımda ele almış ve her bir modu bireysel, kolektif ve elektronik olmak üzere üç alanda incelemiştir. Hafızanın silinmesi durumunda, işten çıkarılma veya ölüm bireysel hafıza kaybına; yeniden yapılanma kolektif hafıza kaybına; sistem çökmesi veya virüsler ise elektronik hafıza kaybına örnek olarak verilmektedir. Erişimin mümkün olmaması durumunda ise aşırı yüklenme ve yetersiz eğitim bireysel; şirket bölümlerinden birinin satılması kolektif; hatalı kodlama ve sistemlerdeki uyumsuzluk ise elektronik hafıza kaybı nedenini temsil etmektedir.

Tablo 1: *Hafıza Kaybı Tipleri*

Tip Mod	Bireysel	Kollektif	Elektronik
Hafızanın Silinmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşten Çıkarılma</li> <li>• Ölüm</li> <li>• Hatırlamama/ Hafıza Kaybı</li> <li>• Erken Emeklilik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grup Çalışmasına Son Verilmesi</li> <li>• Yeniden Yapılanma</li> <li>• Outsourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geri Getirilemez Verilerin Kaybolması</li> <li>• Virüsler</li> <li>• Donanım Hataları</li> <li>• Sistem Çökmesi</li> <li>• Yetersiz Yedekleme</li> <li>• Hackerlar</li> </ul>

Tablo 1: *Hafıza Kaybı Tipleri (Devam)*

Erişimin Mükün Olmaması	Sınırlı Erişim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aşırı Yüklenme</li> <li>• Transferler</li> <li>• Hastalık/Seyahat</li> <li>• Yetersiz Eğitim</li> <li>• Kurallara Uygun Hizmet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programları Tabu Haline Getirmek</li> <li>• Kolektif Sabotaj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geri Getirilebilir Verilerin Kaybolması</li> <li>• Aşırı Yüklenme</li> <li>• Yetersiz Arabirim</li> </ul>
	Hiç Erişim Olmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aşırı Yüklenme</li> <li>• Sahip Olunan Bilginin Öneminin Farkında Olmama</li> <li>• İçsel Sonlandırma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirket Bölümlerinin Birinin Satılması</li> <li>• Takımın Ayrılması</li> <li>• Gizlemek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemlerdeki Uyuşmazlık</li> <li>• Aşırı Yüklenme</li> <li>• Hatalı Kodlama</li> </ul>

Kaynak: Romhardt, K. (1997) "Processes of Knowledge Preservation: Away from a Technology Dominated Approach", [www.dfki.uni-kl.de/~aabecker/Freiburg/Final/Romhardt/romhardt.html](http://www.dfki.uni-kl.de/~aabecker/Freiburg/Final/Romhardt/romhardt.html) (Son Erişim Tarihi: 20.06.2009).

#### A. Örgütlerde Hafıza Kaybının Nedenleri

Örgütsel hafıza kaybına neden olan en büyük etken örgütsel değişim sürecidir. Bu süreçte yaşanabilecek ve hafıza kaybına neden olabilecek unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Pollitt, 2000: 8-10; Stoyko ve Fang, 2007:10 ):

- *Kıyaslama (Benchmarking) ve yeniden yapılanma gibi sürekli, radikal değişim fikirleri:* Bu uygulamalar geçmişle ilgili olmayan ve geçmişe bakmanın başarısızlık ve tehlike olarak nitelendirildiği önerileri içermektedir.

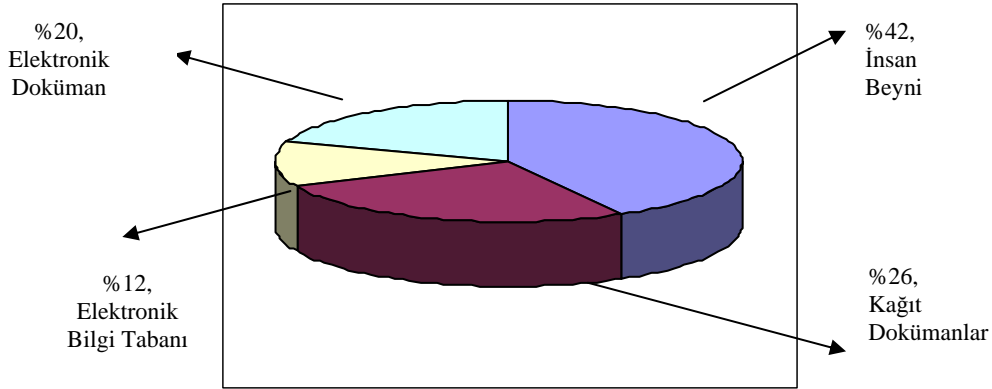
- *Bilgi sistemlerinde yaşanan değişimler:* Başlangıçta kağıttan elektronik sistemlere daha sonra bir yazılımdan diğerine geçiş sürecinde çeşitli nedenlerle geçmiş bilgilerin bir kısmının kaybedilmesi, bilginin düzenli bir şekilde depolanmaması sonucu gerekli bilgiye ulaşamaması, bazı elektronik veritabanlarının yeni veri girişi olduğunda eski veriyi otomatik olarak silmesi, teknolojik gelişmelerin sürekliliği önceki kayıtlara erişimi zorlaştırmaktadır.

- *Örgütteki yeni yapılanmalar ve yeni örgüt yapısı oluşturmak amacıyla yapılan değişiklikler sonucu örgütteki kilit insanların ve kayıtların kaybedilmesi:* Örgütlerde çalışanlar yeni görevlere atanabilir ya da görevler ve doküman akışı yeniden düzenlenebilir, böylece kayıtlar kaybedilebilir. Bunun yanı sıra outsourcing sözleşmelerinin sona ermesi sonucunda bilgi ve deneyim yüklenicide kalmakta, ilgili kayıtlar kaybedilebilmektedir.

- *Çalışanların emeklilik veya başka bir iş fırsatı nedeniyle mevcut pozisyonundan ayrılması:* Eğer bilgi tek bir kişiye bağlıysa, çalışanın hastalık nedeniyle kısa ya da uzun iş göremezlik durumu ve emekliliği, bilgi ve uzmanlık kaybının temel kaynağı olarak görülmektedir.

### B. Örgütlerde Hafıza Kaybının Etkileri ve Önlem Stratejileri

Hafıza kaybının insan için ne kadar ciddi bir etki yarattığı düşünüldüğünde büyük bir örgüt üzerindeki etkisinin küçümsenemeyeceği açıktır. Bir çok örgüt zaman içinde çeşitli değişimler ve dönüşümler yaşamak zorundadır. Rutinler değişebilir, yeni çalışma uygulamaları ortaya çıkabilir, ancak bu süreçte dikkat edilmesi gereken nokta örgüt için gerekli kavram, uygulama ve değerlerin değişim sürecinde korunabilmesidir (y.y., 2004: 26). Lahaie (2005), Şekil.1'de görüldüğü gibi, araştırmasında örgütlerdeki bilgi kaynaklarının dağılımının %20 elektronik doküman, %12 elektronik bilgi tabanı, %26 kağıt dokümanlar ve %42 insan beyni şeklinde olduğunu ortaya koymuştur.



Şekil 1: Örgütsel Bilgi Kaynakları

Kaynak: Lahaie, D. (2005) "The Impact of Corporate Memory Loss", Leadership in Health Services, 18(3), s.50.

Yaşanan değişimler ve dönüşümlere karşı bilgi kaynaklarını koruyamayan, hafıza kaybı yüksek olan örgütlerde aşağıda belirtilen şu sonuçlar açığa çıkabilmektedir (Pollitt, 2000: 13):

- Sürekli olamayan, zayıf öğrenme politikası; beş ya da on yıl önce başarısızlıkla sonuçlanmış çözümlerin yeniden denenmesi,
- Modaya karşı artan savunmasızlık, yapay ve yetersiz örgütsel çözümler,
- Diğer örgütlerde başarılı olan yenilikçi (innovative) yöntemlerin kopyalanması ve bunların örgütte uyum sağlamaması nedeniyle artan maliyetler,
- Bilgiye değer katmada başarısız olunması,
- Müşterilerle ve diğer araçlarla ilişkilerde kopukluk ve tutarsızlıkların yaşanmasının söz konusu olması.

Örgütlerin bu olumsuz sonuçlarla karşılaşmaması için örgütsel hafızalarını yönetebilmeleri ve gerekli düzenlemeleri önceden yapmaları

gerekmektedir. Bu doğrultuda, Tablo.2’de örgütsel hafızayı yönetebilmek için stratejik bir kavramsal çerçeve verilmektedir.

Tablo 2: *Stratejik Çerçeve*

Yönetim Uygulamaları →	Kritik Bilgi Alanları →	Çıktılar
<p>Liderlik</p> <p>Vizyon, strateji ve planlama faaliyetleri</p> <p>İnsan Kaynakları Yönetimi</p> <p>İşgören seçme, elde tutma ve sözleşme faaliyetleri</p> <p>Bilgi Yönetimi</p> <p>Bilgiyi sağlamak ve düzenlemek için gerekli uygulamalar, prosedürler ve teknikler</p> <p>Profesyonel Gelişim</p> <p>Entelektüel gelişim için gerekli öğretim, eğitim ve diğer fırsatlar</p> <p>Teknolojik Altyapı</p> <p>Destekleyici teknoloji grupları</p> <p>İletişim &amp; İşbirliği</p> <p>Çalışanlar arasında ve müşteriler ile olan ilişkiler</p>	<p>Kurumsal Bilgi</p> <p>Örgütün yapısını ve rolünü anlamak</p> <p>Bölgümlere Ait Bilgi</p> <p>Örgütü, çalışanları, süreçleri, iş kolunu ve örgüt tarihçesini anlamak</p> <p>Mesleki Bilgi</p> <p>Örgüt içinde bulunan görevlerle ilişkili beceri, yetkinlik ve teknolojiler</p> <p>Alan Bilgisi</p> <p>Belirli bir konu veya iş ile ilgili know-how ve know-what</p>	<p>Örgütsel Hedefler</p> <p>Örgütün kararlarının yerine getirilmesi ve sonuçların başarıya ulaşması.</p>

Kaynak: Stoyko, P. ve Fang, Y. (2007), *Lost&Found: A Smart Practice Guide to Managing Organizational Memory*, Canada School of Public Service, s.21.

Tablo.2’deki çerçeveye göre liderlik, insan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimi uygulamaları ile profesyonel gelişim ve teknolojik altyapı, iletişim ve işbirliği süreçlerine gereken önemin verilmesi ve planlamaların yapılması kritik bilgi alanları olarak adlandırılan; alan bilgisi, mesleki bilgi, bölümlere ait bilgi ve kurumsal bilginin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayarak istenen örgütsel çıktılara ulaşmayı mümkün kılacaktır.

Bu bağlamda, örgütler için kritik sonuçlara neden olan hafıza kaybını önlemek için çeşitli stratejiler geliştirilebilir. Bu stratejilerden bir kaçısı şu şekilde açıklanabilir (Lahaie, 2005: 51; Stoyko ve Fang, 2007: 30):

- *Emeklilik Öncesi Planlama*: Eğer çalışan kişi özel bir proje için görevlendirilmiş ise bu kişinin alt pozisyonunda görev alan çalışan, söz konusu kişinin yanında görevlendirilerek örgütsel bilginin transferi gerçekleştirilebilir.
  - *Faaliyet Sonrası Gözden Geçirme*: Faaliyet sonrası gözden geçirmenin en önemli faydası açıklığı ve odaklanmasıdır. Sıkı ve odaklanmış tartışmalar, konunun gereksiz yere dağılmasını engelleyecektir.
  - *İşten Ayrılma Mülakatları*: Çalışanlar emeklilik veya başka iş fırsatlarını değerlendirme sonucunda işten ayrılırken sahip oldukları bilgi örgütte kaybolmaktadır. Görüşmeler sonunda elde edilen bilgiler gelecekte yaşanacak ayrılmaları engelleyebilir veya ayrılmayı düşünen çalışanın yeniden işe dönmesi sağlanabilir.
  - *Geçici Çalışma*: Eğer herhangi bir çalışan işten ayrılmadan önce bilgi transferi gerçekleştirilememiş ise ayrılan kişi ile yerine gelen çalışana iş hakkındaki deneyimini aktarması için anlaşma yapılabilir.
  - *Dönemsel Çalışma*: Geçici çalışmaya benzemektedir, ancak burada daha yapılanmış bir durum ve belli bir zaman dilimi mevcuttur.
  - *Geçmiş Öğrenme*: Şirket hikayeleri, bugüne nasıl geldiği ile ilgili önemli bilgi ve deneyimleri içermektedir. Bunun şirket içinde yayılması bazı derslerin çıkarılmasını sağlamaktadır.
  - *Mentorlük (Kılavuzluk)*: Etkili mentorlük ilişkilerini geliştirebilmek için bir dizi süreç ve yapılar tasarlanabilir.
  - *Ağ Oluşturma*: Örgüt içinde ya da daha spesifik olarak takımlar arasında bilgi ağları geliştirilerek, diğer çalışanların da kolayca yararlanabilmesi sağlanabilir.
  - *Bilgi Merkezleri*: Bilgi merkezi, uzmanlar veya bilirkişilerden oluşan bir birimdir. Bu uzmanlar rutin problemleri çözmek veya sorulan soruları cevaplamak üzere araştırma yapar ve bilgileri paylaşır. Örgütün bilgi işlem ve müşteri hizmetleri departmanları tarafından ilişkilendirilebilir.
  - *Devir Planlaması ve Kademeli Emeklilik*: Örgüt içerisinde kilit pozisyonlara kimlerin geleceği, hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği, onlara kılavuz edecek yönetici koçları ve mentorler daha önceden bir plan çerçevesinde belirlenebilir. Daha öncede belirtildiği gibi emeklilik hafıza kaybına neden olan önemli bir faktördür, bu nedenle çalışanların kademeli olarak emekli edilmesi kaybı önemli ölçüde engelleyecektir.
- Tablo.3'te hafıza kaybını önlemeye yönelik uygulamaların stratejiler üzerindeki ağırlığı ifade edilmektedir. Her bir stratejinin yönetim uygulamaları açısından önemi farklıdır.

Tablo 3: Yönetim Uygulamaları ve Stratejiler

Yönetim Uyg. / Stratejiler	Liderlik	İnsan Kaynakları Yönetimi	Bilgi Yönetimi	Profesyonel Gelişim	Teknolojik Altyapı	İletişim& İşbirliği
Faaliyet Sonrası Gözden Geçirme	***		*	*		***
İşten Ayrılma Mülakatları	**	***	***			**
Geçmiş Öğrenme			***	*		***
Geçici Çalışma/ Dönemsel Çalışma		***				**
Mentörlük	***			***		***
Devir Planlaması/ Kademeli Emeklilik	***	***	**	***		**
Ağ Oluşturma	*	**		**	**	***
Bilgi Merkezleri			***		***	

\* *Biraz İlgili*\*\* *Kısmen İlgili*\*\*\* *Çok İlgili*

Kaynak: Stoyko, P. ve Fang, Y. (2007) Lost&Found: A Smart Practice Guide to Managing Organizational Memory, Canada School of Public Service, s.30.

### III. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Bu çalışmada daha önce ifade edilen amaç çerçevesinde; ISO'nun 2006 yılında yayınladığı Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan uluslar arası bir tekstil firmasında yaşanan hafıza kaybı, hafıza kaybı sonrasındaki gelişmeler incelenmektedir. Araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında literatürden yararlanılmıştır, araştırmanın uygulama kısmında ise araştırmanın yapıldığı firmanın geçmişteki ve şimdiki durumunu ayrıntılı şekilde incelemek amacıyla nitel analiz tekniklerinden örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay yönteminde verilerin toplanmasında ise hem bire bir



görüşme hem de doküman inceleme tekniğinden yararlanılmıştır. Örnek olaydaki firma ve kişilerin adları, araştırmanın örnek olayla ilgili yorumlar içermesi nedeniyle yazılmamıştır.

Araştırma, firmada 2006-2007 yılları arasında uygulanan SAP projesi sonrasında, bu projede aktif olarak görev yapan tüm üst düzey yöneticiler (direktörler, departman müdürleri) üzerinde yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmada; aynı zamanda projenin sorumluluğunu da yürüten direktör de dahil olmak üzere 3 direktör ve 10 departman müdürü ile birebir görüşme yapılmıştır. Görüşmeler araştırmanın yapıldığı firmada, görüşme yapılan direktör veya departman müdürünün kendi odasında gerçekleşmiş, her bir görüşme 30-45 dakika sürmüştür.

Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak; firmanın mevcut bilgi sisteminin örgütsel hafıza oluşturmak için yeterli olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Birebir görüşmelerde yöneticilere, Stoyko ve Fang (2007)'un örgütsel hafızayı yönetebilmek için geliştirdiği stratejik çerçeve yaklaşımı paralelinde sorular yöneltilmiş ve yakın zamanda örgütsel hafıza kaybına ilişkin bir vaka yaşayıp yaşamadıkları sorulmuştur. Bu bağlamda görüşmelerin başlangıcında tüm yöneticilere;

- İşlerini etkin bir şekilde yapabilmek için ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşmada zorluk çekip çekmedikleri,
- Firmanın etkin bir dosyalama ve arşiv sistemine sahip olup olmadığı,
- Çalışanların firma tarihini veya geçmiş faaliyetleri tanımlama becerisinin olup olmadığı,
- Emeklilik yaşı gelmiş astlarının büyük bir çoğunluğu oluşturup oluşturmadığı,
- Firma genelinde ve departmanlarında işgören devir hızının yüksek oranda olup olmadığı,
- Çalışanlara sunulan eğitim ve gelişim imkanları,
- Firmada tamamlanmış veya yürütülen projelerden elde edilen bilgilerin paylaşılıp paylaşılmadığına yönelik sorular yöneltilmiştir.

Ardından bu sorular paralelinde; firmadaki Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Profesyonel Gelişim, Teknolojik Altyapı, İletişim ve İşbirliği uygulamalarının varlığı ve etkinliği hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır. Görüşmelerden elde edilen tüm bilgiler görüşme formuna kaydedilmiştir. Ayrıca sorulara verilen cevaplar dışında görüşmede anlatılan olaylar da kayıt altına alınmıştır. Görüşme tekniği ile toplanan bilgilerin özneliği veya yanlılığından kaynaklanabilecek sınırlılıkların giderilmesi için, doküman inceleme tekniğinden de yararlanılmıştır. Başta İnsan Kaynakları Yönetimi, Bilgi Yönetim Sistemi ve İletişim olmak üzere firmanın izin verdiği ölçüde ilgili dokümanlar incelenmiştir.

Gerek bire bir görüşmelerde sorulara verilen cevaplar ve incelenen dokümanlar, gerekse görüşmelerde anlatılan olaylar dikkate alınarak firmanın örgütsel hafızasına ilişkin örnek olayın öyküsü yazılmıştır.

#### IV. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamındaki firma, dünyanın 67 ülkesinde üretim faaliyeti, 100'ün üzerinde ülkede ise satış ve pazarlama faaliyeti bulunan dünyanın en büyük ve en geniş kapsamlı tekstil grubu şirketler zincirinin önemli halkalarından biridir. Firma, Türkiye'de 1952'den beri faaliyet göstermekte olup İngiliz kökenli ana firmanın geçmişi ise 19. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Ana firma birbirine rakip iki firmanın birleşmesiyle oluşmuştur. Ana firmayı oluşturan ortaklardan birincisi 1800'lü yılların başlarında İskoçya'nın Glasgow şehri yakınındaki Paisley kasabasında ipekli dokumacılık faaliyetine başlamış, 1806 yılında Napolyon'un İngiltere'ye abluka uygulaması dolayısıyla kıta Avrupa'sından ithal edilen ipek ipliğin bulunamaması üzerine onun yerini tutacak kuvvet ve dayanıklılıkta ince pamuk iplik imal etmeyi başararak kısa zamanda gelişmiş ve büyümüştür. İskoçya'nın Paisley kasabasının batı yakasında krep atkı imal eden diğer ortak ise pamuk dikiş ipliğindeki fırsatları görüp 1826 yılında iplik imalatına başlamıştır. 1896 yılında iki firma birleşerek, tek bir firma haline gelmiştir. 1890 yılından beri Londra Borsası'nda işlem gören firma hisselerinin tümü 2003 yılında bir konsorsiyum tarafından satın alınarak, firma tescil edilmiştir. Türkiye'de kurulduğu 1952 yılından beri dengeli bir gelişme gösteren firma, Bursa Organize Sanayi Bölgesindeki 73.000 m<sup>2</sup> arazide, 45.800 m<sup>2</sup> kapalı alana sahip fabrikasında dikiş, nakış, dantel iplikleri ile spiral, metal, kemik ve gizli fermuarların üretimini yapmakta, firmanın satış ve pazarlama bölümleri ise İstanbul Kavacık'ta bulunan ofiste hizmet vermektedir.

##### A. Firmanın Örgütsel Hafıza Yapısı

Firma 1990'lı yıllarda başlayan ve dönem dönem hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışan sayısının azaltıldığı yeniden yapılanma çalışmaları gerçekleştirmiştir. Yeniden yapılanma çalışmalarının sonrasında işten ayrılan çalışanların sahip olduğu bilgilerin firmada çalışmaya devam eden çalışanlara aktarılmasını ve önemli bilgilerin paylaşımını sağlamak üzere yerel ağ sistemi üzerinde tüm bilgisayar kullanıcılarının paylaşımına açık bir sistem oluşturulmuştur. Sistemde çalışma prosedürlerinden, yıllık hedef ve hedef planlamalarına, ürün ve üretim bilgilerinden, ihracat rakamlarına kadar çok çeşitli bilgiye ulaşmak ve sahip olunan bilgiyi sisteme aktarmak mümkündür.

Ancak, firma üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelerde yöneticiler; işlerini etkin bir şekilde yapabilmek için ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşmada bazen zorluk çektiklerini, firmanın arşivindeki beş yıldan daha eski dosyalara ulaşmakta zorlanabildiklerini ve dosyaların yanlış yere konabildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca görüşmelerde; firma tarihi veya geçmiş faaliyetler hakkında çalışanlara bilgi verebilmek için hazır bir dökümantasyon veya arşiv sisteminin olmadığı, bilginin daha çok çalışanlarda toplandığı ve departman bazındaki arşivlerin çok sağlıklı olmadığı bilgisi edinilmiştir. Bu doğrultuda

yapılan doküman incelemelerinde de firmanın departman bazında sağlıklı bir arşiv sistemine sahip olmadığı görülmüştür.

Yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ve doküman incelemeleriyle; firmada emeklilik yaşı gelmiş astların bulunduğu ancak büyük bir çoğunluğu oluşturmadığı; firmadan kendi isteği ile ayrılanların sayısının az olduğu ancak, firmanın politikaları gereği yapılan yeniden yapılandırma çalışmaları sonucundaki işten ayrılmalar nedeniyle işgören devir hızının arttığı tespit edilmiştir.

Ayrıca firmanın çalışanlarına, özellikle de beyaz yakalı personeline eğitim ve gelişim imkanları sunduğu ancak personel gelişimi ile ilişkilendirilebilecek projelerden elde edilen bilgilerin genellikle proje yürütülürken paylaşıldığı, proje tamamlandıktan sonra bir işe bir paylaşım yapılmadığı görülmüştür.

Görüşme yapılan yöneticiler yakın zamanda örgütsel hafıza kaybına ilişkin bir vaka yaşayıp yaşamadıkları sorusuna 2006-2007 yılları arasında uygulanan SAP projesi örneğini vermişlerdir. Verilen bu örnek, görüşmelerden ve doküman incelemelerinden elde edilen bilgiler ile bir araya getirilmiştir. Bu bağlamda, firmada yaşanan hafıza kaybı ve etkilerine ilişkin örnek olay şöyle yaşanmıştır:

İngiltere merkez ofis denetimindeki SAP projesi başladığında proje koordinatörü olarak Finans Direktörü atanmış ve proje ön çalışmalarında yurtdışından gelen uzmanlarla Finans Direktörü bire bir görüşerek projenin temelini uzmanlarla birlikte oluşturmuştur. Ancak proje koordinatörlüğünü yürüten Finans Direktörü işten ayrılma kararı almış, dolayısıyla İngiltere merkez ofis tarafından yurtdışından yeni bir Finans Direktörü atanmıştır. Yeni atanan Finans Direktörü ile eski Finans Direktörü çok kısa bir süre birlikte çalışabilmiş, bilgilerin aktarılmasında ve projenin ayrıntılarında detaylara girilmeden iş devri tamamlanmıştır. Yeni Finans Direktörünün koordinatörlüğünde devam ettirilen SAP projesinin altyapı çalışmaları tamamlanıp uygulamaya geçilmesiyle birlikte üretim planlama ve stok kontrol departmanlarında sorunlarla karşılaşmıştır. SAP sisteminde fazla sipariş açılmaya başlamış, üretim ve stoklar fazlasıyla artmıştır. Bu problem bir süre sonra fark edilerek SAP altyapısı tekrar analiz edilip gözden geçirildiğinde çok büyük bir sistem hatası yapıldığı görülmüştür. SAP altyapı çalışmalarının başlangıcında sisteme sistematik olarak aktarılması gereken bir senelik bilgilerin yerine sezonsal olarak en yüksek siparişlerin alındığı altı aylık döneme ait bilgilerin aktarıldığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise; altyapı çalışmalarının başlangıç aşamasında proje koordinatörlüğü görevini yürüten eski Finans Direktörünün, bir senelik bilgilerin temel alınacağına yönelik bilgiyi yeni Finans Direktörüne aktarmamasıdır. Proje hakkında yeterince bilgilendirilmeyen yeni Finans Direktörü daha önce yürüttüğü projeleri temel alarak senelik değil altı aylık verileri temel almış, bunun sonucunda da eksik verilerle yapılandırılan sistem hatalı çalışmıştır.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler sonucunda da firmanın bilgi paylaşımını sağlamak üzere yerel ağ sistemi üzerinde oluşturduğu sistemin örgütsel hafıza oluşumunda tek başına yeterli bir yapı olmadığı görülmektedir. Görüşmeler ve doküman incelemeler de dikkate alındığında; firmada örgütsel hafıza oluşumunu sağlayacak ve hafıza kaybını önleyebilecek yönetim uygulamalarının mevcut durumu hakkında elde edilen bulgular şöyledir:

*Liderlik Uygulamaları:* Departmanlardaki bilgi yönetimi faaliyetlerinin ana faaliyet konusu olan amaçlar ile bağlantısı stratejik plan ile sağlanmakta, örgütün vizyonu çalışanlara işbaşı eğitimleri ile aktarılmaktadır.

*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları:* Emekliliği yaklaşan ve ayrılmak isteyen çalışanların bilgi ve deneyimlerini diğer çalışanlara aktarması için bir sistem mevcut değildir. Yöneticiler daha çok beyaz yakalı çalışanların uzun dönemli ihtiyaçları için girişimde bulunmaktadır.

*Bilgi Yönetimi Uygulamaları:* Çalışanların deneyimlerini pratik uygulamalarda kullanmak üzere herhangi bir sistematik paylaşım bulunmamaktadır.

*Profesyonel Gelişim Uygulamaları:* Örgütün amaçlarına yönelik olarak eğitim/öğrenme fırsatları daha çok beyaz yakalı çalışanlara sağlanmaktadır. Çalışanlar kendi meslek gruplarındaki kişilerle/meslektaşlarıyla bir araya gelme fırsatına sahiptir.

*Teknolojik Altyapı Uygulamaları:* Çalışanlar işleri için gereken bilgi ve uzmanlığa yerel ağdaki sistemden ulaşabilmekte, bunun yanında halen kağıt arşivler de kullanılmaktadır.

*İletişim ve İşbirliği Uygulamaları:* Çalışanlara ait uzmanlık ağları oluşturulması yönünde herhangi bir teşvik bulunmamakta, örgütteki bilgiler düzenli olarak sadece projede görevli çalışanlar arasında paylaşılmaktadır.

## V. Sonuç

Gerek yöneticilerle yapılan görüşmeler ve doküman incelemelerinden elde edilen bilgiler, gerekse örnek olayın değerlendirilmesi sonucunda; firmada örgütsel hafızanın oluşumu ve örgütsel hafızanın korunmasında gereken sistemlerin tam anlamıyla mevcut olmadığı görülmüştür. Firmada yerel ağdaki sistem dışında; emeklilik öncesi planlama, faaliyet sonrası gözden geçirme, dönemsel çalışma, geçmişi öğrenme, mentorlük gibi yapıların biçimsel (formel) olmaktan ziyade informal bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle firmada üst düzey yöneticiler haricinde hangi çalışanın hangi bilgiye sahip olduğu açık değildir. Firmanın hafızası ile ilgili en temel probleminin bilgi paylaşımının sistematiğe göre değil kişisel tercihlere bağlı olarak yapılandırılmış olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda Romhardt (1997)'in, örgütsel hafıza kaybını, hafızanın tamamen silinmesi veya erişimin mümkün olmaması açısından sınıflandırdığı çalışması dikkate alınarak firmada görülecek öncelikli hafıza kaybı tipinin işten

çıkarılma, hastalık, ölüm, erken emeklilik, transfer gibi durumlara karşı hiçbir sistematik önlem alınmadığı için bireysel olabileceği söylenebilir. Bu yaklaşımla, firmada karşılaşılabilecek ikinci tip hafıza kaybının; yeniden yapılanma, şirket bölümlerinin birinin satılması, grup çalışmasına son verilmesi ve çalışma takımlarının ayrılması gibi durumlara karşı alınan önlemler incelendiğinde kollektif olabileceği görülmektedir. Firmada karşılaşılabilecek son hafıza kaybı tipi ise; sistem çökmesi, virüsler ve yetersiz yedekleme gibi durumların yerel ağ üzerindeki standart yapıları bilgi sistemini tehdit etmesi nedeniyle teknolojik olabilecektir.

Görüldüğü gibi örgütsel hafıza kaybı örgüt üzerinde telafi edilmesi zor hatta telafisi imkansız olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu olumsuzlukları gidermek ve/veya bu olumsuzluklarla karşılaşmamak için her örgüt yaşam döngüsü içerisinde karşılaşılabileceği dönüşüm ve değişimlere karşı gerekli önlemleri zamanında almalı, temel değer ve uygulamalarını koruyabilecek sistem ve stratejiler geliştirmelidir. Örgütsel hafıza kaybı ancak örgütte oluşturulacak sistematik yapılanmalar, yönetim uygulamaları ve stratejiler sonucunda bilgi alanlarının korunması ile önlenebilir. Örgütte oluşturulacak tüm bu yapılar örgütsel hafızaya ulaşmayı ve örgütsel hafızadan yararlanmayı sağlayacaktır. Böylece örgütün unutmaya olan eğiliminin ortadan kalkması sağlanacak, başarıya ulaşma süreci kısaltacak ve bu başarı sürdürülebilir hale gelebilecektir.

#### **Kaynaklar**

- Anonymous. (2004) "Learning to Forget and Forgetting to Learn", *Development and Learning in Organizations*, 18(6), ss. 26-30.
- Bent, J., Paauwe, J. ve Williams, R. (1999) "Organizational Learning: An Exploration of Organizational Memory and Its Role in Organizational Change Processes", *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), ss. 377-404.
- Conklin, J. (1997) "Designing Organisational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy, Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems", <http://cognexus.org> (Son Erişim Tarihi: 20/06/2009).
- Croasdell, D.C. (2001) "It's Role in Organizational Memory and Learning", *Information System Management*, Winter 2001, ss.8-11.
- Lahei, D. (2005) "The Impact of Corporate Memory Loss", *Leadership in Health Services*, 18(3), ss.35- 47.
- Moorman, C. ve Miner, A.S. (1997) "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, 34(1), ss.91-106.
- Morgan, G. (1998), *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Birinci Basım, MESS Yayınları, İstanbul.

- Othman, R. ve Hashim, N.A. (2004) "Typologizing Organizational Amnesia", *The Learning Organization*, 11(3), ss.273-284.
- Paper, D. ve Johnson, J. (1997) "A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory", *Creativity And Innovation Management*, 6(1), ss.32-44.
- Pollitt, C. (2000) "Institutional Amnesia: A Paradox of the Information Age", *Prometheus*, 18(1), ss.5-16.
- Romhardt, K. (1997) "Processes of Knowledge Preservation: Away from a Technology Dominated Approach", [www.dfki.uni-kl.de/~aabecker/Freiburg/Final/Romhardt /romhardt.html](http://www.dfki.uni-kl.de/~aabecker/Freiburg/Final/Romhardt /romhardt.html) (Son Erişim Tarihi: 20.06.2009).
- Stoyko, P. ve Fang, Y. (2007), *Lost&Found: A Smart Practice Guide to Managing Organizational Memory*, First Edition, Canada School of Public Service.
- Walsh, J.P. ve Ungson, G.R. (1991) "Organizational Memory", *The Academy of Management Review*, 16(1), ss.57-91.
- Wexler, M.N. (2002) "Organizational Memory and Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, 3(4), ss.393-414.