



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:19.06.2020 ✓Accepted/Kabul:13.11.2020

DOI:10.30794/pausbed.649150

Araştırma Makalesi/ Research Article

Çini, M. A., Erdirençelebi, M. ve Arıcıoğlu, M. A. (2021). "Aile İşletmelerinde Kuşaklar Arası Geçişte Örgütsel Hafıza Üzerine Nitel Bir Araştırma" *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 45, Denizli, ss. 307-327.

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAKLAR ARASI GEÇİŞTE ÖRGÜTSEL HAFIZA ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Mehmet Akif ÇİNİ*, Meral ERDİRENÇELEBİ**, Mustafa Atilla ARICIOĞLU***

Öz

İnsan yaşamında aile ile işletme iki temel kurum olarak ekonomik ve toplumsal yapılanmanın oluşması aynı zamanda bozulması bakımından önemli rollere sahiptir. Her ikisi de yaşamlarının sürdürülebilirliğini; değerler, alışkanlıklar, ritüeller ve benzeri birçok faktörle açıklarlar. Bütün bunları sonrası için saklamak ve aktarmak becerisi ise gelecek için temel bir çaba olarak karşımıza çıkmaktadır. İngilizce yazılmış uluslararası literatürde hafızanın örgütler bağlamında ele alındığı çalışmalar çok sınırlı olup, Türkçe olarak yazılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Diğer taraftan uygulamada örgütsel hafızanın aktarımını daha doğru bir biçimde görebilmek için 3 kuşağın bir arada görev aldığı işletmeler anlamlı bir örneklem gerekmektedir. Ancak kurucunun ve sonrasındaki 2 kuşağın aktif rol aldığı işletme sayısının Türkiye genelinde çok sınırlı olması ve çalışmayı kabul etmemesi önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Konya İli Sanayi Odası'na kayıtlı olan bu işletme çalışmayı kabul etmiş olup, işletme makine imalatı sektöründe ve uluslararası pazarda faaliyet göstermektedir. İşletmenin kurucusu, 2. ve 3. kuşak aile üyeleri ile derinlemesine görüşme (bireysel mülakat) gerçekleştirilmiştir. Bu şirketin örgütsel hafızasındaki ailenin ve işletmenin yeri, aktarımı ve sürdürülebilirliği sorulan sorular ile anlaşılmaya çalışılmış, elde edilen bilgiler MAXQDA Programı ile analiz edilmiştir. Ailenin şirket için olduğuna inanma, dürüst ve adillik (liyakat esası), çalışkanlık, başarıya tutkusu, çalışma disiplini, değerli ve yararlı olmak temel aktarım unsurları olarak belirlenmiş ayrıca kurucu merkezli mühendis olma inancının da yetişmekte olan 4. Kuşağa kadar yoğun bir biçimde aktarıldığı belirlenmiştir. Çalışmanın alanda ilklerden olmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Hafıza, Aile İşletmesi, Kuşaklar arası geçiş, Konya.

A QUALITATIVE RESEARCH ON ORGANIZATIONAL MEMORY IN THE INTERGENERATIONAL TRANSITION IN FAMILY BUSINESSES

Abstract

Family and business are fundamental institutions which are especially crucial to generation and corruption of both economic and social constructions. Both families and companies explain their longevity and sustainability by means of norms, habits, and other similar factors. Struggle to keep and to transfer these norms and habits to next generations, however, are in fact a struggle to establish a reliable future for themselves. In the English-speaking literature, the studies that are focused on memory in the context of organizations are very rare, while in Turkish-speaking literature any study with such a focus cannot be found. In fact, to be able to observe how the memory remains throughout the organization for research it is needed to work with 3 generations of managers at the same time. Unfortunately, it is quite difficult to fulfil such a need in Turkish context, since 3 generations of family members who still work together are scant in number and they are generally

*Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Cihanbeyli MYO, KONYA.
e-posta:mehmetakifcini@selcuk.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0001-7619-978X>)
**Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, UBF, KONYA.
e-posta:merginn@hotmail.com, (<https://orcid.org/0000-0002-7705-6067>)
***Prof. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, SBF, KONYA.
e-posta:maaricioglu@gmail.com, (<https://orcid.org/0000-0001-6477-832X>)

reluctant to cooperate with researchers. Sample of this study, a cooperation registered to Konya Chamber of Industry, is an international company in machine manufacturing industry. Individual interviews were held with founder of the company, 2nd generation and 3rd generation family members. Meaning of family and company in the context of organizational memory were aimed to be revealed. MAXQDA was used to analyze the data. The belief that family-is-for-company, justice and integrity (importance of the principle of merit), industriousness, passion for success, work discipline and doing good for others were identified as the norms that have been transferred down through generations. In addition, it is obvious that a belief in the necessity of being an engineer-manager was kept alive through 4 generations – 4th and the last generation is still an ardent believer of this necessity. This study is the first example of memory studies from organizational perspective, or organizational studies from memory perspective, in Turkish literature and in this respect it is believed that this is a significant contribution to the literature.

Keywords: *Organizational Memory, Family Business, Generational transition, Konya.*

1. GİRİŞ

Geçmiş, anlamın peşinden koşmak ya da geleceğe taşınan her şeyi biriktirmek anlamına gelir. Mekân ve zamanın üzerinden geçmiş anlamak ise kişilerin ve kurumların kim olduğu ile yakından ilişkilidir. Çevredeki faktörler ve yaşananlar bu ilişkinin tamamlayıcısı olarak rol oynar. Hafıza bu büyüklüğü biriktirme, aktarma ve yaşama aracı olarak fail ile yapının var olduğu mecradır (Karaaslan, 2019;22-28, GediveElam;1996, Olick veRobbins,1998)

Buharın ya da elektriğin üretime sistemine aktarılması onlarca yıl öncesinde devrim olarak adlandırılırken, bugün buharlı üretim sistemleri sıradanlaşmış durumda, hatta çoğu kimse tarafından hatırlanmamaktadır. Bilindiği üzere hafızanın yaşananları sorgulatması var olmayı fark edenler içindir. Alışkanlıklar ise sormadan öğrenilip tekrarlananlardır. Bu bağlamda kişilerin var oldukları ve yaşadıkları kurumlar sormayı, öğrenmeyi ve alışkanlıkların oluşumunda önemli rol oynarlar. Nitekim bireyin hayatına yön veren aile ve işletme kurumları temel kurumlar olarak karşımıza çıkar. Bağlam, aile işletmeleri olduğunda ise birikim, aktarım ve uygulama kurucudan vekillere doğru ve hatta çalışanların tümüne ilişkin belirleyici bir rol üstlenir. Hafıza için paydaş ve belirleyici rol oynayan tecrübe, aktarımın nasıl olacağını anlatmaya çalışan bir araç olmanın ötesine geçerek kimi zaman tek belirleyici olma iddiası taşır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ile ilgili sorunlar, vekil tartışmalarının yaşanması, ekonomik döngünün aktörleri olması ve toplumsal sürdürülebilirlik için de bir gösterge kabul edilmesi bu alanda birçok çalışmanın yapılmasına neden olmaktadır. Ancak “ailenin sonraki kuşakları, kurucu ve hatta öncesinin hangi bilgilerini ve alışkanlıklarını taşımaktadır?” sorusu sanki sıradan bir bilme nesnesi gibi düşünülmektedir. Ya da o ailenin sırrı olarak kabul edilmektedir (Hnáték, 2015; Duh, 2010; Cristofaro vd., 2020). Bu durum tecrübe aktarımı ve yeni bilginin buluşması ile yeni bir hafıza oluşturma evreni üzerine anlaşmasına neden olur. Yani vekilin varlığı oluşur.

Bu bakımdan öğrenilen bilgilerin saklanması, gerektiğinde kullanılabilmesini sağlayan örgütsel hafıza daha da önem kazanmaktadır. Örgütsel hafıza, kuruluştan itibaren bulunan zamana kadar ki süreçte gerek kayıt altına alınarak gerekse alınmadan üretilen bilgi ve becerilerin saklanması, gerektiğinde kullanılabilmesini kapsamaktadır. Örgütlerin ayakta kalabilmelerinde bu bilgi ve becerilerin uygulanabilirliği ve geleceğe taşınabilirliği bakımından büyük önem taşımaktadır. Geçmişte bu bilgiler sadece kişilerin belleğinde saklanırken, gelişmeler sonrasında günümüzde, artmaya devam eden bilgiler yazılı kayıtlar ve veri tabanları olarak arşivlenerek bireysellikten uzaklaştırılma çabaları söz konusudur. Bu çabaların başarıya ulaşması için sürecin yönetilmesi gerekmektedir (Cristofaro vd., 2020).

Sürdürülebilirlikleri için örgütlerin çevresel değişime uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olmaları şarttır. Uyum sağlama süreçlerinde ise canlı birer varlık olarak örgütlerin öğrendikleri bilgi ve becerilerini geleceğe başarılı biçimde taşımalarının stratejik önemi bulunmaktadır. Çalışmada örgütsel hafızanın kavramsal çerçevesi belirlenerek, örgütsel hafıza kavramının aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından önemine yer verilmiştir. Sonrasında Konya ilinde makine imalat sektöründe faaliyet gösteren ve üç kuşağın işletmede aktif görev aldığı bir aile işletmesi konuyla ilgili olarak incelenmiştir. İnceleme sürecinde hafızanın sakladığı kavramların ve inançların, kurucu olan 1. Kuşaktan sonrasına yani 2. Kuşağa ve oradan da 3. kuşaktaki bireyler tarafından nasıl öğrenildiği-aktarıldığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Derinlemesine mülakattan elde edilen bilgiler MAXQDA yardımıyla analiz edildiğinde mesleki inançlardan çalışma ilkelerine değin şirketin aktarımlarını hangi temel kavramlardan oluşturduğu ve bunların şirketin sürdürülebilirliği için nedenli önemli olduğu belirlenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Örgütsel Hafıza (Bellek)

Kavram sözlükte, hafıza (bellek) kavramıyla eş anlamlı olarak, “Yaşananları, öğrenilen konuları, bunların geçmişle ilişkisini bilinçli olarak zihinde saklama gücü, dağarcık, akıl, zihin” biçiminde tanımlanmaktadır (<http://sozluk.gov.tr/>). Sosyal bilimler literatüründe kavram öncelikli olarak psikoloji alanında birey temelli tanımlanmaya çalışılmıştır. Ancak zaman içerisinde, bireyler arası etkileşimler sonucunda, bireyin ötesinde gruplar/topluluklar bazında düşünülüp sosyoloji, siyaset bilimi, tarih, sosyal psikoloji, vb. bilim dalları tarafından da ele alınmıştır (Devine, 2003).

Örgütsel hafıza, ilk kez 19. YY. sonlarında Durkheim tarafından kollektif hafıza üzerine yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Hafızanın depo olarak saklama gücünün, örgütsel yetkinlik olarak ele alınması ile de “örgütsel hafıza” kavramı geliştirilmiştir (Akgün vd., 2005: 2-3). Örgütsel hafıza kavramının literatürde farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Kavram, kurumsal bellek, örgütsel bellek ya da kurumsal hafıza olarak da ifade edilmektedir. Örgütsel hafıza, Walsh ve Ungson’a göre (1991: 61), “mevcut karar alımlarında depolanan geçmiş kurumsal bilgilerden yararlanılması”, Levitt ve March (1988)’a göre; “roller, süreçler, teknolojiler, inançlar, kültürler ve sosyalleşme dair farklı bilgi formlarının saklanarak korunduğu depo”, Moorman ve Miner’a göre (1997: 93), “örgüte yönelik toplu inançlar, rutin davranışlar, içerik, seviye, dağılım ve erişilebilirlikten oluşan bütün”, Ackerman ve Halverson’a göre (2000: 63-64) ise, “örgütlerin faaliyetlerine dair tecrübelerini/anılarını gerektiğinde tekrar kullanabilme becerisidir.” Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel hafızanın temel işlevleri; “algı, kazanım, ayırım, kaydetme, depolama, geri alma, yorumlama ve örgütsel bilgiyi iletmektir” (Jennex ve Olfman, 2002: 208; akt. Mert, 2018: 321).

Örgütsel hafıza, örgüt içerisinde öğrenilen bilgileri kaydetmekle birlikte yeni öğrenimler için de zemin hazırlamaktadır. Gerek öğrenmenin gerçekleşmesi, gerekse de kullanılabilirliği örgütsel hafızanın etkinliğine bağlıdır. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde kritik rol oynamaktadır (Wu ve Chen, 2012: 90). Aynı zamanda örgütsel hafızanın gelişmesi de örgütsel öğrenme ile sağlanmaktadır (Sinkula, 1994). Örgütsel öğrenme, örgüt üyeleri tarafından kavranıp, hafızalarında oluşturdukları biçimin diğer örgüt üyeleri ile paylaşıldığı zaman gerçekleşmektedir. Kısaca, örgütsel öğrenme bireysel hafızanın örgütsel hafızaya aktarılması ile örgütsel bir davranış biçimine dönüşmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Bu sebeptendir ki örgütsel öğrenme örgütsel hafızayı koruyup geliştirmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda örgütsel hafıza da geçmişte öğrenilen bilgileri gelecekte karşılaşılabilecek zorlukları aşmada kullanabilmeyi sağlamaktadır (Croasdell, 2001). Örgüt içerisinde bilgiye ulaşma kolaylığının sağlanması beraberinde örgütsel zekânın gelişmesini de tetiklemektedir (Öneren ve Akyüz, 2018: 161). Örgütsel rutinler, örgüt içi faaliyetlerin sürdürülmesine dair bilgilerin yavaş yavaş kalıcı hale dönüşmesi ile meydana gelmektedir. Bu dönüşüm sürecinde parametrelerin (hukuki düzenlemeler vb.) yönlendirici etkileri, çalışanların tecrübe edinmesi veya işten ayrılma sonucunda yeni çalışanların atanması bilgi paylaşımının karmaşıklığını arttırarak örgütlerin kendilerine özgü işleyişlerini oluşturmakta ve hafızalarını biçimlendirmektedir.

Örgütlerin hafızaları, geçmişlerine ait tüm bilgi, belge, tecrübe ve süreçler, geleceğe yönelik stratejik planlar oluşturulurken başvuru en temel kaynaklardır (Karabal, 2018: 13). Örgütte alınacak her türlü kararlarda etkili ve yol göstericidir (Papper ve Johnson, 1997: 34). Özellikle karşılaşılan problemlerin çözülmesinde yardımcı olan ve tecrübelerin yeni iş süreçlerine dönüştürülerek işgücünün gelişmesine destek olan bir kılavuzdur (Cross ve Lloyd, 2000: 71). Aynı zamanda yeni ürün geliştirmede (Moorman ve Miner, 1997) ve kriz yönetiminde destekleyici rol oynamaktadır. Örgütsel hafıza geçmiş bilgilere dayanarak mevcut faaliyetlerin gerçekleşmesi ile örgütsel etkinliğin yüksek veya düşük seviyede sonuçlanmasına yol açmaktadır. Örgütsel hafızada tutulan bilgilerin örgütsel amaçlara uyumluluğu örgütsel etkinliği yükseltirken uyumsuzluğu tam tersine etkinliği düşürmektedir (Stein, 1995). Örgütsel hafızanın etkin biçimde kullanılması, önceki hatalardan ders çıkarıp bu hataların devamlılığını engellemek ve en iyi uygulamaları devamlı hale dönüştürmektir (Mert, 2017: 48).

Örgütsel hafızanın literatürde, genellikle bildirimsel ve işlevsel hafıza olarak sınıflandırıldığı (Moorman ve Miner, 1997), son zamanlarda ise buna bir de duygusal hafızanın eklendiği görülmektedir. Bildirimsel hafıza (dekleratif hafıza), gerçekler, olaylar, durumlar (ne, neden, niçin ve ne zaman sorularının cevabını bilmek); işlevsel hafıza (prosedürel hafıza) bir şeyin nasıl yapıldığı ya da nasıl yapılabildiği ve iş süreçleri ile ilgili konuları

kapsamaktadır (Limon, 2016: 10). Duygusal hafıza ise duygusal olayların ya da tecrübelerin hafızasıdır. Bildirimsel ve işlevsel hafıza daha çok enformasyona dayalıyken, duygusal hafıza bu konuda her iki hafıza türünden farklılaşmaktadır. Feldman ve Feldman (2006) duygusal hafızayı, bir örgütün gidişatına yön veren kara kutusu biçiminde tanımlamaktadır (Mert, 2017: 36-37).

Örgütsel hafıza dört farklı formda örgütte varlığını sürdürmektedir. Bu formlardan bir kısmı elektronik ya da doküman olarak arşivlerde yer alan kurumsal bilgileri içeren verilerdir (Davis ve Botkin, 1994). Kurumsal bilgi, örgütün yapısı ile ilgili ya da yürütülen faaliyetlerle ilgili tüm bilgileri ifade etmektedir. Bu veriler sayısal, görsel, ses kayıtları, vb. kaynaklardır (Odabaş, 2006). Bir diğer formu ise örgüt kültürü içerisinde bulunur. Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan ve ona özgü değerler, normlar, inançlar, semboller, hikâyeler, törenler, liderler, kahramanlar, ortak dil gibi unsurlardan oluşur (Zencirkıran ve Keser, 2018: 29-36). Örgüt kültürünün sürekliliğinde, geçmişte oluşturulan bu unsurların aktarımı sırasında örgütsel hafıza devreye girmektedir. Örgütsel hafızanın bir başka formu örgüt çalışanlarının hafızasıdır. Bilgi ve tecrübelerle dayalı olan bu hafıza çalışanlar arasında yaygın durumdadır. Örgütün karşılaştığı problemlerin hızla çözümünde etkilidir. Çalışanların tecrübelerinin ortak bir dile çevrilmesi kriz yönetiminde büyük önem taşımaktadır. Ayrıca örgütsel değer yaratmada, pozitif psikolojik sermayenin oluşturulmasında, örgütsel bağlılığın artırılmasında destek sağlamaktadır. Örgütsel hafızanın başka bir formu ise örgüt dışındaki başka kurum ve örgütlerin hafızasında yer almaktadır (Yakut, 2016: 248). Örgütsel hafızanın gruplandırılması hususunda literatürde farklı dördü ayrımlı yapıldığı da görülmektedir. Bu gruplandırma: teknik hafıza, yönetsel hafıza, kültürel hafıza ve pazarlamacı hafızadır (Zhang vd., 2004:3; akt. Kılıç, 2007: 37-38).

Bir örgütte güçlü ve aktif tutulan bir hafızanın oluşturulması, çevresel fırsatları hızlı değerlendirmede gereken bilgi ve becerilere güvenli biçimde hızlıca ulaşılması, süreç iyileştirilmesinin sağlanması, bu bilgiler sayesinde verimliliğin ve etkinliğin artırılması ile maliyetlerin düşürülmesi aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Moorman ve Miner, 1997: 91-92). Aynı zamanda bir işletmenin yeni ürün geliştirme becerisinde örgütsel hafıza ile depolanan bilgilerin önemli rolü bulunmaktadır (Garud ve Nayyar, 1994; Cohen ve Levinthal, 1994; Day, 1994; Moorman ve Miner, 1997). Ayrıca gerek iç gerekse dış müşterilerde memnuniyet sağlanarak kurumsal itibarın artışına yol açmaktadır. Örgüt bütünlüğünün ve bağlılığının sağlanmasında bu hafızanın bireye, bireyden grup içindeki diğer bireylere, sürekli aktarımına ihtiyaç bulunmaktadır. Günümüz koşullarında işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında örgütsel hafızanın sürekli yenilenecek aktif kullanımı büyük önem taşımaktadır (Ackerman ve Halverson, 2000). Ancak kolayca erişilebilir güncel bir örgütsel hafıza oluşturma sanıldığı kadar kolay olmamaktadır (Wu ve Chen, 2012: 90).

Örgütsel hafıza tıpkı insan hafızasının geçmişi algılayıp hatırlaması, ona değer ve anlam yüklemesinde olduğu gibi örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir. Yine insan hafızasının bireysel kimlik oluşumunda etkili olduğu gibi örgütsel kimliğin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde etkili olmaktadır (Torunlar, 2019: 111). Öte yandan örgütler, kendilerine zarar verebilecek rutinleri, düşünceleri ve değerleri de öğrenebilmektedirler. Başarılı örgütler bu tür bilgileri örgütsel hafızaya atmadan önce unutmayı başarabilenlerdir (Martin de Holan vd., 2004). Ya da gereksiz bilgileri elemek gerekmektedir (Rowlinson vd., 2010: 76). Örgütsel hafıza konusunda yapılan eleştirilerde, hafızada tutulan verilerin örgütün geleceğine yönelik alacağı kararlarda bir bariyer oluşturup oluşturmadığına dikkat çekilmektedir. Çünkü örgütsel hafızada saklanan bilgiler her zaman geçerli olduğu kanısı söz konusudur. Hâlbuki çok hızlı değişimin yaşandığı günümüz koşullarında bu bilgilerin karar verme sürecindeki önemini yitirmesi olasıdır. Önemli olan bu bilgilerden hangisinin hatırlanıp hangisinin unutulması gerektiğidir. Başka bir deyişle örgütsel hafızanın etkinliği, hafızada yer alanların sürekli güncellenmesi ve gereksiz dönüşmüşlerin ayıklanarak temizlenmesine bağlıdır (Şen, 2014: 25). Örgütsel hafızanın hatalı kullanımı ya da istismar edilmesi, diğer bir deyişle ona körü körüne bağlanması veya yöneticilerin düşüncelerine kalkan yapmaları, değişime direnci arttırmaktadır (Karabal, 2015: 107).

Örgütsel hafıza oluşturma süreci, tıpkı insan belleği gibi bilgilerin, kısa vadeli hafızaya ve sonrasında uzun vadeli hafızaya aktarılması biçiminde gerçekleştirilmelidir. Ancak örgütlerde çoğunlukla kısa vadeli hafıza kullanılmaksızın uzun vadeli belleğin kullanıldığı görülmektedir. Hâlbuki kısa vadeli hafızanın sağlamış olduğu, bilgilerin kısa sürede geri çağırılması için kodlanması ve önem sırasına konulması atlatılmış olmaktadır. Öte yandan örgütsel hafızada yer alan bilgi çeşitleri: örtülü bilgi, tecrübeye dayalı bilgi, kodlanmış bilgi, kavramsal

bilgi, sosyal bilgi, olaylara ilişkin bilgi, süreçlerle ilgili bilgi olarak çeşitlidir (Kılıç, 2007: 55, 63). Örgütsel hafıza öğrenmenin gerçekleştiği işletmelerde kendiliğinden oluşmaktadır. Ancak öğrenme bireyler vasıtasıyla gerçekleştiği için bilginin depolandığı ilk aşama çalışanların belleği olmaktadır. Bu nedenle örgütsel hafızanın büyük bir bölümü çalışanların kafasında kayıtlı örtük bilgidir. Örgütsel hafızanın etkinliği örtük bilginin örgüt içerisinde paylaşılabilişliği ile gerçekleşmektedir. Çalışanın işten ayrılması ile birlikte kafasında kayıtlı örtük bilgiler de onunla birlikte örgüt için kullanılamaz olmaktadır (Türkay, 2011: 10). Ayrıca örgütsel hafıza, sadece bir kişinin bilgi ve tecrübelerine dayanmamalıdır (Mert, 2017). Başka bir deyişle kişilerden bağımsız olmalıdır. Diğer bir kısmı elektronik veri tabanlarında ve dosyalarla arşivlenen açık (kodlanmış) bilgidir. Teknolojik gelişmelerin takibi ve uygulanabilirliği bu hafızanın gelişmesine yardımcı olmaktadır. Özellikle de örgüt kültürü örgütsel hafızanın büyümesinde destekleyicidir. Çalışanların yönetime katılması, fikirlerinin alınması, takım ruhunun oluşturulması vb. uygulamalar örtülü bilginin açığa çıkmasında etkili olmaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Hafıza için Literatür Özeti

Yazarlar	Yıl	Örneklem sayısı	Bulgular
Moorman ve Miner	1997	92 işletme	Örgütsel hafızanın yeni ürün performansı ve yaratıcılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örgütsel hafızanın aktif kullanımının hem yeni ürün performansını hem de yaratıcılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.
Şirin	2000		Bireysel ve örgütsel bellek arasındaki ilişki gösterilmeye çalışılmıştır.
Croasdell	2001		Öğrenme, hafıza ve örgütsel öğrenme etkileşimi konu almaktadır. Günümüz teknolojileri tarafından bu etkileşimin nasıl desteklenebileceği açıklanmaya çalışılmıştır.
Hanvanich, Sivakumar ve Hult	2006		Öğrenme yönelimi ile örgütsel hafızanın, örgütsel performans ve yenilikçilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya göre, öğrenme yöneliminin hem örgütsel performans hem yenilikçilik üzerinde pozitif yönde etkili olduğu ve bu etkinin teknolojik ve pazar değişkenliğinin yüksek olduğu ortamlarda, düşük olduğu ortamlara göre daha kuvvetli olduğu görülmüştür.
Kılıç	2007	Telekomünikasyon sektöründe çalışan bir işletmenin 361 çalışanı	Örgütsel hafızanın iki alt boyutu olan prosedürel ve deklaratif turunun, örgüt performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Örgütsel hafıza değişkenlerinin örgüt performansını olumlu etkilediği, prosedürel hafızanın etkisinin deklaratif hafızaya göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Rowlinson vd.	2009		Sosyal hafıza perspektifiyle örgütsel hafızayı oluşturan unsurların toplumsal hafıza ile etkileşimi ele alınmıştır. Toplanan bellek yerine kolektif belleğe vurgu yapılmaktadır. Bazı işletme müzeleri üzerinden konu analiz edilmeye çalışılmıştır.
Fiedler ve Welppe	2010	Finans, otomotiv gibi farklı sektörlerde yer alan işletmelerin 122 çalışanı	Örgütsel yapı ile örgütsel hafıza arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçları, uzmanlaşma ve standardizasyonun yanı sıra bilginin kodlanması ve kişiselleştirilmesi ve elektronik iletişim gibi örgütsel süreçlerin örgütsel hafızayı etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, sonuçlar, bilginin kodlanmasının standardizasyon ve örgütsel bellek arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini ve elektronik iletişimin uzmanlaşma ile örgütsel bellek arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.
Dunham ve Burt	2011	6 işletmenin 134 çalışanı	Örgütsel hafızanın psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel hafızanın psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna varılmıştır
Lee vd.	2011	Hastane çalışanları	Bireysel ve örgütsel hafızanın hastane hizmetleri performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna varılmıştır

M. A. Arıcıoğlu

Serra	2013	6 KOBİ işletmesinin yöneticisi	Kobi niteliğindeki 6 aile işletmesi ile yapılan derinlemesine mülakat sonucunda örgütsel hafıza, örgütsel yönetim biçimi ve pazar yönetimleri arasında ilişki bulunmuştur.
Mullens	2013	212 aile işletmesi	Aile işletmelerinde beşeri sermayenin ve üst düzey yönetiminin transaktif bellek gelişimi ve girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Aralarında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Şen	2014	Bir işletmenin beyaz yakalı çalışanları	Ölçek geliştirilerek önerilen model test edilerek örgütsel hafıza sisteminin rasyonel karar verme üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örgütsel hafıza sistemi sayesinde örgüt içerisindeki bireyler rasyonele daha yakın karar verebildikleri görülmüştür.
Villeneuve	2014	Bir işletmenin 6 üst düzey yönetici	Transaktif bellek sistemlerinin (TMS) işletmelerin CEO yedekleme süreci üzerindeki rolünün anlaşılmasını amaçlanmıştır. TMS ile devir planı arasında ilişkiye bakılmıştır. Uzmanlık, bilgi paylaşımı ve güvenilirlik arttıkça öğrenme, yaratıcılık ve esnekliğin arttığı görülmüştür.
Arvas	2015	88 kurum personeli	Bilgi yönetimi ile örgütsel hafıza arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda bilgi yönetimi sayesinde örgütsel hafızanın daha verimli olduğu ve örgütte bilgi yönetimi ile birlikte örgütsel hafıza çalışmalarının sonucunda, personelin iş akış süreçlerini daha iyi kavrayacağı ortaya konulmuştur.
Karabal	2015	347 inşaat firması	Araştırma modeline temel teşkil eden örgütsel hafızayla değişime direnç arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu düşüncesi, analiz sonuçlarıyla alt boyutları arasında belirli düzeyde kendini göstermiştir. Benzer şekilde vazgeçmenin, değişime direnç ve örgütsel hafıza ile negatif yönlü ilişkileri de alt boyutlar seviyesinde ortaya koyulmuştur.
Aksu	2016	Bir yükseköğretim kurumu	Ağ-bağ analiz yöntemi ile örgütsel belleklerin türlerine göre görevler arası ağ ilişkilerinde depolanma farklılıkları incelenmiş ve Episodik bellek kullanımının görece merkezîyet ile arttığı iç merkezîyet ile azaldığı görülmüştür.
Demir	2019	262 Bilişim ve iletişim sektörü çalışanları	Örgütsel öğrenme ve örgütsel hafızanın, bilişim sektörü çalışanları tarafından nasıl algılandığını saptamak ve bu iki kavramın arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yapılan araştırma sonuçlarına göre ilişki olduğu görülmüştür.
Habiboğlu	2019	Sağlık, imalat, eğitim alanlarında faaliyet gösteren özel işletmelerde yer alan 370 çalışan	Örgütsel hafızayı besleyen ve engelleyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına göre; bilgi yönetimi, liderlik (etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik) ve örgütsel kısıtların örgütsel hafızayı olumlu şekilde etkilediği ve kontrol değişkenlerinden yalnızca yaş faktörünün örgütsel hafızayı olumsuz etkilediği görülmüştür.
Madison, Daspit ve Marett	2020		Aile ve aile dışındaki çalışanlar arasında "kim neyi biliyor" anlayışının gelişmesi ve hafızada yer almasının, yenilikçiliği aynı zamanda örgütsel performansı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.2. Aile İşletmelerinde Kuşaklar Arası Geçişte Örgütsel Hafızanın Yeri ve Önemi

Aile işletmeleri; hisse sahipliğinin ve yönetim kademelerinin büyük bir kısmında aynı aileye mensup kişilerin yer aldığı, gerek kendi ekonomik geçimlerini sağlamak gerekse de sonraki kuşaklara miras bırakmak amaçlarıyla kurulmuş ve sahip ailenin değer, inanç ve tutumlarından etkilenen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Ülkemizde dünyanın hemen hemen her ülkesinde olduğu üzere ekonomiye yön vererek ve yaygın görülen işletmelerdir. Aile işletmeleri gerek yapıları gerekse de yönetim biçimleri bakımından diğer işletmelerden ayrılan özellikler taşımaktadırlar. Kuruluş ve gelişim aşamasında hızlı karar verebilme, finansal açıdan aile fonlarından yararlanma, işe odaklanma gibi üstünlükleri söz konusu iken; büyüme döneminde yetki sorunları, finansal yetersizlik, kayırmacılık, rol çatışmaları, merkezi yönetim gibi zayıflıkları bulunmaktadır (Güleş vd., 2013: 32).

Ülke ekonomisine yön veren bu işletmelerin yaşam süreleri genellikle kurucunun iş başında kalma süresi ile sınırlı kalmaktadır. Kuşaklar arası geçişleri sancılı olmakta ve çoğunlukla da ikinci kuşak kırılma noktasını oluşturmaktadır. Üçüncü kuşağa geçen işletme oranı oldukça düşük sayıda gerçekleşmektedir (Kırım, 2007).

Kurucunun aile ve çalışanlar arasında ortak amaçlar, normlar, değerler, tutumlar oluşturmada önemli bir rolü ve çalışanlar tarafından kabul edilmiş bir yeri bulunmaktadır (Ket De Vries, 1993: 60). Özellikle de ikinci kuşakta gizli etkisinin (kurucu gölgesi) var olduğu çalışmalarla gösterilmiştir (Davis ve Harveston, 1999: 318). Aynı zamanda örgütsel hafızanın oluşumunda kuşkusuz kurucunun oluşturduğu kültürel yapının etkisi büyüktür.

Aile işletmelerinde işletme kararlarında ve uygulamalarında merkezi yönetimin (bir kişinin etkin olduğu ve bu kişinin genellikle de kurucu girişimci) olduğu sık karşılaşılan bir durumdur. Ancak bu girişimcinin ani vefatı vb. durumlarda büyük krizler yaşanmakta hatta işletme kapanmayla karşı karşıya kalmaktadır. Ya da işletme içinde yaşanan yoğun çatışmalar neticesinde profesyonel çalışan işletmeden ayrılarak sahip olduğu bilgiyi de yanında götürmekte ve bu durumda örgüt yara almaktadır. Hâlbuki örtük bilgi ve tecrübeler kişilerin ötesine geçirilerek açık bilgiye dönüştürülebilirse yenilikçilikte etkin bir araç olmakta ve öğrenen örgüt yapısı sergilenmektedir. Nitekim sürdürülebilirlikte öğrenen örgüt yapısı önem teşkil etmektedir. Hâlbuki aile işletmesinin öğrenen örgüte dönüşmesinin önünde birtakım engeller mevcuttur. Bu engellerin başında aile üyelerinden oluşan tepe yönetim gelmektedir. Şayet merkezi yönetim sergileyip kararlar tek elden alınıyorsa, üst düzey yönetici sadece salt kendi bilgileri ile hareket ediyorsa örgüt içerisinde bilgi edinme mekanizmaları gelişemeyeceğinden öğrenme alışkanlığı da gelişemeyerek yerleşemeyecektir. Aile işletmesinin gelişim eğrisine bakıldığında kurucunun işe kendisini adayarak çok ve yoğun çalıştığı, hırslı, gözü kara olduğu görülür. Zaman içerisinde büyüme gösteren işletmede kurucunun ilk zamanlarda sergilediği birtakım davranışlarda ısrar ettiği görülür (Fındıkçı, 2005: 132-138). Bilgi temelli hareket etmek yerine önsezileri doğrultusunda hareket etmek istemesi ve kendisi olmadan işletmenin olamayacağı kanısında ısrarcı tutumları öğrenmenin alışkanlık haline dönüşmesi, örgütsel hafızanın gelişmesi ve öğrenen örgüt yapısının oluşmasının önünde engel teşkil edebilmektedir. Profesyonelleşmenin olmaması ise sürdürülebilirlik için tehdit oluşturabilmektedir.

Godwyn ve Gittell'e (2011: 311) göre, "kültür, insanların deneyimleri yorumlamak ve sosyal davranışlar üretmek için kullandıkları bilgidir. Bu bilgi, değerler ile tutumları oluşturur ve insan davranışlarına etki etmektedir." Luthans ve Doh'a (2012: 97) göre kültür 3 tabakadan oluşur. Bunlar; toplumun açık eser ve ürünleri, topluma rehberlik eden normlar ve değerler ile insanların davranışlarına rehberlik eden örtük, temel varsayımlardır. Hofstede ve diğerleri (2010: 10-11) değerlerin oluşma sürecinde insanların çocukluk yıllarının etkisini ifade etmiştir. Yazarlara göre bir kişinin hayatında, özellikle de ilk yıllarda aile aracılığıyla, maruz kaldığı tüm unsurlar etkilidir. Başka bir deyişle hayata bakış açıları gelişir. Örneğin, bir kişinin çocukluk yıllarında ebeveynleriyle mi, kardeşleriyle mi uyuduğu, onu ailesinin mi yoksa başka birinin mi yetiştirdiği, etrafında ki ortamın gürültülü mü, sessiz mi olduğu, ağlayınca ne gibi tepkiler verdiği, hangi şeylerin kirli ve kötü olduğu ve nasıl iyi ve temiz olunacağı, ebeveynlerin ve kardeşlerin taklit edilip edilmediği, kimlerin rol model olarak seçildiği, spor, sanat, siyaset, eğitim ve dinin hayatında ne gibi önemi olduğu, insanlarla iletişime nasıl geçileceği, ödül ve cezanın ne olduğu, soru sormanın, konuşmanın, savaşmanın, çok çalışmanın, yalan söylemenin, kaba veya kibar olmanın iyi mi, kötü mü olduğu, nasıl arkadaş edinildiği, hiyerarşide basamaklarının nasıl tırmanıldığı vb. gibi sorular ve yaşamı boyunca bu soruların cevaplarına maruz kalan birey, hafızasında sürekli yer edinen bu bilgiler eşliğinde norm, değer ve varsayımlarını oluşturmaktadır. Sonuç olarak ortaya özellikle de yetişilen aileden kaynaklı bir norm, değer, yargı bütünü çıkmaktadır. Ayrıca bu süreç kendini tekrarlayan bir döngüdür. Yani ilerleyen yıllarda çocuğu olduğunda bireyin onun üzerinde etkisi kaçınılmaz olmaktadır.

Aile işletmelerinde de bu döngü benzer şekilde gerçekleşmektedir. Küçük yaşlardan itibaren çocukların aile işletmesinde çalıştırılması ve işletme içinde ki tüm süreçleri yakından takip etmesi, daha önce kurucu tarafından oluşturulmuş örgüt kültüründen etkilenmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda kurucunun çok önemli bir rolü olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Sahip olduğu bilgi, inanç ve deneyimlerini ikinci kuşağa aktarma çabası bulunmaktadır. İkinci kuşak ise kurucudan edindiği bu bilgi, inanç ve tecrübeleri kendi öğrendikleri ile birleştirerek üçüncü kuşağa aktarmaktadır. Bir önceki kuşak bu hafıza geçişinde büyük titizlik göstermektedir. Bunun temelinde, işletmenin başarılı biçimde yönetilmesinden ziyade çocuklarının genel hayatta başarılı olmasını isteyen ebeveyn olmak yatmaktadır (Akther, 2015: 182). Çünkü kurucuların, işletmenin örgütlenmesinden, büyümesine, stratejik

kararların alınmasından, sürdürülebilirliğinin sağlanmasına kadar her süreçte izleri (gizli el) vardır. Bu izler ya kurucunun doğrudan katılımı ile ya da işletmeyi kurarken kendi değer, norm ve varsayımlarına göre oluşturduğu örgüt kültürü aracılığı ile oluşturulmaktadır. Yani bir aile işletmesi, hayata geçtiği andan ömrünün sonuna kadar, kurucuların bu kültüre ve karaktere dayalı değerlerinin etkisi altında kalır ve kurucular bu varsayımların uygulanması için işletmesini yönlendirir (Schein, 1985, akt. Frost vd., 1991: 14-15). Yeni bir liderin işletmeye dâhil olması ve bu kültürü revize etme çabaları, Vekâlet Teorisinde de (Agency Theory) açıklandığı gibi, amaç ve çıkar birliğine bir tehdit olarak algılanırsa, çeşitli çatışmaları ortaya çıkaracaktır. Bu sebeple kurucular, örgütün hafızasında yer alan tüm bu değerlerin canlı kalması ve gelecek nesillere aktarılabilmesi için bir araç olarak devir planlaması, aile meclisi ve aile anayasasından faydalanması gerekmektedir. Örgütsel hafızanın aktarımı açısından, devir planlaması ile bu değerleri en iyi koruyacak varisi yetiştirmek ve göreve getirmek; aile anayasası ile sözlü olan bu değerleri yazılı hale getirerek gelecek nesillere aktarmak; aile meclisleriyle de tüm aile üyelerine bu değer, norm ve varsayımları daha iyi anlatmak amaçlanmaktadır.

Aile işletmelerinde aile üyelerinin yanı sıra diğer çalışanların varlığı örgütsel iletişimde karmaşıklık yaratmaktadır. Aile işletmelerinde açık iletişim işletmede yer alan aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında bilgi akışını ve yenilikçilik için gerekli bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır. Etkin iletişim aynı zamanda yeni bilgilerin ortak bir yorumunu kolaylaştırmakta ve bilginin işletmede yayılmasını sağlamaktadır. Çalışanlar arasında doğru bilgi akışı verimli iş süreçlerini desteklemekte ve böylece yenilikçiliği arttırmaktadır (Madison vd., 2020: 9-10). Sahip aile üyeleri genellikle örtük bilgi kullanma eğilimindedirler (Eddleston vd., 2012). Hâlbuki profesyonel çalışanlar aile dışından geldikleri için farklı bilgi ve bakış açılarıyla doğru iletişim sistemi içerisinde işletme performansını olumlu etkileyebileceklerdir (Kosmidou ve Ahuja, 2019).

Aile işletmelerinde aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında etkin iletişimin ve güvenin kurulamaması durumunda bilgi kaynaklarının doğru kullanılarak örgütsel hafızaya dönüştürülmesi gerçekleştirilememektedir. Bu durumda yenilikçilikte işletmede sergilenememektedir. Örgüt içerisinde kim neyi bilir sorusunun netliği, açıklık, etkin iletişimin sergilenmesi yenilikçiliği arttırmaktadır (Madison vd., 2020).

3. BİR AİLE İŞLETMESİNDE ÖRGÜTSEL HAFIZANIN KUŞAKLAR ARASI AKTARIMI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmanın temel amacı, aile işletmelerinde kuşaklar arası geçişin örgütsel hafıza aracılığıyla incelenmesidir. Aile işletmeleri hakkında yapılan araştırmalar çoğunlukla kurumsallaşma, devir planlaması, nepotizm vb. konulara odaklanmıştır. Örgütsel hafıza ile ilgili literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Serra, 2013; Mullen, 2013; Madison vd., 2020). Bu sebeple çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada, nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan derinlemesine mülakat (bireysel görüşme) metodu seçilmiştir.

“Derinlemesine mülakat (bireysel görüşme), veri kaynağı ile karşılıklı olarak konuşmalarının içeriğini veri olarak ele alır. Görüşme formu kullanılır. Görüşmede öncelikle bir giriş yapılarak sonrasında demografik bilgiler alınır ve sorulara geçilir. Sorular kapsamında, şimdiki zamanla ilgili sorular, sonradan geçmiş ve gelecek ile ilgili sorular; hem açık hem kapalı uçlu sorular ile yapılandırılmış, yarı yapı ve serbest olabilir” (Sığırı, 2018: 78).

Bu araştırmada temel soruların önceden hazırlandığı, ancak mülakat sırasında ek soruların sorulma esnekliğini de sağlayan yarı biçimsel mülakat tekniği kullanılmıştır. Temel sorular literatürde daha önce yapılan çalışmalar (Howort vd., 2004; Birincioğlu ve Acuner, 2015; Uslu, 2011; Peksaygılı ve Tutan, 2015; Kellermanns ve Eddleston, 2006; Zahra, 1996; Zahra vd., 2004; Astrachan vd., 2002) incelenerek hazırlanmıştır.

Mülakat süresince ses kaydı alınmış ve detaylı notlar tutulmuştur. Böylelikle aile işletmesinde yer alan kuşakların kişisel özellikleri, iş yapma biçimleri, iş kültürleri, işletmeye ve diğer kuşaklara bakış açıları, gelecek ile ilgili öngörüler ve işletmeye dair çeşitli bilgileri irdeleme fırsatı bulunmuştur.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Örnekleme, bir araştırmanın konusunu oluşturan evrenin bütün özelliklerini yansıtan bir parçasının seçilmesi

işlemine belirtir. Örneklem türleri arasında yer alan amaçlı örneklemede amaç evrenin yeterince temsiliyeti değil, araştırılan konu hakkında ilgili ve bilgili kimselerin deneyimlerine ve bilgilerine başvurulmasıdır (Sığırı, 2018: 126).

Örneklem belirlenirken bazı kriterlere göre hareket edilmiştir. Yani öncelikle görüşme yapılacak aile işletmelerinin kriterleri belirlenerek bu kriterleri taşıyan işletmeler seçilmiştir. Örgütsel hafızanın aktarımını daha rahat görebilmek adına 3 kuşağın bir arada görev aldığı işletmeler esas alınmıştır. Ancak kurucunun ve sonrasındaki 2.-3. kuşakların aktif rol aldıkları işletme sayısının Türkiye genelinde sınırlı olduğu bilinmektedir. Çoğu işletmede kurucu tek olarak işin başında, ya vefat ettiği için ikinci kuşak tek başına aktif ya da iki kuşak bir arada çalışır durumdadır. En kötüsü ise işletmenin başkasına devredilmiş durumda olmasıdır.

Bu araştırmada amaçlı örneklem olarak, Konya ili Sanayi Odası'na kayıtlı, makine imalatı sektöründe yer alan ve uluslararası pazarda faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmenin kurucusu, 2. ve 3. Kuşak aile üyeleri ile derinlemesine görüşme (bireysel mülakat) gerçekleştirilmiştir. Araştırma örnekleminin belirlenmesinde en önemli şartlar, örgütsel hafızanın izini sürebilmek için en az üç kuşağın aktif olarak çalışması ve katılımcıların mülakatlara katılmaya gönüllü olması şeklinde belirlenmiştir. Bu işletme her iki şartı da taşıması sebebiyle tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında altı aile üyesi ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu üyelerden dördü kadın, diğer ikisi ise erkektir.

3.3. Araştırmada Tercih Edilen Veri Toplama Süreci ve Sınırlılığı

Araştırmaya katılan aile üyelerinin isteği üzerine önceden belirlenmiş gün ve saatte görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tüm katılımcılara yer aldığı kuşak esas alınarak benzer sorular sorulmuştur. Yapılan her bir görüşme için ayrıntılı biçimde notlar tutulmuş ve başından sonuna kadar ses kaydı alınmıştır. Her bir görüşme en az 40, en fazla 60 dakika sürmüştür. Araştırmanın görüşme soruları şunlardır:

1. Kısaca kendinizi tanıtır mısınız? (Ad-soyad-yaş-egitim durumu- medeni durum-sahip olunan çocuk sayısı-kurucu üye ile yakınlık derecesi-işletmede çalışma süresi-görev)
2. Bu işletmede ortak yönetici olmak sizin tercihiniz miydi? Neden? Bu işi yapmasaydınız ne iş yapardınız?
3. İş yapma biçiminiz bir önceki kuşağın iş yapma biçimine benziyor mudur?
4. Aile ile işletmede arasında bir tercih yapacak olursanız hangisi daha önceliklidir?
5. Ailede kimin sözü geçer?
6. İşletmede kimin sözü geçer?
7. Dışardan şirkete katılan insanlar sizin için ne kadar değerlidir? (Gelinler/damatlar/çalışanlar)
8. Bu işletmede sizce gelecekte ne olur?
9. Bu sektörde devam etmeli mi yoksa başka sektöre girilmeli midir?
10. Gelecekte bir başka şirketle ortak olur musunuz?
11. Bu şirketi sizden sonra kim yönetir?

Yukarıda yer alan sorular ile örgütsel hafızanın aile üyeleri arasında geçişini yordayabilmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen ses kayıtları deşifre edilerek tüm katılımcılara ait mülakat verileri oluşturulmuştur.

Aile işletmelerinde üç kuşağın bir arada yer aldığı işletme sayısı oldukça sınırlıdır. Çoğu aile işletmesinde ya birinci kuşak vefat etmiş ya da işletme hissedarları arasında yaşanan çatışmalar sonucunda işletmeden kopmalar yaşanmıştır. Kurucunun gizli etkisinin devamlılığını görebilmek için üç veya daha fazla kuşağın bulunduğu işletmeler önem taşımaktadır. Bu araştırmanın en büyük sınırlılığını oluşturmuştur. Ayrıca zaman ve ekonomik sınırlılıklar mevcuttur.

3.4. Verilerin Analizi

Nitel araştırma yöntemi biçiminde tasarlanmış olan bu çalışmada, “içerik analizi” kullanılmıştır. Bu nedenle öncelikle elde edilen veriler içerik analizine ve araştırmanın amacına uygun olacak şekilde tasnif edilmiştir. Tasnif edilen veriler, nitel verilerin analizinde sıklıkla kullanılan MAXQDA 20 programı aracılığıyla kodlanmış ve analiz edilmiştir.

3.5. Nitel Araştırmanın Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda sonuçların güvenilir olması için, aynı amacı elde etmek için farklı kişiler tarafından yapılan analizin benzer sonuçları bulması gerekmektedir. Bu durum kodlama mutabakatı ile sağlanmaktadır. Bu mutabakat sürecinde iki farklı araştırmacı aynı verileri, birbirlerinden bağımsız bir şekilde kodlar ve sonuç olarak elde edilen her iki analizin birbirine kabul edilebilir bir düzeyde uyumlu olması beklenir. Bu araştırma için yapılan kodlama mutabakatı sonucu % 89 çıkmıştır ve kodlama güvenliğinin kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır

3.6. Araştırma Bulguları

3.6.1. Örnekleme oluşturan Aile İşletmesi Hakkında Genel ve Aile Üyeleri Hakkında Demografik Bilgiler

1950 yılında kurulmuş olan işletme ilk zamanlarda atölyede model yaparken 1970li yıllara gelindiğinde talebe bağlı üretim yapılması stratejisini benimseyen oldukça geniş bir ürün yelpazesine sahip bir hal almıştır. Ülkemizin ilk seri atölye tipi pres üreticisidir. Yıllar içerisinde ilkleri üretmeye devam eden işletme, günümüzde Türkiye’deki en büyük boyutsal kapasiteye sahip hidrolik silindir üreticisidir.

Mülakatta edinilen bilgilerin işletme gizliliğini ihlal edebileceği öngörüsü ile işletme ve katılımcı bilgileri gizli tutulmuştur. Bu bağlamda aile üyelerinin gerçek isimleri kullanılmamıştır. Her birine bir kod ismi verilmiştir. Bunlar X, Y, A, B, C, D’dir. Araştırmaya katılan 6 aile üyesine ait demografik bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırma Kapsamında Yer Alan Aile Üyelerine Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı Aile Üyesinin Adı	Üyelik Derecesi	Akrabalık Derecesi	İşletmede Çalışma Süresi	Görevi	Eğitim Durumu
X	1.kuşak üye	Baba/dede	60	Kurucu/ Onursal Başkan	Lisans programı terk
Y	2. kuşak üye	Kız/hala	20	Yönetim Kurulu Başkanı/ Genel müdür	Lisans/işletme
A	3. kuşak üye	Torun/yeğen/ kardeş	19	Pazarlama ve proje yetkilisi	Lisans/ Mühendislik
B	3. kuşak üye	Torun/yeğen/ kardeş	15	Pazarlama ve proje yetkilisi	Yüksek Lisans/ Mühendislik
C	3. kuşak üye	Torun/yeğen/ kardeş	10	Satın alma	Yüksek Lisans/ Mühendislik
D	Aileye dışarıdan katılan üye	Damat/eş/ enişte	19	Teknik İşler Genel Müdür Yardımcısı	Lisans/Mühendislik

3.6.2. Verilerin Kodlanması ve Vaka Modelleri İle Analizi

Aile üyeleri ile yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler için iki araştırmacı tarafından daha öncesinde ayrı ayrı temalar belirlenmiştir. Bu temalar sayesinde verilerin işlenmesinin daha sistematik olacağı düşünülmüştür. Sonrasında oluşturulan çerçeveye göre veriler düzenlenerek anlamlı bir bütün oluşturacak biçimde bir araya getirilmiştir.

M. A. Arıcıoğlu

Elde edilen veriler kod matris tarayıcısı, kod matris haritası, tek vaka ve iki vaka modelleri aracılığıyla analiz edilerek, kuşaklar arasında bilgi geçişlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak yapılan kodlama sonrası uygulanan analizlerin sonuçlarının her birine, çok kapsamlı ve uzun olması sebebiyle burada yer verilmemiştir. Bunun yerine kodlamaya ilişkin kod matris haritası ile tek ve iki vaka modeli sonucunda yazarlar tarafından oluşturulan örgütsel hafızaya ilişkin kuşaklararası bilgi akışını gösteren tablo paylaşılmıştır. Şekil 1’de araştırmanın kod matris haritası gösterilmiştir.

Katılımcılardan elde edilen verilere göre en çok kodlanan ilk 5 unsur sırasıyla, eğitim, meslek ve iş seçiminde üst kuşaklar tarafından yönlendirmenin olduğu, kurucu aile üyesinin çok baskın ve etkin bir figür olduğu, eğitimin ve özellikle de mühendis olmanın önemi, 2.kuşağın daha demokratik, kontrollü, rasyonel olduğu, 2. kuşağın kontrolü ele aldığı, güçlü bir figür olduğu ve iş seçimlerinden memnun olduklarıdır (bkz. Şekil 1). Bu kodlamalara ilişkin katılımcıların verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir.

Eğitim, meslek ve iş seçiminde üst kuşaklar tarafından yönlendirmenin olması açısından:

“...Aslında doktor olmak istiyordum...1.kuşak, eğer tıbbiye eğitimi almak istersen diğer öğrencilerin aileleri gibi bende sana gerektiği kadarını gönderirim, şayet endüstri veya makine mühendisliğini tercih edersen, özellikle de ODTÜ olursa sana ev ya da araba alırım, dedi...”

“...Bireysel tercihim ne olurdu diye hiç düşünmedim. Hep bu şirket için yetiştirildiğimizden dolayı zaten bu şirkete geleceğim diye bir hedef koymuştum kendime...”

“...Yüksek makine mühendisiyim. Ailem beni bu şekilde yönlendirdi. Özellikle 1.kuşak üyeleri çok istedi ve böyle yönlendirdiler. Bilinçaltıma bunu yerleştirdiler ve de başarılı oldular. Bireysel tercihim ne olurdu diye hiç düşünmedim...”

“...Kızların ekonomik özgürlüğünü kazanması onun için çok önemlidir. Bir de mühendis olması. Ben işletme mezunuyum. Ama yüksek lisansımı endüstri mühendisliğinde yapmam konusunda yönlendirildim...”

Kurucu aile üyesinin çok baskın ve etkin (otoriter) bir figür olması açısından:

“...Küçüklüğümde beri süregelen bir aile kuralımız vardır. Bu kuralı 1.kuşak koymuştur. Kural çok küçük yaşlardan itibaren küçük görevlerle işletmemiz süreçlerine dâhil olmaktır (ilk zamanlarda kâğıt getir götür işi yapmak, fotokopi çekmek vs.)...”

“...Yüksek lisans mülakat sınavları sırasında hem işletme hem de endüstri mühendisliğine aynı anda kabul edildim. Karar vermem gerekiyordu. 1.kuşağa danıştım. Endüstri mühendisliğinde yapmamı söyledi.”

“...Aile ilişkilerimizde 1.kuşak hep yön verici olmuştur.”

Mühendis olmanın önemi açısından:

“...Yüksek makine mühendisiyim. Ailem beni bu şekilde yönlendirdi.” “...Hep mühendis olmak için odaklandım.” “...Bizim tüm aile üyeleri mühendistir”

2.kuşağın daha demokratik, kontrollü ve rasyonel olması açısından:

“... Ben (2.kuşak) öncelikle 1.kuşağı dinlerim, sonrada 3.kuşağı dinlerim. Ondan sonrada ölçülebilir bir şeyse analiz yaparım. Ben rakama inanırım. Eğer rakam değilse içime neyin sindiğine bakarım.”

“...2.kuşak işletmede de demokratik bir yaklaşım sergiliyor. Bakar aklına yatarsa yapar. Yatmazsa yapmaz. Ama çoğunluğun dediğini dikkate alır. Yani sözde demokratik değildir.”

“...2.kuşak daha mantık çerçevesinde olaylara bakar. Tarafları dinler. Yorumları alır, empati yapar ve kararları öyle alır. Kesinlikle daha demokratik bir yaklaşım sergiliyor.”

2. kuşağın kontrolü ele aldığı ve güçlü bir figür olması açısından:

M. A. Arıcıoğlu

“...2.kuşak bu işletmenin büyümesinde 1.kuşaktan sonra en çok emek vermiş kişi. Aldığı kararlarda saygı duymak gerekli diye düşünüyorum. Aldığı kararlara güveniyorum.”

“...Hem ailede hem de işletme de, aşağıya veya yukarıya fark etmiyor, yetkili 2.kuşaktır. Hepimiz ona bakıyoruz ne diyor diye”

“...2.kuşak şu anda aile de ve işletme de en yetkili kişi, aldığı kararları empati kurarak alıyor ve biz de bu durumdan memnunuz.”

İş seçimlerinden memnun olmaları açısından:

“...yalnız çok doğru bir tercih çünkü benim içinde daha kolay bir hayat oldu. Çünkü benim hayalimdeki iş için Türkiye elverişli değildi ve yurt dışına gitmem gerekiyordu. Ve ben yurt dışında mutlu olmazdım. Ben ancak burada mutlu olabilirim. Ve o tercih doğru olmayacaktı.”

“...O dönemde başka işletmede çalışmayı çok sık düşünüyordum ama zaman geçtikçe bu işletmede yer almak bana zevk vermeye başladı.”

“...Şimdi geriye doğru baktığımda bu seçimimden gayet memnunuz.”

Tablo 3’te örgütsel hafızaya ilişkin kuşaklararası bilgi akışı gösterilmektedir. Bu tablo ’da görüldüğü üzere 1. 2. ve 3.kuşaklar arasında kişilik, kültür, roller ve işletmeye bakış açısıyla alakalı çeşitli özellikler transfer olmuştur. 1.kuşak olan kurucunun sorulara vermiş olduğu cevaplara göre; otokratik liderlik sergileyen, baskın ve katı (otoriter), ileri görüşlü, dürüst ve adil (liyakat esaslı), disiplinli ve denetime önem veren, zeki, çalışkan, aklından geçeni direkt söyleyen, vizyon sahibi, fikrini anında uygulamaya sokan, fevri, işletme ve aileye liderlik eden, finansal disipline önem veren, eğitim vazgeçilmez ve aile üyelerini bu konuda yönlendiren özelliklerde mühendisliğe çok önem veren, aile- şirket sistemlerinin etkileşiminde “aile şirket içindir” felsefesine inanan, yabancı ortaklığa karşı, yetki devrine sıcak bakmayan ve kadınların ekonomik özgürlüğüne önem veren bir kişi olduğu görülmüştür.

1.kuşak olan kurucu girişimciden 2.kuşağa (kızına) yazılı olmaksızın aktarılan örgütsel hafıza unsurları arasında; otokratik liderlik sergileme, baskın ve katı olma (otoriter), ileri görüşlülük, dürüst ve adillik (liyakat esası), çalışma disiplini, denetime, finansal disipline ve eğitime önem verme, sonraki kuşağı eğitim ve meslek konusunda yönlendirme, mühendislik mesleğini çok önemli bir nosyon olarak kabul etme, ailenin şirket için olduğuna inanma, merkezîyetçi yönetim sergileme ve son olarak kadın aile üyelerinin ekonomik özgürlüğüne önem verme gelmektedir.

1.kuşak eşi ise çok zeki, sakin ve kontrollü bir kişiliğe sahiptir ve aile içinde dengeleri sağlamaya çalışmaktadır. 1.kuşak eşinden 2.kuşağa aktarılan özellikler arasında, kontrollü olma, rasyonel ve demokratik bir şekilde karar alma yer almaktadır.

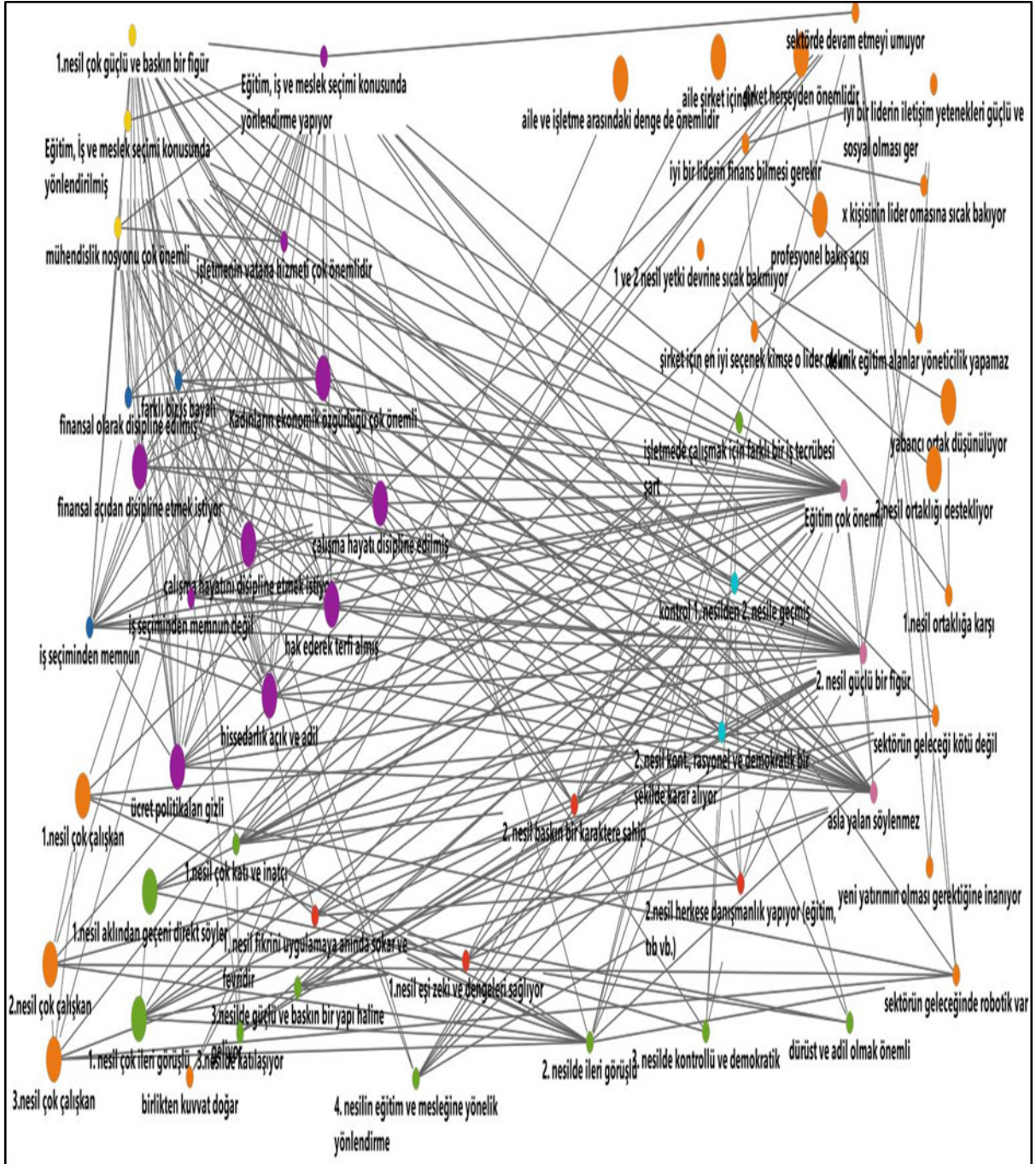
1.kuşak ve 1.kuşak eşinin ortak etkisiyle 2.kuşakta oluşan örgütsel hafıza bilgileri ise, aile şirket içindir felsefesine inansa da aile ile iş arasında denge kurmanın gerekliliğidir. Bunda kurucu girişimcinin işletmenin ilk yıllarında çok yoğun çalışması sonucunda aile yaşantısına gereken zamanı ayıramaması yatabilmektedir.

1.kuşağın taşıdığı özellikleri arasında; farklı bir iş hayalinin olması, iş seçiminden memnunluk profesyonel düşünce yapısına sahiplik, ekip ruhuna önem vermek, farklı bir iş tecrübesinin gerekliliği, tüm aile üyelerine danışmanlık yapmak, sektörün geleceğine dair umutlu olmak, yenilikçilik (robotik uygulamaların şirketin geleceğinde önemli olacağı kanısında), yabancı ortaklığa sıcak bakmak, finansal bilgiye sahip olmak, şirkete en çok katkıyı kim verirse onun lider olması gerektiğine inanmak yer almaktadır. Kendisinin yönlendirmesi ile E kişisinin yeni lider olabileceğini düşünmektedir. Son kararı kendi veriyor olsa da diğer çalışanları dinlemektedir. Ekip çalışmasına önem vermektedir.

1.kuşaktan 3.kuşağa aktarılan örgütsel hafıza unsurları arasında; baskın ve katı olma (otoriter), dürüst ve adillik (liyakat esası), çalışma disiplini, finansal disipline ve eğitime önem verme, sonraki kuşağı eğitim ve meslek konusunda yönlendirme, mühendislik mesleğini çok önemli bir nosyon olarak kabul etme, ailenin şirket için olduğuna inanma, kadın aile üyelerinin ekonomik özgürlüğüne önem verme gelmektedir.

1.kuşaktan 3. kuşağa aktarılan hafıza unsurları arasında, kontrollü, rasyonel ve demokratik bir şekilde karar alınmak, farklı bir iş hayalinin olsa da iş seçiminden memnun olunması, sektörden umutlu olunması, iyi bir liderin finans bilmesinin gerektiği ve yönlendirmeler sonucunda uzmanlığı artan E kişinin yeni lider olabileceğidir.

1.kuşağın ortak özellikleri ise, yeni bir yatırımın gerekliliğine inanmak, Etkin liderlik sergileyen yöneticinin teknik, fikri yeteneğinin yanı sıra dışa dönük, sosyal sermayesi ve iletişim kapasitesi yüksek olması gerektiğine inanmaktadırlar. Ayrıca 3.kuşağın 4. kuşağı, 1.ve 2.kuşaktan süre gelen biçimde örgütsel hafıza etkisiyle yönlendirdikleri de gözlemlenmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Kod Matris Haritası

Tablo 3: Örgütsel Hafızaya ilişkin Kuşaklar Arası Bilgi Akışı

1.Kuşak Eşi (1.K.E.)	1.Kuşak	1.Kuşaktan 2.Kuşağa Aktarılan Özellikler	2.Kuşağın Özellikleri	1. ve 2. Kuşaktan 3. Kuşağa Aktarılan Özellikler	3.Kuşağın Özellikleri
Çok zeki	Otokratik liderlik sergiler	Otokratik liderlik sergiler	Otokratik liderlik sergiler (1.K)	Otokratik liderlik sergiler (1.K.)	Otoriter olma yolundalar (1.K.)
Sakin ve kontrollü bir kişiliğe sahiptir	Baskın ve katıdır	Baskın ve katıdır	Baskın ve katıdır (1.K.)	Baskın ve katıdır (1.K.)	Dürüst ve adildirler (Liyakat esası, 1.K.)
Aile içinde dengeleri sağlamaya çalışır	İleri görüşlüdür	İleri görüşlüdür	İleri görüşlüdür (1.K.)	Dürüst ve adildir (Liyakat, 1.K.)	Eğitime çok önem vermektedirler (1.K.)
	Dürüst ve adildir (Liyakat esası)	Dürüst ve adildir (Liyakat)	Dürüst ve adildir (Liyakat, 1.K.)	Çalışma disiplini ve denetim önemlidir (1.K.)	Mühendis olmak onlar için çok önemli bir unsur ve bu konuda 4. nesli yönlendirmekteler (1.K.)
	Disiplin ve denetim esastır	Çalışma disiplini ve denetim önemlidir	Çalışma disiplini ve denetim önemlidir (1.K.)	Finansal disiplini mevcuttur (1.K.)	Finansal disiplini severler ve bu konuda 4. nesli yönlendirmekteler (1.K.)
	Zeki ve çalışkandır	Finansal disiplini mevcuttur	Finansal disiplini mevcuttur (1.K.)	Eğitim ve meslek konusunda yönlendirilmiştir ve o da yönlendirme yapmaktadır (1.K.)	Çalışma disiplinine önem vermekte ve 4. nesli bu konuda yönlendirmekteler (1.K.)
	Aklından geçeni direkt söyler	Hem aile hem de işletmede liderdir	Hem aile hem de işletmede liderdir (1.K.)	Mühendislik çok önemli bir nosyondur (1.K.)	Kadınların ekonomik özgürlüğü önemlidir (1.K.)
	Vizyon sahibidir	Eğitim vazgeçilmezidir	Eğitim ve meslek konusunda yönlendirilmiş, o da yönlendirme yapmaktadır (1.K.)	Kadınların ekonomik özgürlüğü önemlidir (1.K.)	Eğitim ve meslek konusunda yönlendirilmiş, o da yönlendirme yapmaktadır (1.K.)
	Fikrini anında uygulamaya sokar ve fevridir	Mühendislik çok önemli bir nosyondur	Mühendislik çok önemli bir nosyondur (1.K.)	Aile şirket içindir felsefesine inanır (1.K.)	3. kuşağın geneli aile şirket içindir felsefesine inanmaktadır (1.K.)
	Finansal disipline önem verir	Aile şirket içindir	Yetki devri yapsa da, kontrolü elinde tutmayı sever (1.K.)	Kontrollü, rasyonel ve demokratik bir şekilde karar alır. (1.K.E.)	Kontrollü ve demokratik bir şekilde karar almaya önem verirler (1.K.E.)
	Hem ailede hem de işletmede liderdir	Merkeziyetçi yönetim anlayışı (Yetki devrine sıcak bakmaz)	Kadınların ekonomik özgürlüğüne önem verir (1.K.)	Farklı bir iş hayali vardır (2.K.)	Farklı bir iş hayalleri vardır (2.K.)
	Eğitime çok önem verir	Kadınların ekonomik özgürlüğü önemlidir	Aile şirket içindir felsefesine inansa da aile ile denge kurmak gerektiğini düşünür (1.K. ve 1.K.E.)	İş seçiminden memnundur (2.K.)	Geneli iş seçiminden memnundurlar (2.K.)

M. A. Arıcıoğlu

	Mühendislik çok önemli bir nosyondur		Kontrollü, rasyonel ve demokratik bir şekilde karar alır (1.K.E.)	Sektörden umudu var ve bu sektörde devam etmeyi düşünüyor (2.K.)	Sektörde devam edileceğini düşünmektedirler (2.K.)
	Eğitim ve meslek konusunda yönlendirme yapar		Farklı bir iş hayali vardır	İyi bir liderin finansal bilgiye hâkim olması gerektiğine inanıyor (2.K.)	İyi bir liderin finansal bilgiye hâkim olması gerektiğine inanmaktadırlar (2.K.)
	Yönetici olabilmek için teknik bilginin yeterli olduğu kanısına sahiptir		İş seçiminden memnundur	E kişinin yeni lider olabileceğini düşünüyor (2.K.)	E kişinin yeni lider olabileceğini düşünmektedirler (2.K.)
	Aile şirket içindir felsefesine inanır		Profesyonel davranıyor (Rolleri karıştırmıyor)		Yeni bir yatırımın gerekliliğine inanmaktadırlar
	Yabancı ortaklığa karşıdır		Birlikten kuvvet doğar inancına sahiptir		Etkin liderlik sergileyen yöneticinin teknik yeteneğinin yanı sıra dışa dönük, sosyal sermayesi ve iletişim kapasitesinin de güçlü olması gerektiğine inanmaktadırlar
	Yetki devrine sıcak bakmaz		Farklı bir iş tecrübesinin önemli olduğunu düşünür		
	Kadınların ekonomik özgürlüğüne önem verir		Tüm aile üyelerine danışmanlık yapar		
			Sektörden umudu var ve bu sektörde devam etmeyi düşünmektedir		
			Robotik uygulamaların şirketin geleceğinde önemli olacağı kanısındadır		
			Yabancı ortaklığa sıcak bakmaktadır		
			Şirket en çok katkısı kim verecekse onun lider olması gerektiğine inanmakta		
			İyi bir liderin finansal bilgiye hâkim olması gerektiğine inanmaktadır		
			E kişinin yeni lider olabileceğini düşünmektedir		

Not: Parantez içerisinde yer alan kısaltmalar (1.K.= 1. Kuşak; 1.K.E.= 1. Kuşak Eşi; 2.K.= 2.Kuşak) kuşakların mevcut özelliklerinin hangi kuşaktan geldiğini göstermektedir.

4.TARTIŞMA

Kurucunun sahip olduğu değerlerin oluşumunda iş ve özel yaşamı ile iş ve eğitim tecrübesinin etkilidir. İlkeler ve kuralların varlığında bunların belirleyici olduğu yapılan mülakatta da ortaya çıkmıştır. Kişinin iş disiplinine sahip olması, istikrar ve azimli çalışmanın insan varlığı için vazgeçilmez kurallar olduğu kurucunun öncelikleri olarak tanımlanmaktadır. Bunların gerçekleştirilmesi ve bireyin yetkin olması ise ancak eğitimle mümkündür. Eğitimin en niteliklisi ise mühendisliktir. Nesnel ve deterministik bilginin kişiyi/şirketi olgunlaştıracağı, mühendislik nosyonunun bunu temsil ettiği ve yöneticiliğin de bu teknik bilgi sayesinde gerçekleşeceği temel kabullerin arasındadır. Dürüst, adil ve ileri görüşlü olmak sayesinde de şirketler, insanlar kabul görürler. Yöneticiliğin diğer unsurları olarak da tanımlanan bu değerler aynı zamanda otoritenize duyulan saygıyı ve rızayı da pekiştirir. Bunların anlaşılması ise denetimle mümkündür. Kurucuya ait olan bu temel ilkelerin ikinci kuşak tarafından önemli ölçüde kabul görmüştür. Ayrıca kadınların özgür ve etkin birer birey olarak iş yaşamında önemli bir ağırlığa sahip olmaları gerektiği, vizyon paylaşımında bunun da bilinmesinin önemli olduğu belirtilmiştir. İkinci kuşak otoriter babacanlığa kaymakta ve rasyonel demokratik yaklaşımın önemli olduğu vurgulanmaktadır. Teknolojiye olan ilginin bu kuşakta daha yüksek bir düzeyde olduğu ve liderliğin artık diğer işletme fonksiyonlarına hâkim olmaktan geçtiği ifade edilmektedir. İlk kuşaktan farklı olarak yabancı ortaklığa olan kabul dikkat çekmektedir. Üçüncü işletmenin sadece teknik bilginin değil aynı zamanda sosyal ilişkilerin ve işletme içerisindeki sosyal sermayenin de önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca yeni yatırımın ve sektörel tercihteki ısrarın önemli olduğuna ilişkin fikirleri öne çıkmaktadır. Bununla birlikte eğitim, mühendislik, nesnel değerlendirmelerin önemi, dürüstlük ve adalet ile otoritenin gerekliliği konusunda hafızanın başarılı bir aktarım yaptığı görülmektedir.

Görüldüğü üzere ailenin kurucusunun şirketi kurarken ortaya koyduğu temel ilkelerin üç kuşağa başarılı bir biçimde geçtiği görülmektedir. Bir diğer ifade ile kurucunun hafızasında yer alan başarı güdüsünü tanımlayana ilkeler, ailenin ve şirketin temel felsefesini oluşturduğu gibi kendisinden sonra gelenler tarafından da korunmaya devam edilmektedir. Nitekim başarılı bir biçimde gerçekleşen bu aktarımın ikinci kuşaktaki karşılığına bakıldığında; mühendislik eğitim alması da mühendis olarak çalışması bunun tipik bir göstergesidir. Ayrıca üçüncü kuşağın mühendislik eğitimine özendirilmesi ve eğitimleri için gösterecekleri gayretin desteklenmesi de aile bağının güçlenmesinin yanı sıra şirket ilkelerinin yaşama geçirilmesinde hafızanın korunmasına ilişkin belirgin bir tercih olarak durmaktadır. Ailenin özellikle liyakate olan bağlılığı tüm üyeler tarafından kabul edilmektedir. Liyakat unsurlarının paylaşılması ise adaletin hangi kurallar üzerinden işleyeceği şeffaflığını sağlamaktadır. İlerleyen dönemde şirketin başına geçmesi beklenen dördüncü kuşak temsilcisinin de bu bağlamda yani bu ilke ve kurallar çerçevesinde kabul görmesi de hafıza aktarımının ne denli başarılı olduğunu ortaya koymaktadır.

5.SONUÇ

Günümüz koşulları gereği yaşanan hızlı değişim işletmeleri iç güçlerini daha etkin kullanmaya zorlamaktadır. Bu güçlerden biri de örgütsel hafızadır. Etkin kullanılan örgütsel hafıza gerek örgütsel öğrenmeyi gerekse öğrenen örgüte dönüşmeyi sağlamaktadır. Özellikle de son zamanlarda çeşitli şekillerde farkındalık yaratarak rakipler arasından sıyrılabilmek adına önemi giderek artmaktadır. Teknolojinin gelişimiyle beraber bilgiye erişim, her geçen gün kolaylaşmakta fakat bu bilgilerin örgütün bilgisi haline dönüştürülmesi ve örgütün hafızasında yer edebilmesi, örgütün hafızasında kendini güncelleyebilmesi konularında sıkıntılar yaşanmaktadır. Aile işletmeleri yapıları ve taşınmış oldukları birtakım özellikler gereği diğer işletmeler ayrılmaktadır. Yoğun rekabet ortamında diğer işletmelerin yaşadıkları sorunların yanı sıra sürekliliklerini sağlama konusunda da sorun yaşamaktadırlar. Aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri açısından örgütsel hafızanın yeri ve aktarılma biçimi dikkat çekmektedir.

Bu araştırmada da Konya ilinde faaliyet gösteren, üç kuşak aile üyelerinin birlikte işletme yönetiminde yer aldığı bir işletmenin örgütsel hafızasının kuşaklar arası geçişi irdelenmiştir. Örgütsel hafızanın bir parçasını oluşturan elektronik ya da arşiv olarak yazılı dokümanlarda yer alan kurumsal bilgiler günümüz teknolojik gelişmeler sayesinde kolaylıkla kuşaktan kuşağa aktarılabilmektedir. Ancak yazılı olmayan sözlü hafızanın aktarımı bu kadar kolay olamamaktadır. Gerek hissedar gerekse yönetici konumunda bulunan aile üyelerinin küçük yaşlardan itibaren önceki kuşak patron yönetici ile aynı ortamda bulunmaları/yaşamaları bazı yazılı olmayan örgütsel hafıza unsurlarının aktarılmasında kolaylıklar sunmaktadır. Bunun yanı sıra çanta körlüğü denilen bazı yanlış alışkanlıkların geçişine de yol açabilmektedir.

Bu bağlamda örneklem olarak seçilen ve analizi yapılan aile işletmesinde; 1. kuşaktan 3. kuşağa kadar geçiş göstermiş hatta 4. kuşakta da oluşturulmaya çalışılan örgütsel hafıza değerleri şunlardır:

- Ailenin şirket için olduğuna inanma,
- Dürüst ve adillik (liyakat esası),
- Çalışkanlık,
- Başarma tutkusu,
- Çalışma disiplini (küçük yaşlardan itibaren işletmede ufak görevler olarak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi),
- Aitlik bilinci (küçük yaşlardan itibaren fabrikada masa, isimlik vb. hazırlanarak aidiyet duygusu geliştirilmeye çalışılmakta),
- Finansal disiplin,
- Eğitime önem verme (profesyonellik),
- Sonraki kuşağı eğitim ve meslek konusunda yönlendirme,
- Mühendislik mesleğini çok önemli bir nosyo olarak kabul etme,
- Kadın aile üyelerinin ekonomik özgürlüğüne önem verme (kız çocuklarının ailede çoğunlukta olması etkili olabilir),
- Aile içi iletişimi etkin kılma (birinci kuşak kurucunun eşi bu konuda denge rolü oynamakta). Aile üyeliği (baba, anne, kız, torun, damat, eş) ile işletmede çalışan rolü olma nedeniyle rol çatışmasını engellemeye yönelik faaliyetler (işte yaşanan çatışmaların eve taşınmasını engellemek amacıyla akşam yemeklerinde hep birlikte masada toplanmak, birlikte tatil yapmak, hafta sonu piknik, kahvaltı vb.) organize etmek,
- Topluma katkı sağlamak gelmektedir.

Etkin iletişim sisteminin ve denetim mekanizmasının kurulması, aile üyeleri arasında iş, ortaklık ve ilişkilerin tanımlanmasını sağlayacaktır. Ayrıca aile işletmelerinde kurumsallaşmanın iki alt başlığından biri olan aile ilişkilerin kurumsallaşmasında temel unsurlar, aile anayasası, aile meclisi, devir planlaması, hissedar sözleşmesi üzerinde titizlikle çalışılmalıdır. Örnek işletmede de görüldüğü üzere üç kuşakta da eğitime önem verilmesi, profesyonelleşmeyi artırmaktadır. Aynı zamanda iş tanımlarının netliği çatışmaları engellemektedir. Aile dışı profesyonellerin işletmede yer alması farklı bakış açılarının sağlanmasını desteklemektedir. Finansal ve performans açısından denetimin olması aile dışı çalışanlarca nepotizmin (akraba ayrımcılığının) düşünülmesini engellemektedir. Böylece iş gören devir hızı oranının artışı engellenmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürünün, örgüt ikliminin, yenilikçilik, takım ruhu vb. gelişmesini desteklemektedir.

KAYNAKÇA

- Ackerman, M. S. ve Halverson, C. A. (2000). "Reexamining organizational memory". *Communication of the ACM*, 43/1, 58-64.
- Akgün, A. E, Keskin, H. ve Günsel, A. (2005). "Örgütsel hafıza ile enformasyon teknolojileri (IT) arasındaki ilişkiler". *Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12/2, 1-16.
- Aksu, B. (2017). Örgütsel Belleklerin Öz Oluşumu: Türkiye'de Bir Kamu Kurumu Görev Ağları Analizi. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Doktora Programı, Doktora Tezi, Ankara.
- Akhter, N. (2015). "Kinship and the family business". *Theoretical Perspectives on Family Businesses*. (Ed: Nordqvist, M, Melin, L., Waldkirch, M., Kumeto, G.), Edward Elgar Publishing Limited, USA, pp. 175-190.

- Arvas, M. Ü. (2015). *Bilgi Yönetimi ile Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Uygulaması*, İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., Smyrnios, K. X. (2002). "The F-PEC scale of family **influence**: a proposal for solving the *family business* definition problem". *Family Business Review*, 15/1, 45-58.
- "Bellek", <http://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 01.08.2019.
- Birinciöğlü, N. ve Acuner, T. (2015). "Aile işletmeleri kurucularının ve aile değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi: Trabzon örneği". *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7/14, 491-515.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1994). "Fortune favors the prepared firm". *Management Science*, 40/2, 169-284.
- Croasdell, D. T. (2001). "It's role in organizational memory and learning". *Information Systems Management*, Winter, 18/1, 8-11.
- Cross, R. ve Lloyd B, (2000). "Technology is not enough: improving performance by building organizational memory", *Sloan Management Review*, Spring, 41/3, 69-78. <https://sloanreview.mit.edu/article/technology-is-not-enough-improving-performance-by-building-organizational-memory/>
- Cristofaro, C. L., Melina, A. M., Reina, R. (2020). "The Generational Succession in Family Firms: The Role of Organizational Knowledge". *Handbook of Research on the Strategic Management of Family Businesses*, (Ed: Palma-Ruiz, J. M. Barros-Contreras, I. ve Gnan), L. IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-2269-1.ch002.
- Davis, S. ve Botkin, J. (1994), "The coming of knowledge-based business", *Harvard Business Review*, September-October, <https://hbr.org/1994/09/the-coming-of-knowledge-based-business>
- Davis, P. S., Harveston, P. D. (1999). "In the founder's shadow: conflict in the family firm". *Family Business Review*, 12/4, 318.
- Day, G. S. (1994). "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*, 58/4, 37-52.
- Demir, S. (2019). Örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelenmesi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Devine, P. (2003). "A Theoretical Overview of Memory and Conflict", *The Role Of Memory in Ethnic Conflict*, (Ed: Ed Cairns, Michael D. Roe). New York: Palgrave Macmillan, 9-34.
- Duh, M. (2010). "Applying agency theory and the resource-based view in explaining performance differences between family and non-family businesses". NG, st. 1–2/2010 Pregledni znanstveni članki – Review Papers: 45-52. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0vesid=115c8270-f9c3-4920-9f54-6a41f4a92122%40sdc-v-sessmgr01>.
- Dunham, A. H. ve Burt, C. D. B. (2011). "Organizational memory and empowerment". *Journal of Knowledge Management*, 15/5, 851-868.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., ve Zellweger, T. M. (2012). "Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: does the stewardship perspective explain differences?". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36/2, 347-367. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x>
- Feldman, R. M. ve Feldman, S. P. (2006). "What links the Chain: An essay on organizational remembering as practice". *Organization*, 13/6, 861–887. <https://doi.org/10.1177/1350508406068500>
- Fındıkcı, İ. (2005). *Aile İşletmeleri*, Alfa yayın, İstanbul.
- Fiedler, M. ve Welpel, I. (2010). "How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory". *Organization Studies*, 31/4, 381–407 <https://doi.org/10.1177/0170840609347052>
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. ve Martin, J. (1991). *Reframing Organizational Culture*. ABD: Sage Publications.
- Garud, R. ve Nayyar, P. R. (1994). "Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer". *Strategic Management Journal*, 15/5, 365-385.
- Gedi, N. ve Elam, Y. (1996). "History and Memory" , Spring - Summer, 8/1, 30-50.

- Godwyn, M. ve Gittel, J. H. (2011). *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*. ABD: Sage Publications.
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A. ve Erdirencelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Habiboğlu, M. (2019). Örgütsel Hafızayı Besleyen ve Engellenen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Hanvanich, S., Sivakumar, K. ve Hult, G. T. M. (2006). "The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34/4, 600–612.
- Hnáték, M. (2015). "Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success". 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181, 342 – 348.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind. Revised And Expanded* (3. Baskı). ABD: Mcgraw-Hill.
- Howorth, C., Westhead, P. ve Wright, M. (2004). "Buyouts, information asymmetry and the family management dyad". *Journal of Business Venturing*. 19, 509-534.
- Karabal, C. (2015). Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Karabal, C. (2018). "Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler". *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-dergi*, 1/2, 9-27.
- Karaaslan, F. (2019). *Toplumsal Hafıza*, Ketebe Yayınları, İstanbul.
- Kellermanns, F. W. ve Eddleston, K. A. (2006). "Corporate entrepreneurship in family firms: a family perspective." *Entrepreneurship Theory And Practice*, 809-830.
- Kılıç, T. (2007). Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kırım, A. (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık: 293, Yönetim Dizisi, Sistem Yayıncılık A.Ş. (4. Baskı), İstanbul.
- Kosmidou, V. ve Ahuja, M. K. (2019). "A configurational approach to family firm innovation". *Family Business Review*, 32/2, 154-173.
- Lee, W.L., Lai, M., Lin, L.H. ve Huang, H.C. (2011). "Value creation potential of individual and organizational memory in health care services". *Expert Systems with Applications*, 38/8, August, 10658-10664.
- Levitt, B. ve March, J. G. (1988). "Organizational learning". *Annual Review of Sociology*, 14, 319–40.
- Limon, İ. (2016). "Örgütsel hafıza ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması." *Sakarya University Journal of Education*, 6/3, 8-19.
- Luthans, F., ve Doh, J. P. (2012). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. New York: Mcgraw-Hill.
- Martin de Holan, P., Phillips, N. ve Lawrence, T.B. (2004). "Managing organizational forgetting". *MIT Sloan Management Review*, 45/3, 45-51. https://www.academia.edu/695332/Managing_Organizational_Forgetting
- Mert, G. (2017). *Başarılı Organizasyonlar Neden Başarılı Olurlar? Organizasyonlarda Kurumsal Duygusal Hafıza Etkisi*, Artikel Yayıncılık: 97, (1. Baskı), Ağustos.
- Mert, G. (2018). "Examination of effect of organizational emotional memory on organizational learning and firm performance", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6/72, Haziran, 313-338.
- Moorman, C. ve Miner, A. S. (1997). "The impact of organizational memory on new product performance and creativity". *Journal of Marketing Research*, 34/1, 91-106.

- Madison, K., Dasplet, J. J. ve Marett, E. G. (2020). "Does knowing 'who knows what' matter for family firm innovation? insights from transactive memory system theory". *Family Business Review*, April 2020, <https://doi.org/10.1177/0894486520912879>
- Mullens, D. S. (2013). *TMT Characteristics That Position Family Firms For Success: Examining The Effects Of Human Capital, Non-Familiness, Entrepreneurial Orientation, And Transactive Memory Systems*. Presented to the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Arlington in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Philosophy, The University of Texas At Arlington.
- Odabaş, H. (2006). Bilgi Yönetimi. *Bilgi*. (Ed: Hüseyin Odabaş ve Hakan Anameriç). Referans Yayıncılık, Ankara, 99- 108.
- Olick, K. J. Ve Robbins, J. (1998). "Social Memory Studies: From "Collective Memory" to the Historical Sociology of Mnemonic Practices", *Annual Review of Sociology*, 24, 105-140.
- Öneren, M. ve Akyüz, N. E. (2018). "Örgütsel zekâ ve örgütsel hafıza arasındaki ilişki". *Book of Proceedings International Congress of Business, Economics and Marketing*, (Ed: Prof. Dr. Tülin Durukan ve Asst. Prof. Dr. Cihat Kartal), 11-14 October, 150-164.
- Paper, D. J. ve Johnson, J. J. (1997). "A theoretical framework linking creativity, empowerment, and organizational memory". *Creativity and Innovation Management*, 6/1, 32-44. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00047>
- Peksaygılı, M. ve Tutan, M. U. (2015). "Aile işletmelerinde yönetim devri ve temel kurumsallaşma uygulamaları: ege otomotiv derneği üyeleri çalışması". *Journal of Yasar University*, 10/37, 6381-6477.
- Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A. ve Procter, S. (2010). "Social remembering and organizational memory. *Organization Studies*", 31/1, 69–87.
- Walsh, J. P. ve Ungson, R. G. (1991). "Organizational memory". *The Academy of Management Review*, 16/1, 57-91.
- Wu, M. ve Chen, C. (2012). "Obstacles of organizational learning and self-transcendence: theoretical research based on Chinese family business". *Asian Social Science*, 8/13, 89-94.
- Serra, K. L. O. (2013). "Market orientation and organizational memory: case studies of small family businesses in Puerto Rico". *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 2/1, 14-30.
- Siğrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Sinkula, J. M. (1994). "Market information processing and organizational learning". *Journal of Marketing*, 58/1, 35-45.
- Stein, E.W. (1995). "Organizational memory: review of concepts and recommendations for management", *International Journal of Information Management*. 15/1, 17-32.
- Şen, Y. (2014). *Örgütsel Hafıza Sistemi ve Bir Model Önerisi: Karar Verme Üzerindeki Rolü ve Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Şirin, H. (2000). "Bireysel ve örgütsel bellek". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21/21, 83-96.
- Torunlar, M. (2019). "Arşiv-hafıza-kamusal ensefalizasyon". *Arşiv Dünyası*, 6/2, 100-133.
- Türkay, O. (2011). "Örgüt belleğinin kapsamı ve etkileri üzerine nitel bir araştırma". *Verimlilik Dergisi*, 2, 7-28.
- Villeneuve, K. (2014). *The Role of Transactive Memory Systems of Board Groups Engaged in CEO Succession Planning*. The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- Uslu, M. (2011). *Aile Şirketleri Yönetiminde Devir ve Yeni Neslin Yetiştirilmesi; Çorum Saha Çalışması*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Yakut, F. (2016). "Örgütsel hafızada bireysel tecrübelerin önemi". *International Congress of Management Economy and Policy Proceedings Book (ICOMEPEP 2016)*, 245-254.
- Zahra, S. A., Hayton, J.C. ve Salvato, C. (2004). "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture". *Entrepreneurship Theory And Practice*, 363-381.

Zahra, S. A. (1996). "Governance, ownership and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities". *Academy of Management Journal*, 39/6, 1713-1735.

Zencirkıran, M ve Keser, A. (2018). Örgütsel Davranış, Dora Yayıncılık, Bursa.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).
4. Bu makale için etik kurul izni gerekmemektedir (Ethics committee permission is not required for this article).