

KÜLTÜREL BİR MİRAS OLAN ÖRTÜLÜ BİLGİNİN SOSYOLOJİK VE STRATEJİK ANALİZİ VE BUNUN ULUSLARARASI PAZARLARA YANSITILMA STRATEJİLERİ

Hulusi DOĞAN*

ÖZET

Bu makale kültürel bir miras olarak örtülü bilginin sosyolojik ve stratejik bir analiziyle birlikte, örtülü bilgi özelliklerini ve kaynaklarını ele almaktadır. Makale örtülü bilginin uluslararası rekabet avantajına dönüşümüne olanak sağlayacak belli başlı stratejileri ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örtülü Bilgi, Kültürel Miras, Rekabet Avantajı.

SOCIOLOGICAL AND STRATEGICAL ANALYSIS OF A CULTURAL INHERITANCE: TACIT KNOWLEDGE AND STRATEGIES FOR USING IT IN INTERNATIONAL MARKETS

ABSTRACT

This paper reports on a sociological and strategical analysis of tacit knowledge, a cultural inheritance, with its general characteristics and foundations. The objective of this paper is to demonstrate outstanding strategies for using tacit knowledge in creating international competitive advantage.

Key Words: Tacit Knowledge, Cultural Inheritance, Competitive Advantage.

Giriş

Şiddetlenen rekabet ve değişen pazar koşulları altında kalıcı başarılar yakalamak her geçen gün biraz daha zorlaşmaktadır. Yeni rakiplerin ve taklit

• Gazi Üniversitesi SHMYO (Öğr. Gör. Dr)

ürünlerin hızla boy gösterdiği günümüz pazarlarında, rekabet avantajı yaratabilme adına bireye ya da örgüte özgü bilgi ve beceriler dizisine sahip olabilmek bugün çok daha büyük bir anlam ve ayrı bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda yüzlerce, binlerce yıllık bir tarihi geçmişe sahip olan kültürel değerlerimizin farkına varabilmek ve bunları modern çağın anlayış, algılayış ve olanaklarıyla sentezleyerek yeniden iş, sanat ve ticaret alanına yansıtabilmek, taklidi ve transferi son derece güç olan rekabet üstünlüklerinin kurulabilmesi anlamında büyük bir fırsat, önemli bir potansiyel oluşturmaktadır. Dolayısıyla basitçe ifade edilemeyen ya da yazıya aktarılamayan bilgi ve beceri türü olarak tanımlanan ve kültürel bir miras olarak örneklerine Anadolu'nun her bir köşesinde sıkça rastladığımız örtülü bilgi ve örtülü bilgi kaynaklarını, hem sosyolojik hem de stratejik bir bakış açısıyla irdelemek bu anlamda büyük bir zorunluluk arz etmektedir.

1. Kültürel Bir Miras Olarak Örtülü Bilgi ve Özellikleri

En basit şekliyle örtülü bilgi söyleyebileceğinden daha fazlasını bilmek olarak tanımlanmaktadır (Ropo ve Parvainen, 2001: 3). Daha geniş bir tanımla ise ifade ya da sembolize edilmesi güç, faaliyet merkezli olup deneyimle öğrenilebilen, bireye özgü olmasıyla birlikte sonuçları kalite, güvenilirlik, süreklilik ve üretim maliyeti gibi değişik kriterler açısından test ve kontrol edilebilen bilgi türü olarak ifade edilmektedir (Koskinen, 2000: 41-42; Boiral, 2002: 296; Schulz ve Jobe, 2001: 142). Buna göre bir dergiden okuyarak ya da bir radyodan dinleyerek öğrendiğimiz ve diğer bireylere kolayca aktarabildiğimiz bilgiler açık bilgi olarak nitelendirilirken, daha çok yaşarak ve deneyerek öğrendiğimiz ve bir türlü kelimelere dökemediğimiz bilgiler ise örtülü bilgi olarak isimlendirilmektedir (Malone, 2002: 116; Schulz ve Jobe, 2001: 142; Johannessen vd, 1999: 128-129). Bu anlamda bir ülkedeki seçim ya da maç sonucu, ya da bir işletmenin yıllık satış hacmi açık bilgi türüne girerken, bir çini

ustasının kelimelere ya da matematiksel formüllere yansıtılamayan el becerisi örtülü bilgiye örnek oluşturmaktadır. Dolayısıyla açık bilgi bir buzdağına benzetilen bireysel bilgi potansiyelinin su üstünde kalan kısmını oluştururken, örtülü bilgi su altında kalan diğer kesiti oluşturmaktadır (Johannessen vd, 2001: 9). Bir başka deyişle örtülü bilgi kelime ve sembollere kolayca yansıtılabilen açık bilgilerin de dayanak noktasını ve temelini oluşturmaktadır. Açık bilginin yanı sıra son derece soyut ancak bir o kadar da stratejik bir kültürün varlığına işaret etmekte olan bu özellikler ise şu şekilde sıralanabilmektedir:

İfade Edilme Güçlüğü: Örtülü bilgiye ilişkin en çarpıcı özelliklerin başında anlatım ve dışavurumunda yaşanan güçlük gelmektedir (Ropo ve Parvainen, 2001: 3). Bu özelliği ona sadece örtülü sıfatını değil aynı zamanda anlatılmaz, yaşanır ifadesini doğrular tarzda bir içerik kazandırmaktadır. Bu yönüyle örtülü bilgi, dilbilim kurallarına ya da matematiksel ifadelerle kafa tutmakla kalmamakta, ayrıca canlı ve enerjik bir kültürün yine ancak yaşayarak ve yaşatarak ayakta kalabileceği ve diğer nesillere aktarılabilceğinin de habercisi olmaktadır.

Faaliyet Merkezilik: Deneyime Dayalı Olma: Örtülü bilgi “ne”yi değil “nasıl”ı (knowing-how) bilme olarak ifade edilmektedir (Johannessen vd, 1999: 130-131). Bu açıdan bir şarap ya da yağ eksperinin tecrübesini karakterize etmektedir. Verilen karar ya da ulaşılan sonuç doküman üzerinde ifade edilen ilke ya da prensiplerden değil, eksperin damak zevkine yansıyan birikiminden şekillenmektedir. Öyle ki bu deneyim milyonlarca dolarlık bir pazarda kaliteye gidişin adresi, test ve kontrolün şifresi olabilmektedir. McDonald’s’ın dünyadaki turşucusu olarak bilinen Fersan işletmesinin ürettiği şalgam sularının eksper, bir başka deyişle örtülü bilgi adresi Mersinli Saadet (Alter) Nine’dır. İşletme sahibinin çok geniş bir yöreyi dolaşması ve Saadet Nine’nin ün yapmış şalgam

suyuna rastlamasıyla başlayan bu süreç, şalgam suyunun bilim adamlarınca “kimya diline” çevrilmesi ve ürünlerin Saadet Nine’ye test ettirilmesiyle devam etmektedir (Sipahi, 2003: 10). Özetle hem örtülü bilginin algılanabilmesi, hem de sahip olduğumuz nice örtülü bilgi kaynaklarının keşfedilmesi ve uluslararası pazarlara yansıtılabilmesi açısından Fersan ve Saadet Nine güzel bir örnek, önemli bir rehber özelliği taşımaktadır.

Usta Çıracak İlişkisiyle Yayılma: Örtülü bilginin kazanımında genel olarak usta çıracak ilişkisinin egemen olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle sözle ya da yazıyla ifade edilemeyen bu tür bilgi ve becerilerin paylaşımı, eylem ve davranışları rehber alınacak bir önder ve bu öndere sabır ve sadakatle tabi olacak bireyler gerektirmektedir. Hattatlık, çinicilik, çömlekçilik, bakır ve ahşap işlemeciliği, dokumacılık, minyatür, halı, kilim ve deri işlemeciliği gibi tarihi geçmişi çok eskilere dayanan sayısız kültürel zenginliğe model oluşturan bu gelenek için önemini ve etkisini günümüz yönetim ve işletmecilik anlayışı içerisinde de devam ettirdiği rahatlıkla söylenebilir. Ancak burada asıl vurgulanması gereken nokta, iş ve sanat alanındaki birçok kültürel zenginliğin bu gelenekle, usta çıracak ilişkisiyle bugünlere kadar aktarılabildiği, yaşatılabildiği gerçeğidir.

Rakiplerce Görülebilmek ve Taklit Edilme Güçlüğü: Örtülü bilgi bir bakıma ay ışığı gibidir. Sonuçlarını ve etkisini görebilmek olanaklı iken, ona sahip olabilmek ve yön verebilmek hiç de kolay olamamaktadır. Işık saçabilmek, etrafı aydınlatabilmek ve başkalarına rehber olabilmek için, uzun süreli bir deneyim ve sabır süreci içerisinde pişmek ve olgunlaşmak gerekmektedir. Hele bu örtülü bilgi, kökleri yüzlerce yıl ötelere giden bir birikim ise ne bunu özümseyebilmek ve hazmedebilmek, ne de bunu kolayca taklit edebilmek pek olanaklı görünmemektedir (Grant, 1991: 125-128). Bu olanaksızlık ve güçlük *Zamanı*

Sıkıştırmanın Ekonomik Verimsizliği (Time Compression Diseconomies) ilkesiyle de paralellik arz etmektedir. Öyle ki bu ilke 6 yıllık bir tıp eğitimini 6 aya sıkıştırmak gibi belirli bir birikim ve uzun süreli bir çabanın sonucunun, çok daha kısa bir zaman dilimine sıkıştırılarak yakalanabilmesinin güçlüğü ve hatta olanaksızlığını vurgulamaktadır. *Varlıkların Kitleli Verimliliği (Asset Mass Efficiencies)* ilkesi de bu tezi destekler yönde bir içerik taşımaktadır. Buna göre, örtülü bilgi gibi bir birikim stoğuna dayalı rekabet avantajı elde edebilmek ya da buna yeni değerler ilave edebilmek, bu stoğun üst düzey değerlerine sahip olmakla daha da kolaylaşabilmektedir (Dierickx ve Cool, 1989: 1507-1509). “Başarı başarıyı getirir” söylemine uygun olarak başlangıçta üst düzey bir bilgi ve beceri birikimine sahip olmak, ileride daha da üst düzey bir birikimin yaratımını kolaylaştırabilmektedir. Özetle taklit ve transfer edilme güçlüğü, örtülü bilginin tarihsel bir derinlik ve içerik kazanmasıyla rakipler için çok daha büyük bir güçlüğü oluşumu anlamına gelmektedir.

Birey Merkezilik: Örtülü bilginin doğum ve gelişim merkezinde daima birey bulunmaktadır. Birey çevresinden almış olduğu girdileri kendi beceri ve düşünce dünyasında yeniden şekillendirmekte (internalization) ve adeta ruh ve düşünce deryasından çevresine zenginlikler (externalization) sunmaktadır. Örtülü bilginin hayat bulduğu bu derya, aldığı girdi nehirleri ve çevresine sunduğu nimetler arttıkça daha da zenginleşmekte ve daha da derinleşmektedir. Dolayısıyla birey ve örgütlere düşen görev, bu deryaya olabildiğince katkılar yapabilmek ve bunların dışı vurumuna olanak sağlayacak yapıyı oluşturmak olmalıdır (Boiral, 2002: 305-307; Hall ve Andriani, 2003: 146-147).

Yenilik ve Rekabet Avantajına Temel Oluşturma: Yaratıcılığın özü olarak bilinen bilgi özellikle transferi ve taklidindeki güçlüklerle birlikte işletmeler için rekabet avantajı yaratımının temel kaynağı konumundadır (Hall ve Andriani,

2003: 149-150). Bu özellikleri ve öneminden ötürü de geçmişten günümüze sayısız teori ya da ampirik çalışmanın en önemli konu başlıklarından biri olmuştur. Kaynak-tabanlı yaklaşım, görünmez varlıklar ya da değer zinciri yaklaşımının temel bileşeni olan bilgi, özellikle bilgi teknolojilerinin gelişimiyle birlikte bugün tüm tarafların ortak paydası haline gelmiştir (Conner, 1991: 121-154; Barney, 1986: 657; Grant, 1991: 114-115).

Edinim Sürecinin Tersine Kullanımının Objektif Test ve Kontrollere Olanak Sağlaması: Örtülü bilginin kazanım sürecini bilimsel analiz ve testlerle ölçümleyebilmek ya da kıyaslayabilmek pek olanaklı değilken, kullanımıyla ortaya çıkan sonuçları farklı kriterler açısından test edebilmek mümkündür (Johannessen vd, 1999: 127). Örneğin iki marangozun ortaya koyduğu oturma grupları estetik, dayanıklılık ve kullanım kolaylığı gibi değişik kriterler açısından kıyaslanabilir. Benzer şekilde, yemekler de tat ya da görünüm kriterleri açısından örtülü bilginin test ve kıyaslanmasına aracılık edebilir. Birçok insanın hep aynı marangozu ya da motor ustasını tercih etmesindeki önemli etkenlerden biri de budur.

2. Örtülü Bilgiyi Uluslararası Rekabette Öne Çıkaran Unsurlar

Küreselleşme: İnsanlar ya da toplumlar ne kadar benzer düşünseler ne kadar benzer yaşasalar da sır dolu inceliklerin, mutlulukların ve başarıların farklılıklarda, farklı olabilmede ve farklı olanı sunabilmede yattığı bilinen bir gerçektir. Bu farklılık kimi zaman binlerce, milyonlarca insanı bir bölgeye, bir yöreye çeken kültürel bir mirasın taş izleri, kimi zaman damakları süsleyen bir lezzet ayrıcalığı, kimi zaman da bir hattatın el yazısı olarak öne çıkmaktadır. Hangi şekilde ve hangi kimlikte olursa olsun örtülü bilgi gibi temelinde deneyim, emek ve sabır bulunan bireye ve topluma özgü bilgi ve beceri

birikimleri benzerlikler ve taklitler arttıkça daha çok değer kazanmaktadır. Hiçbir gelişme ne Antep yöresinin baklalarını, ne Kayseri mantısını ne de Erzincan bakır işlemeciliğini daha az değerli kılacaktır. Ancak kilit unsur bu örtülü bilgi değerlerini rekabet arenasına yansıtabilme ve tanıtabilme becerisidir.

Homojen Pazar Yapısı/Bireysel İstek ve Tercihler: Küreselleşme sürecinin genel olarak dünyada homojen bir pazar yapısının oluşumunu tetiklediği söylenebilir. Verimlilik, etkinlik ve etkililik bağlamında kitlesel üretimin artışıyla birlikte bu sürecin daha da ivme kazandığı ve bireye özgü istek ve beklentilerin genel anlamda geri plana itildiği bu anlamda doğrudur. Ne var ki monotonlaşan ve giderek daha da yoğunlaşan iş ve yaşam koşullarıyla birlikte, artık günümüzde zamanı daha verimli kullanmak isteyen ve kendi bireysel özelliklerinin farkına varılmasını bekleyen yeni bir müşteri profilinin doğduğu da bir başka gerçektir. Bu profildeki müşteri istek ve beklentilerin kendini kimi zaman bireye özgü bir asa, bir bıçak ya da bir bisiklet siparişiyle göstermesi olanaklıdır. Daha heterojen bir pazar yapısının oluşumu anlamına gelen bu eğilim, aynı zamanda zengin ve köklü bir örtülü bilgi potansiyelinin gereğine ve önemine de dikkat çekmektedir.

Artan Rekabet Ortamı: Her geçen gün daha da şiddetlenen ve keskinleşen rekabet ortamı kendisini her alanda iyiden iyiye hissettirmektedir. Öyle ki birçok örgüt bırakınız liderliği, gelecekte sadece ayakta kalabilmek adına bile yoğun bir çaba harcamaktadır. Değişim rüzgarlarının sürekli kol gezdiği bu ortamda ise başarı, yenilik ve yaratıcılığa temel oluşturacak unsurları keşfedebilme ve bunları en etkin şekilde örgüt hedeflerine yansıtabilme becerisinde yatmaktadır. Günümüzde her üretilenin günler, hatta saatler içerisinde taklit edilebildiği göz önüne alındığında, örtülü bilginin değişim ve yeniliği yakalama adına büyük bir potansiyel oluşturduğu rahatlıkla söylenebilir.

Teknolojik/İletişimdeki Gelişmeler: Son yıllarda her alanda yaşanan sınırsız ve sonu gelmez değişimlerle birlikte dünyamızdaki toplam bilgi potansiyelinin sürekli arttığı, diğer yandan da iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte, bilgi erişim ve paylaşımının herkes için oldukça kolaylaştığı bir gerçektir. Özellikle açık bilginin toplanması, işlenmesi, üretilmesi, depolanması ve ağlar içinde bir yerden başka bir yere iletilmesine olanak sağlamasıyla bilgi teknolojilerinin, günümüzde tüm birey ve örgütler için vazgeçilmez bir araç konumunda olduğu söylenebilir. Açık bilginin erişim ve paylaşımını son derece kolaylaştıran bu teknolojik gelişmelerin diğer yandan ifadesi, taklidi ve transferi oldukça güç olan örtülü bilgi ve örtülü bilgi kaynaklarını, rekabet avantajı yaratımında stratejik bir potansiyel olarak ön plana çıkardığı da asla göz ardı edilmemelidir. Rekabet arenasındaki üstünlüklerin patent alınabilen fiziksel unsurlardan öte, temelde patenti söz konusu olmayan takım çalışması, ün, güven, dostluk, bağlılık ve örgüt kültürü gibi sosyal açıdan oldukça karmaşık olan bilgi ve beceri türlerine dayandığı göz önüne alındığında bunun ne derece doğru bir tespit olduğu rahatlıkla algılanabilecektir.

Dünyadaki Kirlenmeler ve Geçmişe Özlem: Sayısız keşif ve buluşlarla birlikte insan hayatının çok kolaylaştığı ve refah düzeyinin bu anlamda çarpıcı düzeyde sürekli arttığı bir gerçektir. Ancak bu gelişmelerin kimi zaman birçok olumsuzluğu da beraberinde getirebildiği bir başka gerçektir. Başta hava, su ve toprak kirliliği olmak üzere, hızla azalan yer üstü ve yar altı kaynakları insanlık geleceğini büyük ölçüde tehdit etmektedir. Daha çok kazanma ve daha çok üretebilme adına adeta geleceğini kendi elleriyle tehlikeye atan insanoğlu bugün geçmişe, geçmişin sağlıklı koşullarına yeniden dönebilmenin arayışı içindedir. Organik tarım olarak ifade edilen üretim şekli bir anlamda bu geçmişin ve bu

arayışın bir sonucudur. Bu bağlamda binlerce yıllık bir birikimin ürünü olan örtülü bilgi geçmişte olduğu gibi bugün de, gelecekte de sürekli parlayan bir değer olacaktır. Ancak önemli olan bu değeri günümüz teknolojiyle yoğurabilmek ve bütünleştirebilmektir.

3. Örtülü Bilginin Uluslararası Pazarlara Yansıtılma Stratejileri

Örtülü bilginin uluslararası pazarlara yansıtılması bağlamındaki stratejileri sırasıyla ulusal (devlet), örgüt ve birey bazında izlenecek stratejiler olarak üç ana başlık altında toplamak olanaklıdır.

3.1. Ulusal (Devlet) Düzeyinde İzlenecek Stratejiler

Ulusal/Bölgesel/Yöresel Örtülü Bilgi Haritalarının Oluşturulması: Ülke yönetimince ulusal örtülü bilgi kaynaklarının net olarak belirlenmesi ve ortaya konması önemlidir. Her bir bölge ya da yörenin yüzlerce, binlerce yıllık geçmişi olan kendine özgü bilgi ve beceri potansiyelinin somut bir şekilde haritalanması yöre, bölge ve aynı zamanda ülke bağlamında stratejik farklılık ve üstünlüklerin uluslararası pazarlara yansıtılabilmesi açısından oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Bu tarz bir çalışma, ulusal ve uluslararası arenada takip edilecek doğru ve tutarlı stratejilerin oluşturulabilmesi kadar, en azından örtülü bilgi kaynaklarının yaşatılması ve kültürel bir miras olarak gelecek nesillere aktarılabilmesi açısından da ulusal bir görev ve sorumluluk anlamını taşımaktadır.

Örtülü Bilgi Merkezlerinin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi: Ülke yönetiminin örtülü bilgi kaynaklarının gelişimine destek vermesi zorunludur. Bu destek yöresel ya da bölgesel örtülü bilgi kaynaklarının teşviki ve tanıtımı şeklinde olabileceği gibi, eğitim ve araştırma geliştirme faaliyetleriyle, rehberlik etme şeklinde de etkili olabilir. Yeterli destek verildiği takdirde ülkemizde

uluslararası pazarlarda yer edinebilecek çok sayıda örtülü bilgi türünün olduğu bilinen bir gerçektir. Bunun bir örneği Osmanlı minyatür sanatının yaşayan son temsilcisi olan Günseli Kato'nun modern resim ile bu geleneksel sanatı birleştirerek tüm dünyaya tanıtabilmesidir. Kato'nun 30 yılını verdiği minyatürle modern resmi sentezleyerek değeri 5 ila 30 bin euro arasında değişen eserleriyle Paris, Tokyo, Almanya ve New York gibi birçok yerde açtığı sergiler ve yine Tokyo'da açtığı kendine ait bir okul ile uluslararası arenada kazandığı ün (Yücebıyık, 2004: 2) dikkatleri bir kez daha sahip olduğumuz örtülü bilgi kaynaklarına çekmeye yetecektir.

Kobi'lerin Desteklenmesi: Örtülü bilginin gelişimi ve uluslararası rekabette hak ettiği konuma gelebilmesinde Kobi'lerin rolü büyük olacaktır. Örtülü bilginin yaşam ve gelişim kaynağı olabilecek Kobi'ler, bölge ve yöre ekonomisinin lokomotifleri olarak ülke kalkınmasında ve bölgesel gelişmişlik farklarının en aza indirgenmesinde kilit unsur konumunda olabilecektir. Bu anlamda ara eleman yetiştirilecek eğitim ve öğretim birimlerinin oluşturulmasından ucuz girdi teminine, ürün tanıtımından ihracat ve satış sonrası hizmetlere kadar geniş çapta bir desteğin olabildiğince Kobi'lere sunulması, örtülü bilgi ve dolayısıyla da ülke geleceği açısından oldukça büyük bir önem arz etmektedir.

3.2. Örgütsel Düzeyde İzlenecek Stratejiler

Yüz Yüze Etkileşim: Örtülü bilgi gibi ifadesi ve yazıya geçirilmesi son derece güç hatta olanaksız olan bir potansiyelin gelişimi ve paylaşımı açısından bireyler arasındaki iletişimin teşviki kaçınılmazdır. Çoğunlukla eylemlerde ve deneyimlerde gizli olan bu potansiyelin paylaşımı için özellikle yüz yüze etkileşim en etkin metot olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüz yüze etkileşim sayesinde hem fiziksel unsurları, hem de psiko-duygusal tepkileri bir arada

görebilmek olanaklıdır (Koskinen ve Vanharanta, 2002: 60). Bu bağlamda örgüt içinde yüz yüze etkileşime olanak sağlayacak başta takım çalışması olmak üzere toplantı, seminer, konferans, piknik ve gezi gibi organizasyonlara sıkça yer vermek örtülü bilginin gelişim ve paylaşımı açısından kaçınılmazdır.

İşbirliği ve Paylaşım: Örtülü bilgi bağlamında en kritik unsurlardan bir tanesini de örgüt içerisinde ne düzeyde bir işbirliği ve paylaşım kültürünün oluşup oluşmadığı konusudur. Bu kültürün yeterince oluşmadığı örgütlerde, günümüzde en önemli güçlerden biri olarak kabul edilen bilgiyi tek elinde tutmaya yönelik eğilimlerin görülebilmesi olasılık dahilindedir. Hele örtülü bilgi gibi son derece soyut ve paylaşımı tamamen sahibinin rızası ve arzusuna kalmış bir bilgi türünün gelişimi açısından bu kültürün önemi örgütler için bir kat daha artmaktadır.

Sevgi, Saygı ve Güven Ortamı Yaratma: Örgüt içerisinde sağlam ve köklü bir işbirliği ve paylaşım kültürünün varlığı temelde bireyler arasındaki saygı, sevgi ve güven ortamına dayanmaktadır (Nonaka vd, 2000: 17-19). Bir anlamda çalışanlar arasındaki sevgi, saygı ve güvene dayalı ilişkiler işbirliği ve paylaşım kültürünün temel harcını oluşturmaktadır. Bu harç aynı zamanda örtülü bilginin paylaşım ve gelişimine giden yolun da anahtarı konumunda bulunmaktadır.

İşgören Sadakati Yaratma: Örtülü bilgi engin bir derya gibidir. Eylem ve davranışlarımızın altında hep örtülü bilgi yatmaktadır. Açık bilgilerimiz de davranışlarımız da adeta bu deryadan sızan birer somut bilgi damlacıklarıdır. Ancak önemli olan enginliğini ve derinliğini kestirmenin olanaksız olduğu bu bilgi deryasını, örgüt hedefleri doğrultusunda olabildiğince ateşleyebilmek ve

harekete geçirebilmektir. Bunun tetikleyicisi ve güvencesi ise her zaman yüksek bir işgören sadakatinin oluşumu olacaktır (Mascitelli, 2000: 184-186).

Özerklik/Personel Güçlendirme: Örtülü bilgi deryasını tetikleyebilmenin etkin bir yolu da bireye işiyle ilgili olarak yeterince özgür ve özerk bir ortam sunabilmektir. Unutmamak gerekir ki bağımsız kararlar alabilme ve inisiyatif kullanabilme, bireydeki yaratıcı ruh ve birikimin ateşleyicisi olabilmektedir. Risk ve sorumluluk kavramlarıyla karşı karşıya gelme örtülü bilgi deryasındaki dalgalanmanın da habercisi anlamındadır.

Suni Kaos Yaratma/Senaryo Planlama: Çarpıcı hedefler ve büyük vizyonlar ortaya koyarak suni kaoslar yaratmak, örgüt elemanlarının kısmi bir şok dalgasıyla kendilerine gelmelerini sağlayacaktır. Başta çevre olmak üzere tüm koşulları yeniden değerlendirecek olan bireyler, problemin teşhisi ve çözümü için hem bilgilerini hem de hayallerini yeterince zorlamak durumunda kalacaklardır. Rutin metotların, alışkanlıkların ve düşünsel kalıpların değişim süzgecinden geçmesi anlamına gelen bu kaos ve senaryolar, yeni bilgi ve becerilerin doğuşuna da zemin hazırlayabilecektir.

İş Başında Eğitim/İş Rotasyonu: Yapararak ve deneyerek öğrenmek örtülü bilginin temel taşı konumundadır (Boiral, 2002: 308). Okuyarak ya da dinleyerek bir çini ustası olunamayacağı gibi, sadece izlemekle de bir hattat ya da çömlek ustası olabilmek olanaklı değildir. Bu anlamda örtülü bilgi eylem ve deneyimlerin aktif kesişim noktasında bulunmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla hem mevcut bilgi ve beceri birikimlerini eyleme geçirebilmek, hem de bunlara yenilerini ekleyebilmek için farklı deneyim noktalarında aktif olarak yer almak büyük bir önem arz etmektedir.

Esneklik ve Yalınlık: Bulunduğumuz yüzyılda değişimi yakalayabilmenin en önemli yolu esneklik ve yalınlıktan geçmektedir. Değişen teknoloji ve pazar koşullarına adapte olabilmek, yenilik ve yaratıcılıkta önder olabilmek, gerek düşünce, gerekse örgüt bazında yeter düzeyde bir esnekliği zorunlu kılmaktadır (Koçel, 1999: 333). Düşünce bazında vurgulanmaya çalışılan esneklik yeni bilgi ve beceri birikimlerinin doğuşuna, örgüt yapısına ilişkin esneklik ise etkin ve etkili bir paylaşım ve yüz yüze etkileşim ortamının oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir.

3.3. Bireysel Düzeyde İzlenecek Stratejiler

Sorumluluk ve Risk Alabilme: Sorumluluk ve risk alabilme bireyin bilgi deryasına atılan en önemli adımdır. Sorumluluk sahibi bireyler görevlerini en iyi şekilde yerine getirme ve yeni bilgi ve beceriler edinme yönünde kendilerinde büyük bir istek ve baskı hissetmektedirler. Özellikle risk alabilme becerisiyle birleştiğinde bu sorumluluk duygusu, birçok yeni bilgi ve beceri türünün gelişim ve paylaşım habercisi olabilmektedir.

Sorgulama ve Araştırma: Örtülü bilgi sadece kendisinden istenilenleri yapmakla yetinen değil, aksine var olanı ve verileni sorgulayan, her zaman daha iyisinin nasıl yapılabileceğini araştıran bireylerin varlığını gerektirir. Bu tarz bir sorgulama yeni bilgi ve becerilerin keşfi doğrultusunda bireyin hem kendi iç dünyasına, hem de bir araştırmacı titizliğiyle bulunduğu çevreye ışık tutmasına olanak sağlayabilecektir. Çevresinden aldıklarını kendi iç dünyasındakilerle yeniden yoğurması anlamına gelen bu süreç, daha farklı ve daha zengin örtülü bilgi deryalarının doğuşuna da olanak sağlayabilecektir.

Rehber Edinebilme ve Rehber Olabilme: Örtülü bilgiyi edinmek ve paylaşmak genelde daima bir rehberi gerektirir. Çıraklık yapmadan ne bir çini

ustası, ne de bir bakır ustası olunabilir. Doğaldır ki örtülü bilginin kazanımında usta kadar ona çıraklık yapan bireyin bilgi, beceri ve sadakatının de önemi çok büyüktür. Çoğu zaman kumaşın kalitesi ona verilecek emeği belirlediğine göre usta olmak da, çırak olmak da ayrı zorluk ve beceriler gerektirecektir. Dolayısıyla çırak olduğunda hırs, sadakat ve kararlılıkla rehber tabi olmak, usta olduğunda ise ilim, irfan, hoşgörü ve sabırla bireye önder olmak gerekecektir.

Takım Çalışmasına Yatkın Olma: Hiç kimse tek başına bir ada değildir. Birey diğer insanlarla iç içe olduğu sürece hem değer kazanmakta, hem de yenilik ve yaratıcılık bağlamında ortaya yeni değerler koyabilmektedir. Bu ise sosyal bir varlık olarak diğer bireylerle iletişim kurabilme ve gerektiğinde bir takım elemanı olarak çalışma ve özveride bulunmayı gerektirmektedir. İşte takımı gruptan ayıran ve ona takım olma özelliğini ve ruhunu kazandıran da üyeleri arasındaki bu yardımlaşma, özveri, inanç ve güven duygusudur. Bu duygu takım olabilmenin temel amaçlarından biri ve hatta en önemlisi olan sinerji yaratımının da ana kaynağı konumundadır. Öyle ki Paul Getty bu sinerjinin önemini “bir kişinin yüzde yüz çabasındansa, yüz kişinin yüzde bir çabasını tercih ederim” ifadesiyle vurgulamaktadır (İzgören, 2000: 181). Sayıca bu denli fazla bireyin çok az bir çabasından doğacak sinerjiye bu derece önem verildiği düşünülürse, bunların var güçlerini ortaya koyarak yaratabilecekleri sinerjinin boyutunu hayal bile edebilmek çok zor görünmektedir. Örtülü bilginin soyut, ancak yüz yüze iletişim, deneme ve bir rehber eşliğinde paylaşılabildiği göz önüne alındığında ise, takım çalışmasına yatkın olmanın önemi en az bir kat daha artmaktadır.

Sonuç

Günümüz koşullarında rakipler hakkında bilgiler edinebilmek ve hatta sahip oldukları tüm fiziksel olanakları görebilmek artık sıradan bir olay haline

gelmektedir. En yeni ürünün bile çok kısa zamanda bir taklidiyle karşılaşılabilirken, gelişen iletişim ve bilgi teknolojileri sayesinde artık açık (yazılı, sözlü) bilgiye ulaşmak son derece kolaylaşmaktadır. Ne var ki tüm bu gelişmeler rekabet avantajı yaratımında dikkatleri fiziksel unsurlardan öte, asıl bunların arkasındaki bilgi ve beceri potansiyeli üzerine çekmektedir. Bu bilgi ve beceri potansiyelinin başında ise sözle ya da yazıyla ifade edilememesi, taklit ve transfer edilme güçlüğü ile deneyerek öğrenilebilme gibi özellikleriyle örtülü bilgi gelmektedir. Bu bilgi yüzlerce, binlerce yıllık bir kültürel miras olarak bugünlere aktarılabildiğinde ise çok daha stratejik bir önem arz eder hale gelmektedir. Ancak burada asıl önem kazanan unsur sahip olduğumuz örtülü bilgi kaynaklarımızın tam anlamıyla farkına varabilmek ve gerek ulus, gerek örgüt, gerekse birey olarak bu potansiyelin uluslararası arenada bir rekabet avantajı olarak lehimize dönüşebilmesi için üzerimize düşeni en iyi şekilde yapabilmemizdir.

KAYNAKÇA

BARNEY, Jay B. (1986), “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3: 656-665.

BOIRAL, Olivier (2002), “Tacit Knowledge and Environmental Management”, *Long Range Planning*, Vol, 35: 291-317.

CONNER, Kathleen R. (1991), “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm?”, *Journal of Management*, Vol 17, No. 1: 121-154.

- DIERICKX, Ingemar and COOL, Karel (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12: 1504-1513.
- GRANT, Robert M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation" *California Management Review* (Spring): 114-135.
- HALL, Richard and ANDRIANI, Pierpalo (2003), "Managing Knowledge Associated with Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 56: 145-152.
- İZGÖREN, Ahmet Şerif (2000), *İş Yaşamında 100 Kanguru: Sistem Liderliği*, Academyplus Ya., Ankara.
- JOHANNESSEN, Jon A.-OLSEN, Bjorn and OLAISEN, Johan (1999), "Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management", *International Journal of Information Management*, Vol. 19: 121-139.
- JOHANNESSEN, Jon A.-OLSEN, Bjorn and OLAISEN, Johan (2001), "Mismanagement of Tacit Knowledge: The Impotence of Tacit Knowledge, The Danger of Information Technology and What to Do About It", *International Journal of Information Management*, Vol 21: 3-20.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Ya. (İstanbul: 1999).
- KOSKINEN, Kaj U. (2000), "Tacit Knowledge as a Promoter of Project Success", *European Journal of Purchasing And Supply Management*, Vol. 6: 41-47.
- KOSKINEN, Kaj U. And VANHARANTA, Hannu (2002), "The Role of Tacit Knowledge In Innovation Process of Small Technology Companies", *Int. J. Production Economics*, Vol. 80: 57-64.
- MALONE, David (2002), "Knowledge Management: A Model for Organizational Learning", *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 3: 111-123.

MASCITELLI, Ronald (2000), “From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation”, *J. Prod. Innovation Management*, Vol. 17.

NONAKA, Ikujiro-TOYAMA, Ryoko and KONNO, Noboru (2000), “SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, Vol. 33: 5-34.

ROPO, Arja and PARVAINEN, Jaana (2001), “Leadership and Bodily Knowledge in Expert Organizations: Epistemological Rethinking”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17: 1-18.

SALTER, Ammon and GANN, David (2003), “Sources of Ideas for Innovation in Engineering Design”, *Research Policy*, Vol. 32: 1-16.

SCHULZ, Martin and JOBE, Lloyd A. (2001), “Codification and Tacitness as Knowledge Management Studies: An Empirical Exploration”, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12: 139-165.

SİPAHİ, Deniz (2003), *Milliyet Business*, S. 16, 2 Kasım.

YÜCEBİYİK, Şule (2004), *Milliyet Business*, S. 37, 28 Mart.