

Geliş Tarihi / Received : 01.11.2022 / 11.01.2022

Kabul Tarihi / Accepted : 16.12.2022 / 12.16.2022

Araştırma Makalesi - Research Article

DOI: <https://doi.org/10.55580/oguzhan.1197663>

## İŞLETME REKABETİNDE SÖZÜN TEKNOLOJİSİ: KAVRAM ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

### TECHNOLOGY OF RHETORIC IN COMPETITION BUSINESS: CONCEPT RESEARCH AND DEVELOPMENT

Gürcan PAPATYA<sup>a</sup>

**ÖZ:** Edward De Bono ile güncel işletme bilgisi içine sokulan Kavram Araştırma ve Geliştirme (KAR-Ge), işletme rekabetinde sözün teknolojisi olarak stratejik bir kapsam oluşturur. Temelde KAR-Ge işletme rekabetine yön verme, olanakların çerçevesini çizme, değer üretme süreçlerini ve araçlarını etkinleştirir. Ancak KAR-Ge hem yabancı hem de Türkçe işletme yönetim bilimi yazında gerektiği şekilde yer almamaktadır. Bu makale gelecek rekabette en temel işletme işlevi olacağı düşünülen KAR-Ge'nin tanıtılmasını ve tanımlanmasını amaçlanmaktadır. Kavramsal ve kuramsal deneme olarak ele alınan makale ile temel oluşturucu model, öğrenim ve uygulama önerilerini yapmak hedeflemiştir.

**Anahtar Kelimeler :** Kavram Araştırma ve Geliştirme (KAR-Ge), İşletme Değişim ve Dönüşüm İşlevi, Sözün Teknolojisi.

**ABSTRACT:** Incorporated into up-to-date business knowledge with Edward De Bono, Concept Research and Development (CRe&De) is creates a strategic scope as the technology of the rhetoric in business competition. Basically CRe&De activates processes and tools to drive business competition, frame opportunities, and create value. However, both foreign and Turkish business management is not included CRe&De in the literature as it should. This article aims to introduce and define CRe&De, which is thought to be the most basic business function in competition of the future. The target of the article as a conceptual and theoretical essay is to make basic model, learning and application suggestions.

**Keywords:** Concept Research and Development (CRe&De), Business Change and Transformation Function, Rhetoric Technology.

\* **Açıklayıcı Not.** Makale boyunca, nokta dışındaki atıflar -daha ziyade bkz. ve/veya ayrıca bkz. biçimli- ana bilgiyi destekleyici, nokta içinde atıflar, alıntılama ya da tanımlayıcı ve çeviri atıfları biçiminde iki yönlü verilmiştir. Ayrıca makale metninde [ ] şeklinde yazımlar, metin bütünlüğünde anlam peşiktirici, ( ) içinde kelime, sözcük, deyim vs. İngilizce mütakabili olarak verilmiştir. Özgün ya da üzerinde durulması gereken kavramsallar da ya "tırnak" içinde veya eğri (italik) olarak yazılmıştır. Makalede ardı ardına kullanılan bağlaçlara yönelik sözgelimi ve/dahi ve/fakat vs. yazımı ve kullanımı makale boyunca özelleştirilmiş ve özgül şekilde yer verilmiştir. Bu yazım ve kullanım tercihi, sadece elit, entelektüel ve akademik oluş için değil, aynı zamanda farklı ve yanal düşünme olanaklarını göstermek için yapılmış ve okuyucunun dikkatini çekmek amaçlanmıştır.

<sup>a</sup> Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, gurcanpapatya@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9647-5662>

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Background**

Concept Research and Development (CR&De) creates a strategic scope for uninterruptedly performing business competitive activities and maintaining market leadership. CR&De is an obligatory process that businesses should evaluate and follow, not only for their short-term success in competition, but also to protect and maintain their existence in the long run.

The CR&De process is the state of accessing the thought to the sound and from there to the word, or “the technical know-how of rhetoric”. It is the function of change and transformation in business. It is mostly explained epistemic-psychologically and means developing new ways of thinking, types and approaches within the scope of “philosophy of mind”.

### **Purpose**

The article aims to introduce and define the CR&De, which is discussed in business knowledge and/but there is no literature about it, with Maltese Edward De Bono, who became famous as the father of creativity in the 1990s. Rather, the article aims to show the regulatory role of CR&De in the business, to underline its competitive priority, and to extract and develop “theoretical knowledge of practice”.

### **Method**

The article has been handled as a conceptual and theoretical (descriptive) study within the scope of directing business competition, drawing its framework, activating value creation processes and tools. Therefore, the method of the article is organized as introducing and defining the subject of CR&De and developing a basic model, learning and application suggestions.

### **Finding**

CR&De plays a vital role for businesses. Every activity carried out within this scope is a useful, valuable and sacred operation. In business competition, its privatized name was also emphasized as the technology of the word.

It has been seen that the CR&De process can be declared, as Analysis, Axiom, Action and rationalization, realization and futureization. Accordingly, the CR&De instructions on how to do it are prioritized for implementation. Many techniques and application suggestions were found to be valuable.

### **Contribution**

It can be considered that the article will contribute to the fact that it is discussed for the first time in both foreign and Turkish management science literature and discussed academically.

## 1. GİRİŞ

Kavram Araştırma ve Geliştirme (KAr-Ge),<sup>1</sup> işletme rekabet faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde gerçekleştirme ve pazar liderliğini devam ettirme konusunda *stratejik bir kapsam* oluşturmaktadır. Bu nedenle Nobel ödüllü Amerikalı siyasetçi ve iş adamı Albert Arnold Al Gore'un fikir kuluçkası ve danışmanı Daniel H. Pink, yaklaşan geleceği “*Kavram Çağı (Conceptual Age)*” olarak nitelmesi, KAr-Ge'nin *gelecekte entemel işletme işlevi* olacağını ve/dahi, teknikten-pratikten daha önce fikri, zihni ve yenilikçi kavramsal/kuramsal süreçlerin öncelik alacağını işaret etmektedir. (bkz. Pink, 2005) O halde KAr-Ge sadece işletmelerin rekabetçi olmak için değil, aynı zamanda rekabeti sürdürmek için izlemesi gereken zorlu bir süreç olmaktadır.

Temelde KAr-Ge, teknikten veya imgesel [görsel düşünceden] olmaktan çok, *gidimli akıl yürütmeyle* (discursive-diskürsif) yani mantıksal sonuçlar ve çıkarımlarda ilkelerden, öncülde ve aracı önermelerden hareketle dolaylı çıkarımla süreçlenir. (bkz. Timuçin, 2004) Ancak bu süreçte *aklı yeniden kurma* veya *yepyeni düşünme biçimleri oluşturma* olanakları olabildiğince zorlanır. Bu ise, başlı başına “*ciddi yaratıcılık*” sorunu ve sorumlunu oluşturur. (bkz. De Bono, 1992)

İşte bu makalede 1990 yıllar ile birlikte yaratıcılığın ve yanal düşünmenin babası olarak ünlenen Maltalı Edward De Bono ile işletme bilimine fısıldadığı ve/fakat işletmecilik bilgisinde/akademik kapsamda söze gelmeyen ve/dahi, geçen bunca zaman yazın üretilmeyen KAr-Ge'nin tanıtılmasını ve tanımlanmasını amaçlayan kavramsal/kuramsal (betimsel) bir araştırmadır. Ziyadesiyle, makale KAr-Ge'nin işletmedeki *dönüştürücü rolünün* ve *rekabetçi önceliğinin* altı çizme ve “*pratiğin teorik bilgisi*”ni çıkarma, üretme ve geliştirme amaçlamaktadır.<sup>2</sup>

## 2. KAVRAM: FELSEFİ BİR ARKEOLOJİ

Konu başlangıcı için kavram/sallaştırma hakkında şu felsefi arkeolojik notların altı çizilebilir: Kavramlar mantıkî bir ameliyenin veya kavramsallaştırma sürecinin sonuçlarıdır. *Mantıkî ameliye* kavramsallaştırma olarak nitelenebilir. Buradan gidildiğinde kavramsallaştırmanın salt iletişim amaçlı gerçekleştirilen bir dil faaliyeti olmadığı rahatlıkla görülebilir.

Kavramsallaştırma (conception) dölleme anlamındadır. Diğer bir deyişle kavramsallaştırma dili döllemek veya kavram üretmektir. Çünkü bir dilin varlığı ve canlılığı döllemiş kavramlardan oluşur. Dölle(n)meyen ve kavram üretmeyen diller varlığını ve geleceğini hızla kaybeder. Neticede kavram/sallaştırma beşerî, kültürel, sosyal ve gelecek hayatın varlık kapsamını işaret eder.<sup>3</sup>

Sözlük karşılığı kavram, benzer veya ortak özelliklere bağlı düşünceyi diğerinden tefrik etme veya özgün içerik kazandırma şeklinde fikri, elit ve entelektüel üretimlerdir. Bu üretimlerde *zihni temsiller* kadar zihni beceriler, örtülü bilgiler, gerçek hayata düşecek hayaller ve soyut deneyimler rol alır. Ancak söz konusu her üretim itibarıdır. Yani doğal değildir. İnsan, kültür, yaşantı, dönem, zaman, koşul ve medeniyet vs. ile irtibatlıdır, etkileşir. İrtibat itibarı bir kapsam yaratır, etkileşim manalandırır. Tümel bir özellik kazanır. Dolayısıyla kavramlar salt sözcüklerden oluşmaz. Belki sözcükler tümelerin isimlendirilme aracıdır ve/fakat sözcükler kavram değildir. Kavramlar sözcükleri toparlayan ve bir anlam dünyası yaratmaya dönük kapsamlardır.

Kavramlar sistematik düşünmenin anahtarı olarak, başat ayrımları vurgular. Sistematik düşünmek, fikrin özüne, manasına erişme için bilenle bilinmesi gereken arasında gerçekleşen üst düzey bir soyutlama faaliyetidir. Soyutlama ise, başlı başına “*kavrama (savvy-idrak)*” ile ilgilidir ve kavrama, kavramsallaştırma sınırını oluşturur. Yani bir bakıma kavrama kavramsallaştırma demektir. Bu açıdan kavrama hem özgürleştirici hem de mahkûm ve tahakküm edici niteliktedir. (bkz. Tiryaki ve Sunar, 2016 içinde; Görgün: 10-11 ve Erdoğan: 64-65)

Her ne taraftan bakılırsa bakılınsın kavramlar düşüncenin yapı taşlarıdır. Kavramlara bağlanan sözcüklerin temsil kabiliyeti de manayı taşıyabilmesiyle ilgilidir. Manayı taşımayan, içine girmeyen ve

<sup>1</sup> KAr-Ge, Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme) kısaltmasına öykünerek, ilk kez bu makale ile Türkçe yazında vurgulanmaktadır.

<sup>2</sup> Yabancı yazında izlenmeyen ve/dahi Türkçe yazında ilk, temel koyucu ve başlangıç çalışması olması itibarıyla makale, üzerinde güçlü akademik tartışma yapma gerektirdiği açıktır. Ayrıca fikri olgunlaşma düzeyinden, zihni düzeye akışı için uzun bir zaman geçen makale hakkında daha çok/yeniden üretim yapma beklentisi ve umudu korunmaktadır.

<sup>3</sup> Kavram üretme en çok bilgi üretimiyle karıştırılır. Kavramlar bilgi üretimini önceler ve/fakat aynı şekilde ele alınmaz. bkz. Nonaka ve Nishiguchi, 2001; ayrıca bkz. Nonaka, Toyama ve Hirata, 2008.

canlılık yaratmayan sözcükler düşünme için temsil ve değer taşıma özelliği zayıf olur. Bu nedenle bir sözcüğün temsil kabiliyeti, *değer alanı* oluşturması yani bağımlı tasavvurdan çıkarak, bilgiye dönüşmesi, belirginleşmesi veya somutlaşması (taayyün) ile birlikte ele alınır. Ancak bu halde bile bağımsız tasavvur kolay olmaz.<sup>4</sup>

Kavramlar bir çevrim oluşturur. *Çevrimdışı düşünceye* açıldıkça yeniden içeriklenir. Yani herhangi bir kavram çevrimiçi varlığını çevrimdışına çıkararak gerçekler. Çevrimdışı düşünme ise, bağımsız ve bağlantısız süreçlerdir. Bu süreç dilde benzersizliğe dair ifade arayışını niteler. Kavram çevrimdışında kavrandıkça değişir, benzersizleşir. Her değişen de beşeriyetin, sosyal ve geleceğin bir parçası olur. O halde bir dilde kavramların taşıdığı mana ve yüklenen veya kast edilen anlamın benzersizliği izlenebilir.

Çevrimdışı düşünme talimatlar ile yürütülür ve dil bilinci gerektirir, bilinç ise düşünme ve düzenleme görevini yerine getirir. Bilinç olmadan dil, dil olmadan kavramlar ve düşünme olmaz ve/fakat talimatlar göz önünde pek bulunmaz, belli belirsizdir. Özetle talimatlar olmadan düşünme, dil olmadan düşüncelere, nesnelere, manalara veya kavramlara erişilemez. (bkz. Tiryaki ve Sunar, 2016 içinde; Görgün: 12 ve Erdoğan: 63-76)

Ancak herhalde kavramlar inşaîdir ve iradi boyutun teklifini gösterir. Teklif ise, vicdan ile alakalıdır. Bu açıdan başka bir dilde *kavram vicdanı* kavranmadan kullanmak sorun oluşturabilir. Daha açık olarak, her kavram her dilde aynı anlamda ele alınmaz. Farklı zihni temsilleri izlenir. Kavramı aynı anlamda kullanmak *dil vicdanına* sığmaz. Çünkü her dilin özel ve özgü yapısı, kavramların zihni temsillerini farklılaştırır. Bu farklılaşma hem dili ayırt eden hem de kavramı özgüleştirilen bir karakterdir. Dolayısıyla, bir kavramın başka bir dilde birebir zihni temsili bulunmaz, başka bir dilden aynen aktarılması mümkün olmaz ve mutlak mütekalibi yoktur. O halde başka dilde kavramlar ihbarî olarak ele alınması ve/dahi, dilde karşılığının olmaması halinde transferleri sorunsuz olmaz.

Buraya kadar söylenenler özlenirse, kavramlar hem nedenleri hem sonuçları etkileme konusunda gözlenebilir olay, olgu ve duruma dair *sesin söze dökülmesine* eklenen *zihinsel temsiller, soyut tasarımlar ve anlam bütünleri* biçiminde ifade edilebilir. Kavramsallaştırma da görece anlamı söze yükleme veya semboller, işaretler, resimler, harfler, kodlar, kısaltmalar vs. ile temsil kabiliyeti yaratma ve anlam kapasitesi araştırma biçimi (yapış biçimi) olarak ifade edilebilir. (bkz. Saeed, 2005) O halde kavramsallaştırma toparlayıcı, derleyici, aracı ve uzlaştırıcı olarak dilde *ontolojik bir rolü* gerçekler. (bkz. Ülgen, 2004)

Kavramların dilde ontolojik durumunu Marksist düşüncenin önemli adamı Alman filozof Georg Wilhelm Friedrich Hegel şu şekilde karakterize eder: (bkz. Hegel, 1977; ayrıca bkz. Türkyılmaz, 2011: 197-205) Kavramlar, gerçeği idealize eder veya gerçeğin dolaylı birliğini niteler. Yani kavramlar hiçbir zaman soyut olmaz. Gerçekliği çepçevre kuşatır, baştanbaşa kavrar, entemel biçimlendirici özelliği ile dinamik bir biçim sunar. Gerçekliğin parçalarını organik bütünlükte birleştirir. Bu açıdan kavramlar hem biçim [bütünlük], hem de biçimlendiren [bütünü derleyen, toplayan] özelliğe sahiptir. Dolayısıyla kavramlarla her şey içerilir ve tutulur.<sup>5</sup>

Kavramlar tanımlardan ve tariflerden oluşur. Tanım gerçeği çerçevelemeye dairdir. Tarifler gerçeği oluşturan parçaları bir araya getirme, sıralarını, oranlarını, vurgularını vs. takdim süreçleridir. O halde gerçeğin nasıl olduğunu söylemek yani tarif etmek, onu söylemektir. Bir şeyi söylemek, gerçeğin varlığından söz etmektir. Burada dikkat edilmesi gereken, tarifte hiçbir unsurun dışarıda bırakılmamasıdır.

Demek ki, kavramsallaştırma gerçeği tanıma konusunda yapılan felsefi (mantikî) bir ameliyedir. Ancak felsefe dil, sözcükler vs. gerçeği tamamıyla kuşatmaz, bazı eksiklikleri işaret eder. Eksiklikler algıdan kaynaklanır. Algı kurguyu işaret eder ve kurgu dildeki kavramları korur. Bu nedenle varoluşçu felsefenin büyük ismi Alman filozof Martin Heidegger'e göre kavramlar ve dili felsefeyle korunur. Felsefe sınırlarını büyütür, sözcüklerin gücünü oluşturur. (bkz. Heidegger, 2013; Soykan, 2002a: 40-78;

<sup>4</sup> Belki burada şu şerhi düşmek yararlı olabilir: Düşünsel ve sosyal bilimlerde kavramların fiziki, mesleki ve doğa bilimleri kadar belirgin veya somut olması kolay değildir.

<sup>5</sup> Şu nokta Hegel'in düşüncesini etkileyebilir: Her ne kadar kavramlar gerçeği işaret etse de gerçek değildir. Tanımlama ve tarif yaparak gerçeği kavrama ve yaratma durumu söz konusudur. Bu kavrama ve yaratma durumu sadece gerçeğin yaklaşık bir tanımı ve tarifi olabilir. Ayrıca bkz. Han, 2020.

Soykan, 2002b) Öyleyse felsefe düşünce özünü [manayı] kavramaya dair dilde mutlak faaliyettir. Kavramlar ve kavramsallaştırma ise, bu mutlak faaliyetin hem nedeni hem sonucu olur.

Günümüzde kavramsallaştırma için niteliksel betimlemeler, biyografik anlatılar, sembolik işaretlemeler, ampirik denemeler vs. ile gösterme ve yorumlama ilgi yaratabilir. Analogik akılyürütme, tündengelleme, istatistikî tatminler yapma, deneysel doğrulama veya daha başka kuramsal/uygulamalı biçimler ile farklılık gösterebilir (Foucault, 1999: 69). Ancak, anlatılmak istenen öz itibarıyla [meram] değişmez: Düşünmeyi kolaylaştırmak ve anlamı inşa etmektir.<sup>6</sup>

Yaşamın her noktasında gelişen ve olgunlaşan anlamlar da *kavramsal diyalektik* gereği sorunlar, konular ve sorular ile kendini sürekli yapılandırır. Çoğunlukla sorun ve tartışma yaratan temel konu/alan da “düşünme ve ifade biçimleri” olur. Bu açıdan kaynak konuyu niteleyen “düşünme ve ifade biçimleri” sorulması muhtemel soruları çerçeveler. (bkz. De Bono, 2015)

Gerçekte düşünme ve ifade biçimleri, bilişsel süreçlerin farkındalıklığını vurguladığı düşünülür. (bkz. Ülgen, 2004: 68-70) Burada düşünme ve ifade biçimleri, bir şekilde aynı öznenin farklı kişilerce farklı kavramsalla [bu ya mevcut bir kavrama yeni ekleme yapma -yeniden etkinleştirme- ya da yeniden üretme şeklinde] tanımlama ötesinde, tamamlama veya gerçeğin anlamını toplamaya [parçalanmasını, savurulmasını ve dağılmasını önlemeye] yönelik vurgulanabilir.

Geleneksel ve yaygın eğilim, önceden verilmiş, öğrenilmiş, gerçekliğin zuhurundan önce icat edilmiş [tarihsel-apriori], oluşturulmuş ve geliştirilmiş kavramların bilgi ve yetke ölçütlerine, kurumlarına, sistemlerine, normlarına, uygulama boyutlarına vs. göre izlemesi şeklindedir. Hiyerarşik ve sistematik bir yönün öncelenebileceği bu izleme sürecinde her şey, bir şey ile yeniden yeniden içerimlenebilir. Bu arada aposteriori yani gözlem, deney, deneyimleme ile ortaya çıkan, oluşturulan “mantikî ameliye” devreye girer. (bkz. Tiryaki, Sunar, 2016 içinde; Erdoğan: 58) Herhangi bir kavram söz konusu olduğunda ise, düşünme ve ifade biçimlerinin oluşturduğu süreç, üretilen kavramlardan daha önemli kabul edilir. Böyle olunca *bağlam* kavramsalın tamamlayıcı rolü olarak, bilginin işleme ve yayma noktasında statü ve gerekli *bilimsel birikimin meşruiyeti* için doğal bir sonuç şeklinde görülür.

Her ne yolla olursa olsun kavramların üretilmesi, düzenlenmesi, dönüştürülmesi, gerçekleştirilmesi veya kavramsallaştırılma değerli bir çabadır. Bunun için herhangi bir zemin (geoteknik), mekân (senkronik) ve zaman (diakronik) aramak yerine, mevcut zemin, mekân ve zaman içinde yapılacak en güçlü değerlendirmeler dikkate alınabilir. Ancak, kavramların ortaya çıkış koşullarının, başka kavramlarla olan ilişkilerin, bağların, varoluş biçimlerinin, ortamların, ilkelerin vs. ayrıtının sağlanması gerekir.

Kaldı ki kavramlar bir sorunun izdüşümü ve/sonrası, bazen bir geleneğin sürdürülmesi, bazen etkilerine eklenen yeni bir inşa düzeyi olarak ortaya çıkabilir. Böylece kavramları kalıp örgülerde/örgütlenmelerde yerleşik görmek yerine, ifade biçimi ve alanı görüldüğünde veya sarmalandığında göçer olarak betimlendiği söylenir. Oysa kavram inşasında örgütlenme veya ardışık geliş biçimleri, örgüleri veya birbirini tamamlayan sarmal ilişkiler düzenlenmiş ifade serilerinin, ifadeleri bağlantı tiplerinin veya ifade gruplarının bir düzeni şeklinde olur ve çeşitli *retorik şemalar*, *kodlar* ve *anlam ağları* olarak dil dünyasına yansır. (bkz. Tablo 1) Burada temel kavram *bağlamsallık* şeklinde ortaya çıkar. Eğer bir bağlamsallık yoksa, düzenin ve ardışık gelişin zorunlu şemalarını, kodlarını ve anlam ağlarını doğru bir şekilde oluşturmak mümkün görülmez.

**Tablo 1.** Kavram Örgüleri/Örgütlemeleri

Örgü/Örgütlenme Ölçütleri	Açıklama
Retorik Şemalar	İfade gruplarının kendine göre düzenlediği, mevcut dışı betimlemeler, çıkarsamalar, tanımların birbirine olan bağlantı düzeneği.
Kodlar veya İfade Serilerinin Düzenlenişi	Duyarsızlıkların, ardaşık sonuçların ve katılımcı akıl yürütmenin düzeni veya betimlemelerin düzenlenmesi ve onların kendilerine bağlı buldukları, gitgide ilerleyen genelleşme veya özelleşme şemaları, kat edilen uzaysal dağılımlar yahut anlatılanların düzeni ve zamanın, olayların, ifadelerin çizgisel akışı içinde bölünme biçimleri.
Anlam Ağları veya Bağlantı Tipleri	Anlam ne hep aynılık gösterişi ne de ardarda gelen görünüşleri üst üste konmasıdır. Hipotez doğrulama, iddia-eleştiri; genel kanun özel uygulama ilişkileri buna göre temellenir.

<sup>6</sup> O halde bu dil felsefe olur ve anlam kazanır. Dolayısıyla felsefenin yaptığı tüm düşünme işleri, işlemleri, işlevleri vs. dil açısından değerlendirilir. bkz. Kripke, 2002; anlambilimde “mantıksal pozitivist” bağlamı için ayrıca bkz. Carnap, 1950: 20-40; Tarski, 1944: 68-68.

**Kaynak:** Tablo Foucault, 1999: 76-77'den düzenlenmiş ve değerlendirilmiştir.

Neticede kavramlar farklı özellikleri söyleme, belirginleştirme ve sınıflandırma (classification) arasında bağlam yaratan, özel gözlemlerin ve/fakat genel ilkelerin karşılıklı durumunu gösteren, açıklayan ve bilgiyi yeniden yapılandıran/düzenleyen ve her şeyden önce de gerçekleyen anlam örgüleri olmaktadır. (bkz. Foucault, 1999: 77) Dahası bağlamcı, yapılandırmacı ve kendici bilgi biçimleri olarak düşüncenin/zihnin inşasına yönelik kuramsal olanaklardır. Yani başlı başına üst düzey düşünmeyi vurgulayan kuramsal, epistemik ve elitist biçimlendirme ve gerçekleştirme faaliyetidir. Biçimlendirmeye ve gerçeklemeye yönelik yapılan her zihni faaliyetin de spekülasyon yani ikincil olanın birincil faaliyet olarak düzenlenmesi sorun oluşturmaz.

### 3. KAVRAMSALLAŞTIRMA VE KAVRAMLAR: İŞLETMELERDE SONSUZ BÜTÜNLEMELER

İşletmelerde kavramsallaştırma ve kavramlar, varlığın önemli parçası olarak sonsuz bütünlemeler şeklinde düşünülebilir ve işletmelere şu dört konuda yardımcı olması umulur:

- (a) Olan veya olası karmaşayı yalınlaştırma/anlaşılır hale getirme,
- (b) Karşılıklı/sürekli etkileşimi geliştirme,
- (c) Diyalektik sağlama ve diğerini anlatma/açıklama,
- (d) İlişkileri, bağları, izlekleri, ilkeleri, kuralları vs. yapılandırma.

Umulan son konu kapsamında ilişkiler, bağlar, ilkeler, izlekler, kurallar vs. ile doğru bir varlığa erişme ve etkin sorun çözümüne katkı sağlama arzusu çoğaltılabilir. Ancak bu arzu bir algının yansıması ve kuvvetle muhtemel *algı farklılığı* düzenlemeleri şeklinde olabilir. Farklı algılar, yine görece [çevre, bireysel arkaplan vs.] üretilebilir veya dönüşebilir. (bkz. Matthen, 2015)

Özde algılar farklı kavramları içerimler ve *ortak kavram alanı* oluşur ve/fakat mutlak olarak ortak kavram kümesi aynı, birebir örtüşen bir düzen bulunmaz. Yine de algılar ortak kavram alanı yaratmaya dönük değerlendirilir.

Algı beynin üst düzey *bilişsel işlevleri* arasındadır. Dış bilgileri alma, seçme, öğrenme, yorumlama ve kullanma sürecine bağlı gerçekleşir. Bilgiyi doğru kullanmak ile eşdeğerde ele alınır. Bir bakıma hayata ilişkin oluşan bir ulamdüzye (categorization) şeklinde düşünülür. Kavramlar da kişi algısı etkisinden kurtulup kendine, deneyimine, hayallerine, bilgilerine vs. bağlı şekillenen ulamlama sayesinde yeni bilgileri erişme, alma, seçme, öğrenme, yorumlama, kullanma ve düzenleme olanağı sağlar. Bu nedenle kavramlar ile algılar arasında sürekli bozulması gereken dolaysız bir bağlantı bulunur.

**Tablo 2.** Kavramların Özellikleri ve Mahiyeti

Özellikleri	Açıklama	İşletmecilikte Uygulama Örneği
Öğrenebilirlik	Tüm kavramlar öğrenilir. Ne var ki, bazı kavramlar daha kolay, bazı kavramlar daha zor öğrenilir.	Sözgelimi gözlenebilen plan, yönerge gibi kavramlar ile daha kolay öğrenilir. Güdülenme, biliş, adalet gibi tanımlanmış soyut kavramlar daha zor öğrenilir.
Kullanılabilirlik	Kavramlar, ilkeleri anlama, problem çözme vs. gibi çok çeşitli alanlarda kullanıma sahiptir. Ancak bazı kavramlar daha sık kullanılırken, bazıları daha seyrek kullanılır.	Sözgelimi, yönetimde sorumluluk kavramı daha sık kullanılırken, inisiyatif gibi kavramlar daha az kullanılır.
Açıklık	Kavramın açık, anlaşılır olması görüş birliği yaratır. Ancak belirsiz, bulanık ve karmaşık kavramlar görüş farklılığı yaratır.	Sözgelimi, yönetimle ilgili temel kavramlardan yetki, sorumluluk gibi kavramların anlamları, bu konuda uzmanlar tarafından aynı şekilde anlaşılır. Ancak, daha karmaşık, göreceli ve belirsiz olan sözgelimi liderlik, performans, değer gibi kavramlar hakkında görüş farklılığı yaratır.
Genellik	Kavramlar hiyerarşik olarak düzenlenir. Hiyerarşinin en üstünde yer alan kavram en genel olandır. Hiyerarşide alt gruplarına inildikçe, kavramlar daha özel kavramlar haline gelir.	Sözgelimi, işgörenler en genel kavram olarak alınabilir. İşgörenler; astlar ve üstler olarak alt sınıflara ayrılabilir. Her grup kendi içinde sınıflanarak sonunda en özel kavramlara indirilebilir. Sözgelimi üstler, orta ve tepe düzey yöneticiler olarak özelleştirilebilir.
Güçlülük	Kavramın gücü, büyük ölçüde diğer kavramların anlaşılmasına yardım etme gibi konularda yararlı ve güçlü kavram olduğunu işaret eder.	Sözgelimi, komuta etme tüm yönetim işlemlerinin anlaşılmasına yardım ettiği için, çok güçlü bir kavram olmaktadır.
Dayanıklılık	Güçlü kavramlar dayanıklı olduğu sürece kalıcı olur. Kalıcı olmak, gelecek gereksinimini bugünden karşılama ve	Sözgelimi, planlama her koşulda ve her dönemde dayanıklı bir kavram olarak güncelliğini koruduğu görülür.



	zaman içinde güncelliğini koruma olarak düşünülür.	
--	--	--

**Kaynak:** Tablo makale yazarı tarafından düzenlenmiş, değerlendirilmiş ve geliştirilmiştir.

Bir kavram birden fazla ulamdüzey üyesi olabilir, çok boyutlu ve farklı biçimlerde algılanabilir (bkz. Ülgen, 2004: 109-110). Bazen tam merkezde yer alan bir kavram, bazen merkezin çevresinde, dışında veya ötesinde yer alabilir.

Genel olarak kavramlarda, öğrenilebilirlik, kullanılabilirlik, açıklık, genellik, güçlülük ve dayanıklılık özellikleri aranır. (bkz. Tablo 2) Ancak bu özellikler, gerçek ve güncel iş yaşantısında/işletme rekabetinde örnekler, modeller veya uygulamalar sayesinde anlaşılır ve anlatılır. Sözelimi iş dünyasında yönetim kavramı planlama, karar verme, denetim yapma, kârlı çalışma vs. gibi somut uygulamalar ile anlaşılır. Yani yönetim iyi bir planlama, etkili bir karar verme, güçlü denetim veya yüksek kârlılık çalışmaları yapma gibi somut uygulamalar ile anlatabilir. Bu açıdan kavramlar, işletmeciliğin ve işletme yönetiminin temel yapı taşını oluşturur. Kendi içinde, özelliklerine uygun şekilde ve belli ölçütlere göre ulamlanabilir. Ancak kavramlar konu kapsamında ve yalın olarak [öğrenme yollarına göre] algısal, betimsel ve kuramsal nitelikte sınıflandırılabilir. (bkz. Tablo 3)

**Tablo 3.** Kavramların Sınıflandırılması

Kavram Sınıfı	Tanımı	İşletmecilikte Uygulama Örneği
Algısal Kavramlar	İnsanın duyu organlarıyla aldığı izlenimler sonucunda oluşan ve kendi içindeki uyarıcıların algılamasıyla öğrenilen kavramlar.	Sözelimi, yetki, yönetim gibi kavramların algılarla öğrenilebilir bilgisi tanımlanır.
Betimsel Kavramlar	İnsanın dış dünyadaki varlıklarla ve olaylarla etkileşimini ve bunlar arasındaki ilişkilerinin gözlenebilir özelliklerini açıklayan, özetleyen kavramlar.	Sözelimi, güçlü yetki devri, kaizen, yüksek performanslı ekip gibi kavramlar bir karşılaştırma içerir.
Kuramsal Kavramlar	İnsanın dış dünya ile doğrudan ilişkisi ile değil, zihinsel işlemleriyle öğrendiği kavramlar.	Sözelimi, “yetki başkalarına emretme hakkıdır” tanımında yetki, kuramsal bir düşünceden yola çıkılarak ifade edilir.

**Kaynak:** Tablo Çepni, 2005 içinde; Ayas, “Kavram öğrenimi”: 65-91’den düzenlenmiş, değerlendirilmiş ve geliştirilmiştir.

Vurgular özlenirse, her kavram sınıfı çeşitli düzeylerde birçok kavram ile çok yönlü ilişkiler şeklinde izlenebilir. Sözelimi işletmecilik bilgisinde “mevki” ve “yetki” kavramları arasındaki ilişki, mevkiinin yetki içerdiği düşüncesine odaklı tanımlanır. Bu nedenle kavramlar gerek üretilirken gerek öğrenilirken, mevcut kavramlar arasındaki ilişkiler temel alınır ve kendiliğinden/birlikte öğrenilir. Ancak kavramların anlamı, onun gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir.

#### 4. KAR-GE: İŞLETME REKABETİNDE SÖZÜN TEKNOLOJİSİ

İşletme rekabetinde *kavram üretme ve etkinleştirme süreci* KAR-Ge, düşüncenin sese, oradan söze erişme hali veya “sözün teknolojisi (technical know-how of rhetoric-retoriğin teknik bilgisi)” olarak tanımlanabilir.<sup>7</sup> Diğer bir deyişle KAR-Ge, geniş ve yaygın kitleler tarafından en kabulü mümkün rekabet kavramları üretme ve geliştirme süreci ve çabalar bütünü olarak görülebilir. Buradan KAR-Ge’nin işletme rekabetinde *değişim ve dönüşüm işlevi*<sup>8</sup> olarak ne kadar önemli olduğu çıkarımı yapılabilir. Böylece işletmelerin sürdürülebilir rekabette *yeni düşünme biçimleri ve yaklaşımları* üzerinde neden ciddiyetle durması gerektiği açıklığa kavuşur. (bkz. Krogh, Nonaka ve Aben, 2001: 421-439; ayrıca bkz. Ray, 2000: 19-20; De Bono, 1990a; De Bono, 2009)

KAR-Ge çokça *zihni-epistemik yönlü* açıklanabilir. Bu ise KAR-Ge’nin “zihin felsefesi”<sup>9</sup> kapsamında, yeni düşünme biçimleri, türleri ve yaklaşımları geliştirme yönünü izah eder (De Bono, 1976a). Yazın okumalarına bağlı üç yaklaşım özetlenebilir. (bkz. Tablo 4)

<sup>7</sup> Burada şu bakış da not edilebilir: Kavram üretiminde yapaylıktan söz etmek ve kişinin dışındaymış gibi yabancı bir araç olarak ele almak doğru olmaz. Kavramları dışsal bir teknoloji olarak görmek ya da ben dışı kabul etmek de mümkün değildir. Çünkü kavramlar bireysel içeriklerdir ve zenginlik, genişlik ve yoğunluk açısından hep içtedir. bkz. Ong, 1999.

<sup>8</sup> Son dönemlerde işletmelerin *sürdürülebilir rekabette* adı konmasa da “fiili durum (defacto)” olarak “*değişim ve dönüşüm işlevi*” entemel işletme işlevi olmaktadır. bkz. Papatya, 2017: 357-440; Akdemir, 2001.

<sup>9</sup> Temelde zihin felsefesi, zihnin doğasını, işleyişini ve işlevlerinin çok yönlü ilişkisini anlamaya dönüktür. Yani düşünme, algılama, değerlendirme vs. zihinsel süreçleri kapsayan etkinliklerin duygu ve davranış olarak hayata nasıl yansıdığını anlamaya ve tanıtlamaya yöneliktir. Bunu yaparken *beyin ve dil felsefesi* olanakları kullanılır. Zihin felsefesine dair bkz. Schaffer, 2005; Chomsky, 2001; Searle, 2004.

**Tablo 4. KAR-Ge için Yaklaşım Önerileri**

Yaklaşım	Açıklama	Yazın: Kaynak
<b>Klasik Yaklaşım: Kurala Dayalı Temsiliyet</b>	Zihni açıklamalar içi belirli kurallar kullanır. Bunun için ortak özelliklere bağlı gerek ve yeter şartların sağlanması ve bir ulamdüzeyle bağlı açıklama temsili izlenir. Hem o hem bu olmaz. Sadece ortak özelliğe sahip bir ulamdüzeyle söz konusudur. Ulamdüzeyle iyi tanımlanmaması ise sorun yaratır. Yani geliştirilen kavram ulamdüzeysiz olur, boş çıkar. Sözelimi yönetim deyince, ekseriye bilinir ve/fakat tanınmaz. Yani kurallar setine bağlı yönetimin ortak ve ayırt edici özellikleri bilinse de tanımlama ve tanıma yapmada sorun olur. Ancak bu durum doğal koşullarda bilgisel girdiler ile başlayan zihinsel faaliyet (KAR-Ge) için engel oluşturmaz.	Murphy, G. L. (2004), <b>The Big Book of Concepts</b> , Cambridge: MIT Press.
<b>İlkörnek veya Öntip (prototype) Yaklaşım: Zihinsel Biçime Dayalı Nedensellik</b>	Ulamdüzeyle özellikleri belirleyicidir. Zihin ulamdüzeyle göre çevresel uyarıları, kodlar, özetler [ortalama alır] ve öntip [örnek] diye zihinsel bir biçim üretir. Ulamdüzeyle dışındakiler ulanmaz. Sözelimi ailede görülen yönetim uygulaması, ailenin bir işletme veya kurum olarak ele alınıp açıklanmasına neden olur. Bazı aileler yönetime dair uygulamaları ulamdüzeyle özelliklerini açıklamaya yakın görür. Ancak bir noktada ailenin işletme veya kurum olmadığı görülür ve buna göre "aile yönetim faaliyetleri" derecelendirir. Burada ulamdüzeyle benzerliklerinden hareket edilir. Ayrıca öntip özellikleri diğerlerinin ulamdüzeyle konumunu oluşturur ve/fakat sınırların belirsiz, bulanık olması söz konusudur. Ancak esas olan öntipin nasıl çözümleneceği ve derecelendirileceğidir. Çünkü çözümlenme ve derecelendirme için nedensellik ilişkilerinin çok yönlü ele alınması gerekir.	Locke, P. V. [edt.] (1999), <b>The Nature of Concepts: Evolution, Structure and Representation</b> , London: Routledge içinde Pinker, S., Prince, A. (1999), "The Nature of Human Concepts: Evidence from an Unusual Source": 8-51; Löbner, S. (2002), <b>Understanding Semantics</b> , New York: Arnold Pub.
<b>Kuram Temelli (theory-based) Yaklaşım: Bireye Dayalı İnançlar</b>	Kavramlar inançlardan (beliefs) oluşur ve/dahi, bir tür bireysel kuramlaştırma sonucudur. Kuramlar ise açıklama biçimleridir. Bu nedenle [somutu] anlamaya yönelik yapılan açıklama biçimleri çok olur. Ayrıca bu açıklamalarda birçok kavramlar [kuramsallık] arası ilişkisi de oluşur. Sözelimi işletme yönetiminin neden yapıldığına dair kodlar, yaşanmışlıklara bağlı örtülü şekilde gelebilir. Ancak bu kodlar her kişi için farklı bir özellik taşır. Kıyaslanamaz farklılıklar gözlemlenir. Açıklamalar kendi içinde nedensellik içerimleriyle yapılır. Bir kişi için yönetim, diğeri için farklı bir nedensellik içerimine sahiptir. Daha açık olarak, yönetim için yetki gerekir, yoksa yönetim yapılamaz. Ancak yetki zihinsel inançlara bağlı/kaynaklı farklı şekillerde uygulamalardır.	Pesonen, J. P. (2002), <b>Concepts and Object-oriented Knowledge Representation</b> Helsinki: University of Helsinki, Department of Cognitive Science (MA Thesis).

**Kaynak:** Tablo Bozkurt, 2018: 5-23 ve Polanyi, 1998'den makale yazarınca düzenlenmiş, değerlendirilmiş ve geliştirilmiştir.

Klasik yaklaşım, ne kadar kurallarla hareket etse de ortaya konan her kural, bütünü açıklama konusunda yeterli gelmeyebilir. Diğer bir deyişle ilkörnek yaklaşımı, örneği açıklamada toptancı yaklaşım ve tam açıklama konusunda kusurlu olabilir. Kuram temelli yaklaşımda ise [bilgi ve inançlara bağlı] bireysel deneyimler hatalı açıklamalara yol açabilir. Bu nedenle mutlak anlamda şu yaklaşım iyidir veya sakıncalıdır demek mümkün değildir. Durumlara ve koşullara bağlı değişkenlik taşır.

Temelde KAR-Ge işletme rekabetine yön verme, olanaklar çerçevesini çizme ve *değer üretme* süreç ve araçlarını etkinleştirir. (bkz. Kanter, 2001: 10; ayrıca bkz. Borgh, Cloudt ve Romme 2012: 150-169) Bu nedenle KAR-Ge'yi, işletme işlevlerinde hayati *sözel edim* olarak ifade etmek mümkündür. *Sözel edim (rhetoric)* eylemeye yönelik söz üretme veya sözün etkisi çoğaltmadır.<sup>10</sup> Buna yönelik *stratejik niyetin üstelenmesi* beklenir. Amerikalı ünlü stratejibilimci Gary P. Hamel de şu anlatımla bu üstelenmeyi vurgular: (Hamel, 2001: 6)

*"Üst düzey yöneticiler, zamanlarının tümünü doğum odasında doğum sürecini gerçekleştirmek için harcamakta[dır]; ama yeni düşüncelerin ortaya çıkması için gereken dölleme (conception) anı üzerinde düşünmemektedirler."*

<sup>10</sup> Avusturyalı filozof Ludwig Josef Johann Wittgenstein ve İngiliz filozof Gilbert Ryle gibi son dönem etkili [pozitivist] dil felsefeciler yanında, semantikbilimci John Langshaw Austin (1911-1960), dilde düzenlamsal sözün aslında eyleme yönelik [bir bakıma metafizik unsurları elemek için] olduğunu ve/böylece dilde doğruluk [Austin bunu mutlu-mutsuzluk olarak ele alır] değerlerini işaret eder. Yani doğru-yanlış sözler (performative-performatif) ancak ve yalnız kendi eylemine bağlandığında doğruluk değeri taşır. Buna bağlı sözler, düzsöz, edimsöz ve etkisöz olarak evrilir. Düzsöz belirli bir amacı eylemek (edimsöz) için sarfedilir ve etkisöz olarak evrilmesi beklenir. Austin için erişilebilir kaynaklar için bkz. Austin, 1953: 227-246; Austin, 1961; ayrıca bkz. White, 1963, 58-64.



Öyle ise sözün teknolojisi olarak KAR-Ge’yi, rekabette bir kıvam sağlama ve anın ötesinde etkiyi araştırma olanağı şeklinde görmek gerekir. (bkz. Çetindamar, Phaal ve Probert, 2013) Bu noktada birbirine bağlı şu üç soru-cevabı üzerinde düşünmek öncelenebilir:<sup>11</sup>

Birincisi KAR-Ge [kavram üretme, geliştirme ve bütünleştirme süreci] kim/ler tarafından yapılır veya yapılmalıdır? Bu sorunun cevabını, belli oluşumların veya bireylerin görevlendirilmesi yerine, üst düzeyli yetenek ve beceri *gerekleri sağlamışlar* üzerinden vermek mümkündür. Gerekler *analitik, eleştirel ve yaratıcı düşünme*, kısaca bilimsel araştırma kapasitesini (bkz. Ülgen, 2004: 124) ve *liyakat* esasını gösterir. Liyakat ise mutlak bir biçimsellik içermez. Dolayısıyla KAR-Ge için liyakat biçimsel etkinlik ve çatı oluşumuna katkı sağlama kapsamını tanımlar, örgütsel yapıya bağlı gerçekleştirilir ve/dahi, biçimsellik içerir. Bu açıdan KAR-Ge’yi tek bir oluşuma, gruba veya bireye bırakmak ya da belli bir grubu/bireyi egemen kılacak biçimsellikte düzenlemek, biçemi silmek olur. (ayrıca bkz. Queneau, 2003)

İkincisi KAR-Ge nasıl yapılır? Bu sorunun cevabı KAR-Ge “*düşünce mekanizması*” üzerinden verilebilir. Herhangi bir olgu, olay veya durum karşısında düşünsel mekanizma otomatik devreye girer. Devrede öncelikli faaliyet olana ve olacak olana bir isim vermektir. Böylece isimlerden kavramlar, kavramlardan düşünceler, düşüncelerden uygulamalar, uygulamalardan etkiler sürgitlenir. İsimlendirme hatalı yapılırsa, düşünce ve eylemin doğru kavrayışı gerçekleşmez, etkinin özü tartışılır. Yani, hatalı ve eksik kavramsallaştırma düşünme ve birikimi oylar ve kullanımı tuzaklar (Bozkurt, 1998: 131-132). Bu nedenle KAR-Ge’de düşünme mekaniği onama listelemesi şeklinde değil, kavramaya ve nasılı tanıtlamaya yönelik ele alınması gerekir. (bkz. De Bono, 1976b)

Üçüncüsü, KAR-Ge’de nasıl nasıl yapılır? Bu soruya KAR-Ge etkinliklerinin ve etkinleştirmelerin nasıl yapılacağı üzerinden cevap verilebilir. KAR-Ge *hayal etme ve bunu gerçekleştirme*<sup>12</sup> arasındaki etkileşimler ve etkinliklerle ilgilidir. Şüphesiz, etkinlikler ince bir çizgi üzerinde ilerler. Etkinlikleri etkinleştirme kültürel arkaplan, hayalgücü, zekâ, bilgi ve eylem hareketliliklerine bağlanabilir. Bu açıdan KAR-Ge’de nasılın nasıl yapılacağı, bilgi, hayal ve eylem düzenleyicilik olarak belirir. (bkz. Krogh, Ichijo ve Nonaka, 1997: 475-483; ayrıca bkz. De Bono, 1996: 192-203; De Bono, 2007a)

Kısaca KAR-Ge’de kimin, nasıl ve nasılın nasıl yapılacağı “olanla değil, olacak olanla ilgili”dir; yani, geleceğe ilişkindir. Gelecek ise şimdiden başka bir şey değildir. Geleceğe veya olacak olana dair *öngörüler*, şimdiki zamanda alınacak kararlara dair bir meşruiyet ve düzenleme sağlar. Bu durum yapıların oluşturulmasını, süreçlerin geliştirilmesini ve eylemlerin yapılmasını teşvik eder. Ancak, bunu esnek ve dinamik bir örgütsel yapı, yaratıcı ve yenilikçi süreçler, etkili ve etkileşen eylemsellikler gerçekler.<sup>13</sup> Böylece gerçekleşen kavramın *anlam değeri ve kullanım değeri* dönüştürülebilir.

Burada şu cümleleri paranteze almak gerekir: KAR-Ge’de mutlak bir yönetim ve yürütme süreci olduğunu veya olması gerektiğini söylemek mümkün değildir. Ancak/belki KAR-Ge’de *müdahaleli yönetim* ve yürütme süreçleri araştırılabilir ve buna dair konumlandırma anlaşılabilir. Süreçlerde her adım özgül bir alan ve özelleşme olanağı olarak düzenlenebilir. Süreçte doğru yürütülen akıl/mantık sayesinde gerçekçi ilişkiler anlaşılabilir.

#### 4.1. KAR-Ge Süreci: Ad Koyma Töreni

*KAR-Ge süreci*<sup>14</sup> çok yönlü düşünme, beklenti ve seçeneklere bağlı bir *kavram mimarisi (concept architecture)* ile başlar. Kavram mimarisi örtük bilginin açık bilgi hale getirilmesi, birleştirilmesi ve kullanılması ile oluşan kavrayışı tanımlar. (bkz. Grant, 1996: 109-122)

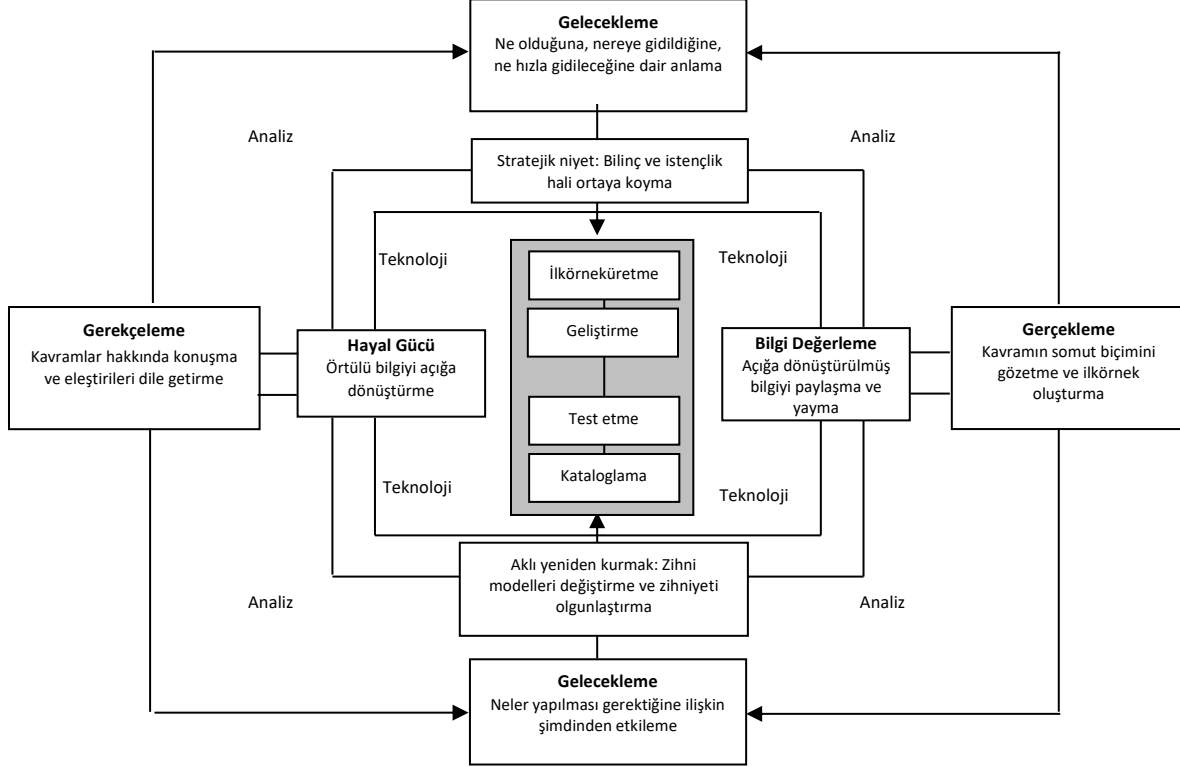
<sup>11</sup> KAR-Ge’nin kimler tarafından nasıl ve nasıl’ın nasıl yapılacağı, bilgi yaratma ve yönetme zorluklarıyla birlikte değerlendirilebilir. bkz. Ichijo ve Nonaka, 2007.

<sup>12</sup> Bu durum Türkçe yazında ilk kez 1997 yılında makale yazarı tarafından tasarlanmış, “Hayal Mühendisliği” olarak isimlendirilmiş, içeriklendirilmiş ve makale şeklinde yayınlanmıştır. bkz. Papatya, 1997: 33-46.

<sup>13</sup> İşletmecilik yazınında bu tür organizasyonlar için “*yetenek yönlü organizasyon (talent-oriented organization)*” kavramı kullanılmaktadır. Yetenek yönlü organizasyonlar, sorun çözmeye ilişkin bilgi, beceri ve yetenek temelli süreçler gözetken, uygulayan organizasyonlar olarak nitelendirilmektedir. bkz. Prahalad, Hamel, 1990: 79-91; Stewart, 2008: 1-14; ayrıca bkz. Kogut ve Zander, 1992: 383-397.

<sup>14</sup> *KAR-Ge süreci* inisiyatif alınarak, ilk kez içeriklendirilmiş, geliştirilmiş ve sunulmuştur.

Şekil 1. KAR-Ge Süreci



KAR-Ge süreci, gerekçeleme (rationalization), gerçekleşme (realization) ve gelecekleme (futureization), kısaca 3G'leme şeklinde açıklanabilir.<sup>15</sup> (bkz. Şekil 1)

KAR-Ge sürecinin ilk adımı gerekçelemedir. Gerekçe varlık-köküdür. Varlık kökünü araştırmak gerekçeleme faaliyetidir. *Kanıt temelli* tartışmalar ve yapıcı eleştiriler yapmayı zorlar. Bu zorlama zorunlu bir değerlendirme veya inancın kanıt temelinde bilgiye dönüştürülmesini gerektirir (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002: 105; ayrıca bkz. Nonaka, 1994: 14–37; Nonaka ve Nishiguchi, 2000).

Tablo 7'de yer alan sorular, inancın kanıt temelinde bilgiye dönüştürme kapsamında çoğaltılabilir. Burada göz önüne alınması gereken konu, soru cetvelleriyle kavramın yol alıp almayacağıdır. Ancak yolda olan kavramlar kanıtları açığa çıkarabilir. O halde KAR-Ge'ye ilişkin soru cetvelleri ne kadar güçlü olursa, kavram kanıtları açığa çıkar ve gerekçeleme o kadar anlaşılır olur.

Tablo 7. KAR-Ge'de Gerekçeleme veya Örnek Soru Cetveli: Aşamalı Sorgulama Çerçevesi

Aşamalar	Sorular
1. Aşama	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kavram işletmenin yaşama ve ilerleme stratejisi ile uyumlu mu?</li><li>• Kavram işletmenin gelecekteki değerleri ile uyumlu mu?</li><li>• Kavram gelecekte değer taşıyacak mı? Bu değer nereden kaynaklanmaktadır?</li><li>• Rakiplerin taklit ya da yerini doldurma girişimlerine karşı kavram gelecekte de özelliklerini koruyacak mı?</li><li>• Bu kavramdan yararlanacak müşteriler kimlerdir? Bu kavrama tepkileri ne olabilir? Niçin?</li><li>• Kavram ürüne ya da hizmete dönüştürmek için gereken bilgi, hammadde veya teknolojileri kimler sağlayacaktır? Bu kavram onlara ne kazandıracaktır?</li><li>• Kavramın sonucu olan ürün ya da hizmetin üretilmesinde zamanlama nasıl olacaktır?</li><li>• Kavramın sonucu olan ürün ya da hizmetin daha da geliştirilmesi, üretilmesi ve satılması için ne tür yetkinlikler gerekmektedir?</li></ul>
2. Aşama	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kavramın işletme rekabet avantajı üzerinde etkisi nedir?</li><li>• Kavramın değer yaratmasına, işletmenin mevcut bilgi özelliğine ve/veya bu bilginin taklidine ya da yerinin doldurulmasına nasıl bir etkisi vardır?</li><li>• Kavramın işletme mevcut kârlılık düzeyine etkisi nedir?</li></ul>

<sup>15</sup> Makalede içeriklendirilen ve nitelendirilen 3G'leme adımları, gerekçeleme (rationalization-gerektirici nedeni kanıt temelinde önesürmek), gerçekleşme (realization-gerçeklik için deneyelleştirmek) ve gelecekleme (futureization-gelecek etkisi yaratmak ve yansıtmak) özgün ve akılda kalıcı şekilde vurgulanmasına yönelik yapılandırılmıştır.



konumlandırmak, paydaş beklentilerini karşılamak, ölçek ekonomisi avantajlarını kullanmak, rakiplerin pazara girmelerini önlemek vs. gibi eylemleri üzerinden KAR-Ge yürütür.

- İlerleme stratejisi, işletmenin gelecekte güçlü yönlerine odaklanma ve gelecek güvencesi yaratmaya dönüktür. Dolayısıyla ilerleme stratejisi, işletmenin gelecek iş fırsatlarından yararlanma olanağının araştırılmasına dair düşünülür. Bu nedenle KAR-Ge eylemlerinin gelecekte üstün konum sağlamak için yaratıcılık, sezgi veya yenilikçi anlayış ve yaklaşımlar üzerinden yürütülmesini sağlar.

KAR-Ge etkinlikleri kapsamında söz edilen bu iki strateji ayrı şekilde değil, birlikte uygulanır. Bu yüzden ikisi arasında yaratılan *dinamik denge*, rekabet avantajını dönüştürme ve işletme performansını artırma biçiminde oluşur. Ancak yaygın ve ağırlıklı bakışa göre işletmeler mevcut ve muhtemel rakiplerin taklit çabalarını önleme ve avantajı sürdürme yolunda ilerleme stratejisi üzerinde durmaktadır. (bkz. Papatya, 2003; Papatya, 2007; Karacaoğlu, 2011: 119-144; Peteraf, 1993: 179-191; Barney, 1991: 99-120)

Rekabetçi avantaj için yaratıcılık gerekir; yaratıcılıkta yenilik üretme, üstün, benzersiz ve farklı değer sunumu öncelenir. KAR-Ge bu sunumun ve *yenilenmenin tahkimatını* (fortification of renewal) gerçekleştirir. Böylece şimdiden işletme rekabetini ve *gelecek performansını* ayarlama/düzenleme fırsatı araştırılır. (bkz. Porter, 1985; ayrıca bkz. Penrose ve Penrose, 2009)

KAR-Ge etkinlikleri rekabetçi modeller üretme, bağlantılar kurma ve bunun için bilgiyi işleme, örtülü bilgileri açığa çıkarma becerisini süreçler. (bkz. Papatya ve Papatya, 2005: 936-953) Çoğu kez *örtülü bilgi* (tacit knowledge) açıklamalarıyla genişletilir. Yani KAR-Ge, örtülü bilginin açık bilgi haline dönüştürülmesine ilişkin dinamik bir süreci vurgular (bkz. Culpan, 2002: 26-27). *Dinamik süreç*, KAR-Ge uygulamalarının ve değerlendirmelerin sözcüklerle ifade edilmesini ve anlam/bağlam ağının etkinleştirmesini kolaylaştıran yapılandırma.

Dinamik süreçte deneyimin, bilginin, sezginin ve hayal gücünün bir araya gelmesi, mevcut *entelektüel sermayeyi* bir araya getiren bir *dilin geliştirilmesine* bağlanır (Krogh, Ichijo ve Nonaka 2002: 140; ayrıca bkz. Papatya, 2002: 52-57; Vygotsky, 1985). Dil, düşünceleri taşıyan ve yeni düşüncelere rehberlik eden sözcükler ve/veya sözcük birleşimlerinden oluşturulan kavramsal temsillerdir ve esnek bir repertuardır. Diğer bir deyişle dil, sosyal hafızada bilgileri depolama, yeniden kullanıma çağırma, deneyimleri çoğaltma, bilgiye dönüştürme, öğrenme ve yaratıcı gücü oluşturma ve bir şekilde başka açıdan düşünme ve anlam verme olanağı verir. Ancak dilin kendiliğinden açıkladığı bir anlam bulunmaz. Nihai anlam dilde ifade edilmez. Bu nedenle dil sınırların üstüne giderek, temsili bir anlam yaratmaya yönelik değerlenir.

KAR-Ge açısından dil toplumun *sosyal kalbini* güçlendirmeye yardımcı olur. Bilişimi yönlendirme ve paylaşma olanağı sağlar (bkz. Baker, 2002: 35-37.) Özellikle benzetmelerin [eğretileme] kullanıldığı dil temsilleri, düşünceleri ve iletişimi biçimlendirme kolaylığı yaratarak, bilişe yardımcı olur. Bu itibarla KAR-Ge'de açıklamaya muhtaç benzer iş olayları (analogy) için henüz doğruluğu kanıtlanmamış önermeler (proposition) ya da benzetişimler (metaphor) çokça kullanım olanağı bulur.

KAR-Ge'de iki ayrı olayı açıklamaya veya iki ilkeyi bir tek ilke şeklinde toplamaya yönelik çabalar üstelenir. Temelde bu çabalar bilinen kavramlar üzerinden üç durumda gerçekleştirilir:

- Bilinen kavramlar üzerinden ek yeni kavramlar tanımlama,
- Bilinen kavramlar arası bağlantılara eklenmiş yeni kavramlar oluşturma,
- Bilinen kavramlar arası ilişkileri yorumlayarak yeni kavramlar oluşturma.

Yeni kavramlar isimlendirme gerektirir. Bir şeyin adını koymak, onun üzerinde bir güce sahip olmak, onu keşfetmek demekse, yeni kavramları isimlendirme bir varoluş tarzı olur. Varlığı isimlendirmek de onun hakkında düşünme ve konuşma hakkı yaratır.

Ne var ki, isimlendirme hem manaya erişmek için irtibatı sağlar hem de manayı doğal mecrasından çıkararak ihtilafı işaret eder. Ancak/herhalde isimlendirme başlıbaşına KAR-Ge'de özel bir faaliyettir, isimlendirileni kutsamaktır. Özün dil temsilidir. Dahası ismi olmayı veya isimlendirilmeyeni manalandırmaktır. Diğer bir deyişle ismi olmayan veya isimlendirilmemiş olanın

bilinmesine yardımcı olmaktadır.<sup>19</sup> Bu açıdan KAr-Ge’de isimlendirme çabası, sadece isimlendirilene değil, isimlendirilenin dışındaki durumları ve etkinlikleri de sarmalamış olur.

KAr-Ge etkinlikleri “*öğreten veya sürücü kavramlar (teaching and driving concepts)*” ile gerçeklenir. (bkz. Ülgen, 2004: 120-123) Bu kavramlar dönüştürmeye yöneliktir ve rekabetçi eylemleri yönlendirir. (karşılaştırmalı bir analiz için bkz. Methe, Toyama ve Miyabe, 1997: 323-336) Eylem enerjisi de, kavramların gücünü ilidir. Dolayısıyla, KAr-Ge etkinlikleri kutsal ve yaratıcı eylemlerle birlikte evrilir. Ancak her öğreten ve sürücü kavramın eylemden öte, örgüte bir ruh [canlılık] üflemesi de beklenir.

Asal olarak KAr-Ge etkinlikleri, kavramların üretilmesi, geliştirilmesi, sınanması ve kataloglanması açısından dört boyutta ve birbirini tamamlayan eylemlerle birlikte açıklanabilir. (bkz. Tablo 5) Eylemler “*ortak kavram tabanı*” oluşturma ve geliştirme çabaları niteler (Arat, 2001 içinde; Tınaz: 177-180; ayrıca bkz. Floyd ve Wooldridge, 1999: 123).

**Tablo 5. KAr-Ge Eylemleri**

Eylem	Açıklama
Üretme	Gelecek koşullara bağlı yeni ve gerek duyulan kavramların listelenmesi, tasarlanması; değişiklikler ve gelişmeler karşısında yeni kavramların üretilmesi; olan kavramlara yeni ve farklı bir açıyla değerlendirilmesi işletme varlık kaynağıdır. Ancak/belki buna yönelik sürekli beceri ve alışkanlık kazandırmaya ilişkin eğitim sürecinin etkinliği, ilk zamanlarda üretilen kusurlu kavramların daha sonra olgunlaştırılmasını da sağlar. Olgunlaştırmada dış gözlemciler ve danışmanlar destek verebilir/alınabilir.
Geliştirme	Kavramın üretilmesi ve geliştirilmesi, ilişki ve kapsam alanının genişletilmesi; bilgi, kaynak ve teknik yardımın sağlanması ile mümkündür. Üretilen kavram zamanla başarısız olursa, bunun nedenlerinin araştırılması önemlidir. Ancak bununla birlikte başarılı kavramların olgunlaştırılması ve geliştirilmesi için sürekli hareketlilik gerekir. Bu açıdan KAr-Ge becerilerin geliştirilmesi, uygulama sonrası da devam etmelidir.
Sınama veya ilkörnek oluşturma	Her kavram uygulanabilirlik ekseninde üretilir. Zaten bu eksende değerlendirilmeyen kavramlar işlevsizdir. Ancak beklenen bir yarar sağlamak, uygulanabilirlik açısından ele almayı gerektirir. Sınanmayan kavram ise, gerçekleştirilemez. Sınama isteği, beklentiyi ve yararı ençoklayabilir. Kaldı ki, ilk uygulama ile kavramlar başarısız olabilir. Bu nedenle, üretilen kavramların uygulamadaki işlevine bakılabilir. KAr-Ge’de sınama ve sonuçları izleme sürdürülür. Herhangi bir başarısızlık durumunda, KAr-Ge raporu (ileri besleme) değerlendirilebilir. Ancak kavramın kullanım kullanılmayacağı bu rapora bağlıdır.
Kataloglama	Kataloglama, değerlendirme ve ileri besleme yönü ile büyük önem taşır. Dolayısıyla ilk aşamadan son aşamaya kadar her süreçte destekleyici bir rol oynar. Özellikle var olan veya uyutulmuş bulunan kavramların ayrıştırılması ve tanıtılması sağlanır. Bir bakıma toplanan kavramların olgunlaştırılması veya canlandırılması paylaşılmasına ilişkin bir bilişim yaratmaya dönük süreçlerdir. Böylece olagelen kavramlar veya var olan ve kullanılan ya da kullanılmayan, uyutulan kavramlar, yıldızı parlayan, sivri uçlu kavramlar ya da rakip kullanılan/kullanılmaya çalışılan kavramların öğrenilmesini kolaylaştırır. Kataloglama, kavramlar konusunda neyin neden yapıldığını anlama ve farkında olma olanağı sağlar. Böylece kavramsal alanda ne olup bittiğiyle ilgilenme, izleme durumuna erişilir.

**Kaynak:** Tablo De Bono, 1996: 193-200’den makale yazarı tarafından düzenlenmiş, değerlendirilmiş ve geliştirilmiştir.

Toparlarsak, KAr-Ge etkinlikleri destekleyici yapı, bu yapıyı besleyen entelektüel [bilgi, hayal, deneyim, sezgi ve süreç, analiz, mantık ve yaratıcılık vs.] kaynak birleşimi ile eyleşir. Eşzamanlı zihinde başlatılan eylem, entelektüel bileşenlerin etkinleştirilmesi ve canlandırılması ile gerçeklemeye geçilir (Bozkurt, 1998: 131). (bkz. Tablo 6)

**Tablo 6. KAr-Ge Etkinliklerini Besleyen Entemel Entelektüel Bileşenler**

Öğeler	Açıklama
Bilgi	KAr-Ge’de bilgiler hem varmak istenen noktaya ilişkin bir yol gösterici, hem de amaca ulaşmakta ne kadar başarılı olunduğu konusunda bir geri bildirim olarak kullanılır. Bilgi için oksijendir. Bilgi her kararın temelini oluşturur. Dolayısıyla bilgi KAr-Ge’de temel öğelerden biridir ve oluşturulan yeni kavramlar daha fazla bilgiden yararlanmayı sağlar.
Hayal Gücü	KAr-Ge’de hayalgücü gelecekte bilinmesi gereken içerikleri ve görüntüleri oluşturma, aklın ve zihnin eşleştirilmiş yaratıcı yeteneği ve/veya etkinliklerini niteler.
Süreç	KAr-Ge’de süreçler, belli bir zaman içinde, öngörülen hedeflere/amaçlara ilişkin faaliyetlerdir. Birbirini takip eden ve sonuca/amaca yönelik hiyerarşik bir özellik taşır. Ancak KAr-Ge’de bu süreçler, amaca

<sup>19</sup> Filozof profesör Teoman Ş. Duralı isim koyma etkinliğini, yanlış ve eksik anlamayı önleme, meramı doğru anlatma yahut tam ifadeyi verme açısından önemli olduğunu vurgular. bkz. Duralı, 2000: 15.



	yönelik uygulama ilkelerinin biçimlenmesine yardımcı olması açısından yarar sağlar. Bu nedenle süreçler, rutin algı kalıbını harekete geçirmede rehberlik eder.
<b>Analiz ve Mantık</b>	KAR-Ge'de analiz ve mantık bilinçli düşüncenin geleneksel araçlarıdır. Analiz bir şeyin yakınlaştırılması, parçalara ayrılması, bileşenlerinin ve öğelerinin tanımlanmasıdır. KAR-Ge'de analiz kavram tasarımını yapmadan öncesi-sonrası ulaşılan bilgiler ve mantık aşılması gereken bir düşünce çerçevesinde kullanılır.
<b>Yaratıcı Düşünce</b>	KAR-Ge'de yaratıcı düşünce mevcut kavramlar arasındaki ilişkilerden yeni kavramlar üretmek şeklinde tanımlanabilir. Yani yaratıcı düşünce, nesnelere, olgular veya olaylar arasında bağlantılar kurarak yeni ilişkiler ve fikirler üretmeyi niteler. Ancak, bu ilişkilerin yerleşik ve mevcut kurullarla örtüşmesi gerekmez. Hedeflenen yenilik ve farklılıktır. Mantıksal düşünce ne kadar kurallara bağlıysa, yaratıcı düşünce o kadar kuralları aşar.

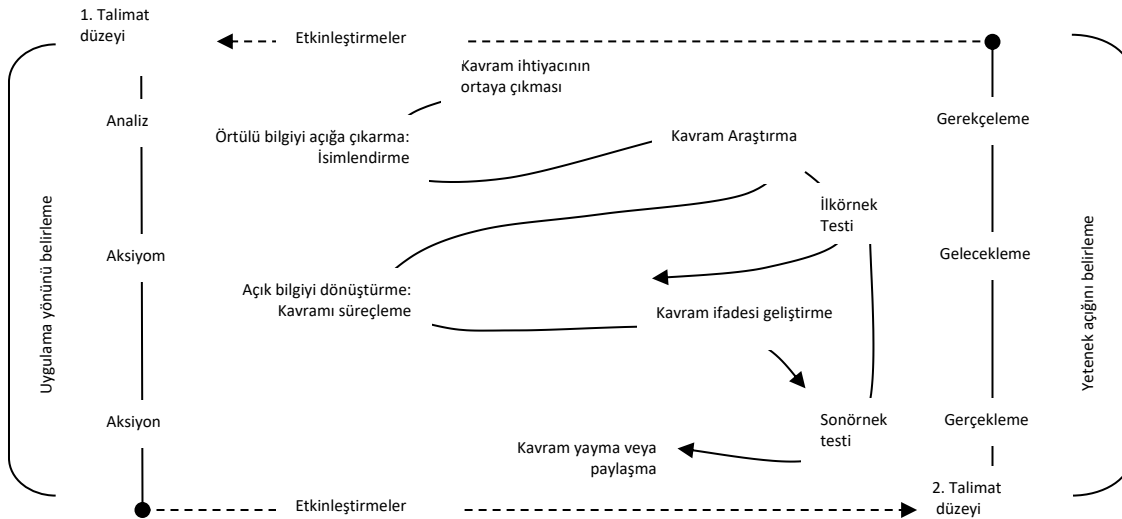
**Kaynak:** Tablo De Bono, 1996: 59'a bağlı makale yazarı tarafından düzenlenmiş, değerlendirilmiş ve geliştirilmiştir.

Tablo 6'da bu etkinliklerini eyleyen entelektüel bileşenlerin bir ve bütünleşik değerlendirilmesi işlevsellik açıdan izlenebilir. Ancak her entelektüel bileşenin kendisi bir bütünlük arz eder. Dolayısıyla entelektüel bileşenler bütünün bir parçası olarak kıymetlendirilebileceği gözden uzak tutulmaz.

### 4.3. KAR-Ge Talimatları ve Etkinleştirme

*KAR-Ge talimatları* (instructions), KAR-Ge'de nasıl'ın nasıl yapılacağına yöneliktir. (bkz. Şekil 2) Yani talimatlar KAR-Ge uygulaması mantık sarmalında bilgi düzenlerini veya eylem yönlü yetenek düzenlemelerini niteler.<sup>20</sup> Gerçekleştirilmesi bilgi ve yetenek kapasitesini gösterir. (bkz. De Bono, 2007b)

**Şekil 2.** KAR-Ge Talimatları



**Kaynak:** Şekil KAR-Ge talimatları, Petroni, 1998: 158'den esinlenerek, makale yazarınca düzenlenmiştir.

KAR-Ge talimatları (bkz. Şekil 2) olanı kavrama ihtiyacıyla başlar. Bunu örtülü bilginin açığa çıkarılması yön verir. Açığa çıkan bilgi isimlendirme için kullanılır. Bu "kavram ilkağı (concept fertilization)" olarak da ifade edilebilir. Daha sağlama almak için kavrama ilıştırılan *ilkörnek testi* gerçekleştirilir. İlkörnek testiyle, ismi verilen ile kavramın örtüşmesi ve bu kavram ile kavranacağı özleşmesi sağlanır. Eğer sorun yok ve ileride sorunları karşılayacak *kavramsal direnç (conceptual resistance)* oluşmuşsa, kavram geliştirilmiş olur. Artık bundan sonra sonörnek test ile kavramın görünürlüğü ve daha ileride kavramı iyileştirme aşamasına geçilir. Bu kavramı yayma veya bilgiyi paylaşma konusunu işaret eder. Ancak KAR-Ge'de her aşama ileri-geri besleme ile yürütülür.

KAR-Ge'de birbirine bağlı iki talimattan söz edilebilir:<sup>21</sup> Birinci talimat ihtiyacın düşüncesine, ikinci talimat düşüncenin davranışına ilişkindir.

1. talimat, daha çok felsefi yaklaşım oluşturmaya yöneliktir. Kısaca *3A (Analiz, Aksiyom, Aksiyon) talimatları* olarak adlandırılabilen *kanıt temelli açıklamalar* içerir. 1. talimatta yapılan

<sup>20</sup> Burada temel yetenekler kastedilmektedir. bkz. Prahalad, Hamel, 1990: 79-91; ayrıca bkz. Papatya, Papatya ve Papatya, 2021: 1-32.

<sup>21</sup> Burada talimatlar mutlak bağlayıcılık anlamında kullanılmamıştır. Daha çok KAR-Ge sürecinin disiplinler yapısını işaret etmek için vurgulanmıştır.

analizlere bağlı dile gelen sorulara cevaplar bulunur ya da aksiyom ve aksiyon için yeterli güç sağlanır. Hangi kavramlar kullanılacaktır veya yaratılacaktır? Kavramlarla ilgili veya ilgisiz özellikler nelerdir? *Kavram alanı* nasıldır? Yeni kavrama ilişkin daha önceden öğrenilmiş kavramlar hangileridir? Yeni kavram için olumlu ve olumsuz örnekler nelerdir? Kavramlar için kullanılacak sorunun durumu nedir? Kavramı şekillendiren ana ilkeler sağlanmış mıdır? Kavramı somut olarak kullanmak için başka hangi faaliyetler gerçekleştirilmelidir? Kavramla ilgili doğruluk veya yanlışlık, mevcut/muhtemel değeri ve maliyeti nasıl etkiler? Bu sorulara verilecek cevaplar aksiyom olarak aksiyonu gerçekleştirir.

1. talimat kapsamında hazırlanan sorular KAr-Ge sürecinin başlangıç aşaması için büyük önem taşır ve/fakat buna yönelik dört kapsamlı etkinleştirme önerilebilir:

- Etkinleştirme 1: *Kavramı ifade eden sözcüğü bulma*. Bu sözcük ilkahtır, ilk hareketi başlatır ve/fakat kavramı ifade eden sözcük istenen kıvama sahip olmayabilir. Bu durum kıvam tartışmalarını tetikleyici olarak kullanılır.
- Etkinleştirme 2: *Kavramın sözel bir tanımını verme*. Kıvama gelmiş kavram eksikleriyle tanımlanır. Burada tanımın tam olmasından ziyade yapılacak her tanım denemesinin kavramı olgunlaştırmaya yönelik ele alınması öncelenir.
- Etkinleştirme 3: *Kavramın tanımlayıcı ve/veya ayırt edici niteliklerini belirtme*. Tanımlayıcılık sağlanmaya dönüktür. Tanımda yer verilmeyen özellikler, her yapılan tanımlı kusurlu hale getirir ve süreci dinamik tutar.
- Etkinleştirme 4: *Kavramın özleşeceği örnekler bulma veya özleşmeye dair en yakın örnekleri arama*. Kavramın her kafada aynı şekilde düşünülmesi, örneklerin aranması ve bulunmasıyla şekillenir. Örnekler de kavramı görünür hale getirir.

2. talimat yeteneklerin etkisini artırma ve uygulama etkinliği açısından, gerekçeleme, gerçekleştirme ve gelecekleme sürecine dairdir. Kısaca 3G (*Gerekçeleme, Gelecekleme, Gerçekleme*) talimatları, etki temelli açıklamalar içerir. Açıklamalar için uzamlama esastır ve bu esas genelleme, ayırım yapma ve tanımlama gibi üç etkinleştirme ile değerlendirilebilir:

- Etkinleştirme 1: *Genelleme*, kavrama dair ortak özellikleri bir grupta veya bir sınıfta toplanma işidir. Sonra bu grup veya sınıfa özel bir ad verilir.
- Etkinleştirme 2: *Ayırım*, bağlantılı kavrama ilişkin benzersiz özelliklerin ayırtını yapma işidir. Ayırtlar kavramın netleşmesini ve bilgilerin kesinleşmesini sağlar. Ayırt yapma kavramı genellemekten daha zordur.
- Etkinleştirme 3: *Tanımlama*, kavrama dair güçlü, yaratıcı sözcükleri bir araya getirme ve kavramı tanımlama işi şeklinde yürütülür. Ancak bilinmesi gerekeni kavramsallaştırmak, onu bilinen diğer kavramlar üzerinden anlatmayı gerektirir.

Bu kısmın son sözü olarak şu söylenebilir: KAr-Ge süreci için önerilen bu talimatlar ve etkinleştirmeler, aynı zamanda KAr-Ge'nin temel sorun [çalışma] alanlarının ne olduğunu göstermesi bakımından dikkat çekilebilir ve kalın çizgilerle altı çizilebilir. Sözelimi etkinleştirmeler kapsamında tanımlama adına yapılan *gayretkeşlik*, kavramın gelişim özünü görmeye engel oluşturmamalıdır. Yani gayretkeşlikle yapılan kavram tanımlarının sorunu olmadan genel çerçeve içinde alınması, bağlamsallık adına yapılanların yeniden tanımına açıklık getirmeyebilir. Dolayısıyla KAr-Ge süreci ile muhtasar bir çalışma alanı tanımlama faaliyetinin takip edilmesi beklenebilir.

## 5. KAR-GE TEKNİK VE UYGULAMALARI: DÜZENLENMİŞ BAZI ÖNERİLER

KAr-Ge belirli bir çalışma tarzı, usulü ve üslubu veya disipliner bir özeme gerektirir. Özeme önceki deneyimlerin veya kullanılan kalıpların serbestçe yeniden ele alınması demektir. Bilimsel kapsamda adı yöntembilgisidir.

KAr-Ge yöntembilgisi (methodical) için, süreçte kendiliğinden (spontaneously) şekillenecek birçok farklı teknik ve uygulamalar önerilebilir.<sup>22</sup> Ancak yaygın olarak tümevarımlı ve tümdengelimli

<sup>22</sup> Teknik ve uygulamalar bilişsel ve davranışsal sorun çözme yaklaşımları açısından ele alınabilir. Ancak her iki yaklaşımın mutlak yeterli koşullar sağladığı şeklinde bir düşünce izlenmez. bkz. Ülgen, 2004: 74-77.

yöntembilgisi izlenebilir.<sup>23</sup> Burada önemli olan yöntem tercihinin rekabet avantajı yaratmaya ve dönüştürmeye yönelik KAR-Ge tasarımı ve öngörüsüdür. Bu basit bir örnek uygulama üzerinden açıklanabilir: (bkz. De Bono, 1996: 83)

Çocuk kitaplarında “balık yakalama bulmacası (fish catching puzzle)” veya birçok oltadan biri ile balık yakalama sorusu. Bulmacada çocuğa hangi balığın balığı yakaladığı sorulur. Eğer balıktan yola çıkılırsa, çocuğun işi oldukça zorlaşır. Ancak, balıktan yola çıkarak olta izlendiğinde balık yakalama bulmacası çözülür. Bu nedenle KAR-Ge için basit bir soru/n ile yola çıkmak daha kabul edilebilir.

Ayrıca KAR-Ge’de yeni bakış açısı kazanmak için, eski ve yerleşik davranış kalıplarından kaçınmak, yerleşik mantıksal deneyimlerden uzaklaşmak ve yeni bağlamsallıklar yaratmak gerekebilir. Ancak yaygın olarak başarılı *sorun çözme teknikleri* (problem solving techniques), uygulamaları ve bakış açıları ile hareket edilmesi düşünülebilir. (bkz. Titiz, 2011; Titiz, 2015; Ülgen, 2004: 73-82) Burada öncelik *sorun çözmeye* kesin bir yol izlemek ve mutlak bir vargı sağlamak değildir. Amaç serbest ve rahat bir düşünme yaklaşımı geliştirmektir.

Bu bağlamda KAR-Ge için yapılacak eksersizler canlılık ve akıcılık için önemsebilir. Sözelimi, herhangi bir konu, sonuç, nesne, olgu, durum veya olay hakkında, bir iki dakika içinde akla gelen tüm fikirlerin, sözcüklerin veya kavramların listelenmesi düşünülebilir ya da *çağırışım kütükleme*<sup>24</sup> eksersizleri, her satırın harfine bağlı yazılan bilmeceler (acrostic) ve bir sözcük veya sözcük grubunda harflerin sırasını değiştirme yahut evirmece (anagram) ile ifade edilen sözcüklerin anlamları *ters-düz edilerek*, yeni bir söz kimliği kazandırılabilir. (bir çalışma örneği için ayrıca bkz. Yaman, 2014) Ayrıca İsveçli finansal hizmet işletmesi Skandia’nın geleceğin ekipleri ile “*zihin germe ya da beyni rahatlatma*” adı verdiği programlar uygulanabilir. (bkz. Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002: 115)

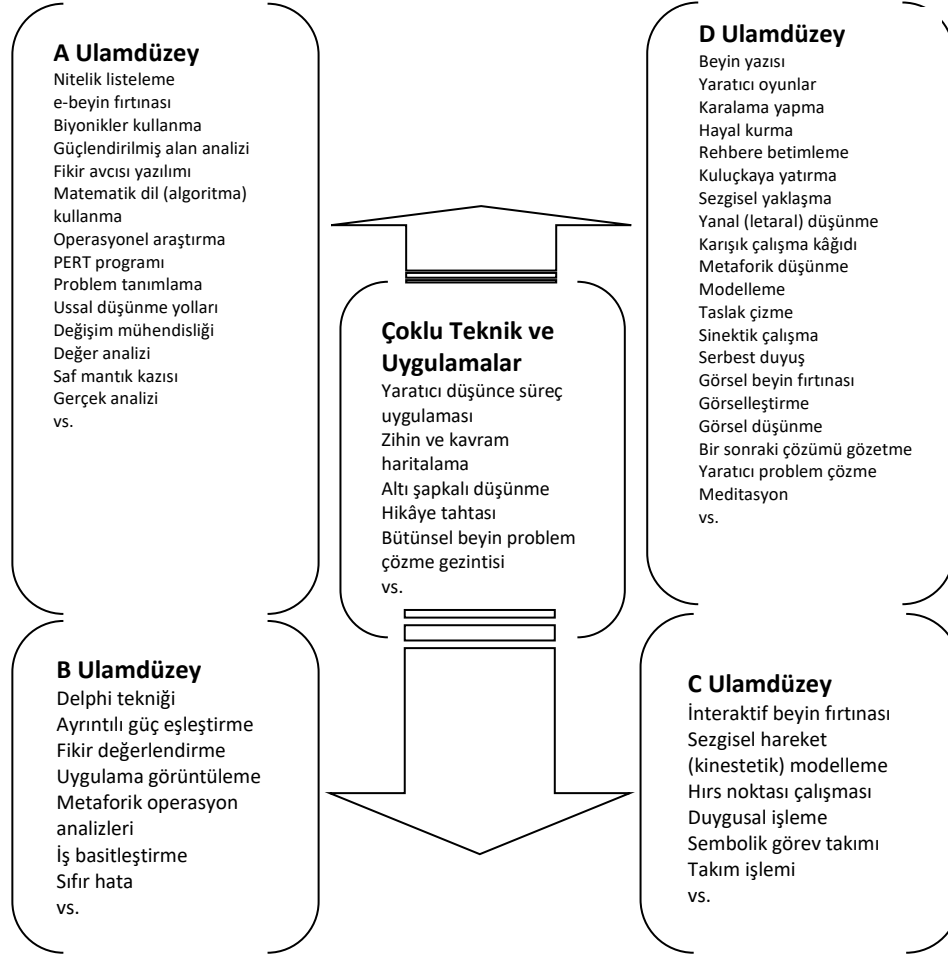
O halde KAR-Ge için birçok teknik ve uygulama önerilebilir: Serbest ilişkilendirme, yaratıcı tartışma ve hayal kurma oturumu, düşünceleri görselleştirme, düşünceyi demleme (dinlendirme) veya kuluçkaya yatırma, kontrol listesi (protocol) oluşturma, eğretileme (metaphor), keşif turları yapma, zorlamalı ilişkilendirme, terim matrisleme (thermomatrix-termomatrix), çelişki (paradox) yaratma, katkı listeleme, yapıbilimsel (morfolojik) çözümleme vs. yanında, beyin fırtınası, sorun çözme çemberleri, fikir tepsisi, çalıştaylar (workshops), depki tekniği vs. uygulamalar nispeten kullanılabilir. (bkz. Petty, 1999; Sarıhan, 1998: 141-142; imâ araştırması olarak önerilen 201 yol için ayrıca bkz. Baker, 1996: 189-193)

Her bir teknik ve/veya uygulama kendi içinde dinamik olduğu düşünülebilir. Bazen biri, bazen de birçoğu, öncelikli ya da birlikte değerlendirilebilir. Ne var ki, KAR-Ge sürecine tek teknik kullanma ve uygulama yeterli gelmez. Değişik teknik ve uygulama seçeneklerinden yararlanma yolu tercihi daha yerinde olur. Bilimsel gözlemlerde teknik ve uygulamaların başarısı, türdeş olmayan (heterogeneous) takımlarda, çoklu değerlendirmeler şeklinde izlenmiştir (Herrmann, 2003: 271).

Şekil 3’de KAR-Ge için bazı düzenlenmiş ve değerlendirilmiş teknik ve/veya uygulama ulamdüzeyleri verilmiştir.

<sup>23</sup> Bu izlenme mutlak değildir. Farklı yöntem bilgileri olabilir. Ancak eğitimbilimlerinde (özelde kavram öğretim stratejisinde) bu durum iki yönlü değerlendirilir: Merrill ve Tennyson (1977)’in tümdengelimli yaklaşımı. Buna karşı De Cecco (1968), Joyce ve Weil (1992), Klausmeier (1992), Martorella (1986) ve Taba (1967) tümevarımsal yaklaşımı. bkz. Merrill ve Twitcheli, 1994; Joyce ve Weil, 1992; Klausmeier, 1992; 267-286; James, 1986 içinde; Martorella: 181- 223; Taba, 1967.

<sup>24</sup> *Çağırışım kütükleme* 1980’li yılların ikinci yarısında, yaratıcı oyun olarak makale yazarınca uygulanmış, önerilmiş, sistemleştirilmiş ve isimlendirilmiş [sadece kavramlarla yürütülen] en az iki aktörlü ve çift yönlü bir eksersizdir. Bir kişinin başlangıç sözcüğü karşısında, diğerinin akla ilk gelen [çağırışımı bulunan] sözcüğü yazması ile gelişen ilk yön, ilerleyen ve tekrarlara bağlı ikici yönün devreye girmesiyle sonuçlandırılır. Uygulamanın ikinci yönü, sonuçlandırılan ilk yönde listelenen kavramlar değişik şekillerde rastgele veya ardı ardına okunması, birleştirilmesi ve cümleler haline getirilmesi ile düşünsel bir alan olarak genişletilir. Ancak kavramlara bağlı sarf edilen sözcükler, cümleler veya düşünceler hep bütünlük içinde izlenmesi gerekir. [Bu tekniğin kuramsal ve uygulamalı akademik makalesinin yayınlanması yakın zamana dair planlanmıştır.]

**Şekil 3.** Düzenlenmiş KAR-Ge Teknik ve Uygulama Öneri Ulamdüzeyi

**Kaynak:** Şekil Herrmann, 2003: 296'dan değiştirilerek ve sadeleştirilerek değerlendirilmiştir.

Şekil 3'de KAR-Ge için kitaba geçen ve akla gelebilecek farklı ulamdüzey teknikler ve uygulamalar izlenebilir. Ancak KAR-Ge için daha çok teknik ve uygulama önerisi yapılabilir ve geliştirilir.<sup>25</sup> Bunun için ana ölçüt, *etkili bilimsel yönelim içerimi* oluşturmaktır.

Şekil 3'de verilen önerilerin bazıları tamamen mantıksal, çözümsel (analytical) ve nicel ölçülere sahip olsa da her birinde dinamikler farklıdır. A ve B ulamdüzey teknik ve uygulamaları bu yönde değerlendirilir ve/fakat biçimlendirici, izleğe (procedure) bağlı ve adım adım ilerler. İnsancıl, takım çalışmasına dayalı ve etkileşimli teknik ve uygulamalar C ulamdüzeyde bulunmaktadır. Daha çok sezgisel ağırlık taşıyan, deneyim ve yaşanmışlık içeren teknik ve uygulamalar ise D ulamdüzeyde bulunmaktadır. Ancak bu teknik ve uygulama ulamdüzeyleri mutlak değildir, geçişlidir. İhtiyaç duyulan herhangi bir durumda, diğer ulamdüzey teknik ve uygulamalarıyla etkileşimli kullanılabilir. O halde çoklu yaratıcı KAR-Ge teknik ve uygulamaları her ana sürgitlenir. Sürgitleme sinerji yaratıcı, yaratıcı katkı sağlayıcı olur. Bu nedenle bütün ulamdüzeyler geniş ağlarla birbirlerine bağlı olduğu kavranır.

Ayrıca KAR-Ge için önerilen teknik ve uygulamalar, kişinin özgür bireysel tercihiyle eşleşen bir nitelikte olabilir ve/fakat zorlamalı tercihte kullanılabilir. Herhalde bireysel tercihle eşleşmeyen teknik ve uygulamalar, etkili sonuçlar elde etmeyi güçleştirebilir. Çünkü kişiler sonuç almada, kendilerini rahat hissettiği, anladığı ve uygulama kolaylığı bulduğu teknik ve uygulamaları tercih eğilimi içindedir. Dahası kişilerin, sadece bireysel tercihleriyle yüksek uyum içinde bulunan teknik ve uygulamaları seçmesi, bilmediği, çekindiği, şüphe duyduğu ve özlemediği teknik ve uygulamalardan kaçınma ve koruma yolu olarak da görülebilir (Herrmann, 2003: 270-271).

<sup>25</sup> Bu ulamdüzeyler, bir olay, olgu ve durum ile ilgili toplanan verileri, bilişsel bir işleme tabi tutmaya yarar. Mutlak değildir, sayısını çoğaltmak [bu nedenle şekil 3'de "vs." ile belirtilmiştir] mümkündür.

Tüm bu teknik ve uygulamalar, kavramları soyut düzeyden somut düzeye getirmenin, anlamının, öğrenmenin ve kavramanın kolaylaştırıcı yolları, mekanizmaları ve materyalleridir. (bkz. De Bono, 1979) Diğer bir deyişle soyut ile somutun birbirine yakınlaşmasına yönelik zorunlu tercihlerdir. Bunun için önerilen tekniklere ve uygulamalara “*tetikleyici kılavuzlar*” şeklinde bakılır. Bu sayede başka teknik ve uygulamaların nasıl tasarlanacağına ve yapılacağına yönelik yazılı, dinamik ve yaratıcı fotografikler [bunlar kontrol listeleri ve çizelgeleri vs ile desteklenebilir] hazırlanabilir, mevcut teknik ve uygulamalar iyileştirilebilir ve canlılık kazandırılabilir.<sup>26</sup>

## **6. SONUÇ: ÇOĞALTILMASI GEREKEN ÖĞRENİMLER VE KAZANIMLAR**

Kavramlar insanlar kadar işletmeler için de hayati role sahiptir. Her kavram dilde “genetik bir miras” yükü olarak düşünülür. O halde doğru-yanlış, güçlü-zayıf, etkili-etkisiz, yerli-yersiz vs. her kavram bir genetik mirastır.

Kavramlar asla ölmezler. Her doğan kavram yaşama hakkı elde etmiş ölümsüz kapsamları oluşturur. *Dilin genetik yazılımı* onları yaşatmaya devam eder. Belki etki için aşınmış, geriye bırakılmış veya yıpranmış olabilirler ve/fakat yaşarlar, yaşatırlar.<sup>27</sup> Bu açıdan KAR-Ge kapsamında yapılan her etkinlik yararlı, değerli ve kutsal bir ameliye olarak kabul edilmesi gerekir.

Yüksek değer üretmeye dönük bir ameliye olarak KAR-Ge, işletme rekabetinde sözün teknolojisidir. Ancak KAR-Ge için gerekçeleme ve gerçekleştirme sürecinin tüm yönleri ile ele alınması ciddiyet, titizlik ve disiplin gerektirir. Keza söz konusu olabilecek tüm fikir, görüş, duyuş, kavrayış ve anlayış vs. KAR-Ge etkinliğini sağlanmaya dönük süreçlenmesi beklenir. Böylece daha ileride, bilginin ve bilimin stratejik boyutunu açıklama kolaylığı sağlayabilir. (bkz. Ichijo, Nonaka, 2007 içinde; Ichijo: 121-129; Nonaka, Teece, 2001, içinde; Murray, 182-201)

Öte yandan KAR-Ge fiili (defacto) bir durum olarak da yorumlanabilir. Burada hayal etme, merak etme, yaratıcılık, yenilikçilik vs. gibi faaliyetler aklın ussallaştırma ve çevreye hükmetme çabaları olarak düşünülebilir. Ancak her bir çaba yeni bağlamsallıklarla yeni eksiklikler ortaya çıkaracağı da aşikârdır. Yeni eksikliklerin ise süreç etkinliğine ve etkinleştirilmesine yönelik olgunlaştırma faaliyeti olarak görülmesi mümkündür.

Bu noktada KAR-Ge tartışmalarını ilerletme, daha çok düşünme, öğrenim ve kazanımları çoğaltma için şu özdeyişler [aphorisms-aforizmalar] güncel tutulabilir:

- KAR-Ge rekabette sözün teknolojisidir.
- KAR-Ge rekabetin stratejik bir kapsamıdır.
- KAR-Ge rekabetçi niyetin iradi halidir.
- KAR-Ge rekabette yılmaz bir zihniyetin ve güçlü bir zihnin göstergesidir.
- KAR-Ge rekabette yaratıcı ve yenilikçi bilginin [sözel edimin] kaynağıdır.
- KAR-Ge rekabette örtülü bilginin açık bilgi haline dönüştürme disiplindir.
- KAR-Ge rekabette performans geliştirme aracıdır.
- KAR-Ge rekabette değer [anlam-kullanım] dönüşümlü ilişki kapasitesidir.
- KAR-Ge rekabette gidimli kurumsal akıl yürütme (deskürsif) etkinliğidir.
- KAR-Ge rekabetin yüksek çözünürlü [sembolik] dili ve entelektüel sahasıdır.
- KAR-Ge rekabette stratejilerin, modellerin, eylemlerin vs. kristalizasyonudur.

...ve/dahası KAR-Ge *sürdürülebilir rekabette* ve gelecekte entemel *işletme* [değişim ve dönüşüm] *işlevidir*.

## **KAYNAKÇA**

Akdemir, A. (2001). *İşletme Bilimine Giriş*. Eskişehir: Birlik Matbaası.

Amit, R. ve Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Resources and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

<sup>26</sup> Önerilen teknik ve uygulamaların [tetikleyici kılavuzların] işletmelerde bilgi, bilişim, deneyim, sezgi, hayal gücü vs. *entelektüel sermayenin etkin yönetimine* katkı sağlayacağı umulabilir ve KAR-Ge süreci etkinliğine bağlı kıymetlendirilebilir. bkz. Papatya, 2002: 52-57.

<sup>27</sup> Burada bu düşünceyi ivme kazandıracak şu felsefi görüşe yer verilebilir: Hiçbir şartta kavramlar kaybolmaz, ölmez. Sadece korunur. Neticede öldü denen kavramlar yaşamış, canlı varlıklardır. “Öldü demekle ölmezler”, bilakis yaşama doğan her kavram ölümsüzdür. Yani ölmek yaşamak için düşünülür. Bu itibarla bir kavramın ölmesi, aslında onun ölümsüzlüğünü işaret ettiği söylenebilir.



- Arat, M. [ed.] (2001). *Değişimin Liderleri*. İstanbul: Mavi Ya. içinde; Tınaz Titiz, “Değişim Yönetiminde 4 Olgu”, 177-180.
- Austin, J. L. (1953). How to Talk?: Some Simple Ways. *Proceedings of The Aristoteles Society*, 53, 227-246.
- Austin, J. L. (1961). *Philosophical Papers* (edt. A. O Urmson, G. J. Warnock). Oxford: Oxford University Press.
- Baker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası* (çev. Ahmet Kardam). İstanbul: MESS Ya. No. 391.
- Baker, S. (1996). *Reklamcılıkta Yaratıcılık* (çev. Dilek Şendi). İstanbul: Yayınevi Ya.
- Barnard, C. I. (1964). *The Functions of The Executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Bozkurt, B. Ü. (2018). Kavram, Kavramsallaştırma Yaklaşımları ve Kavram Öğretimi Modelleri: Kuramsal Bir Derleme ve Sözcük Öğretimi Açısından Bir Değerlendirme. *Dil Dergisi*, 169/2 (Temmuz-Aralık), 5-23.
- Bozkurt, R. (1998). *Kendini Ayna Tutan Yönetici*. İstanbul: Dünya Ya. Anı Dizisi No. 3.
- Carnap, R. (1950). Empiricism, Semantics, and Ontology. *Revue Internationale de Philosophie*. 4, 11 (Jan): 20-40.
- Chomsky, N. (2001). *Dil ve Zihin* (çev. Ahmet Kocaman). İstanbul: Ayraç Yayınları.
- Cullar, J. (1985). *Saussure* (çev. Nihal Akbulut). İstanbul: AFA Yayıncılık.
- Culpan, R. (2002). *Global Business Alliances*. London: Quorum Books, Westport Connecticut.
- Çepni, S. [Ed.] (2005). *Kuramdan Uygulamaya: Fen ve Teknoloji Öğretimi*. Ankara: PegamA Ya. içinde; Ayas, A. P. “Kavram Öğrenimi”, 65-91.
- Çetindamar, D., Phaal, R. ve Probert, David (2013). *Teknoloji Yönetimi* (çev. Ayşegül Çetin). İstanbul: Efil Yayınevi.
- De Bono, E. (1976a). *The Mechanism of Mind*. New York: Penguin.
- De Bono, E. (1976b). *Po: Beyond Yes and No*. New York: Penguin Books.
- De Bono, E. (1990a). *Parallel Thinking*. New York: Penguin Books Ltd.
- De Bono, E. (1990b). *Edward De Bono's Masterthinker's Handbook: A Guide to Innovative Thinking*. New York: Penguin.
- De Bono, E. (1992). *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. New York: HarperBusiness.
- De Bono, E. (1996). *Rekabetüstü* (çev. Oya Özel). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- De Bono, E. (2004). *How to Have a Beautiful Mind*. New York: Ebury Press.
- De Bono, E. (2007a). *Intelligence, Information, Thinking*. Dublin, Ireland: Blackhall Publishing Ltd.
- De Bono, E. (2007b). *Intelligence is Not Enough*. Dublin, Ireland: Blackhall Publishing.
- De Bono, E. (2009). *Lateral Thinking: A Textbook of Creativity*. New York: Penguin.
- De Bono, E. (2015). *Teach Yourself To Think-Five Easy Steps To Direct, Productive ThinkingThink*. New York. Penguin Books Ltd.
- De Bono, E. (1979). *Teaching Thinking*. New York: Penguin Putnam-trade
- De Cecco, J. P. (1968). *The Psychology of Learning and Instruction: Educational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Duralı, Ş. T. (2000). *Çağdaş İngiliz-Yahudi Küresel Medeniyet*. İstanbul: Dergah Ya.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Ya. No. 402/34.
- Floyd, S. W. ve Wooldridge, B. (1999). Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 123.
- Foucault, M. (1999). *Bilginin Arkolojisi* (çev. Veli Urhan). İstanbul: Birey Ya. No. 52/8.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Han, B. C. (2020). *Güzeli Kurtarmak* (çev. Kadir Filiz). İstanbul: B. 3, İnsan Sanat Ya.
- Hamel, G. (2001). Kavramsal Düşünce. *Executive Excellence*, 5, 49 (Nisan), 6.
- Hegel, G. W. F. (1977). *Phenomenology of Spirit* (Trans. A. V. Miller). Oxford: Oxford University Press.

- Heidegger, M. (2013). *Düşünmek ne demektir?: 1951-52 Kış dönemi Ders Notları* (çev. Rıdvan Şentürk). İstanbul: B. 3, Paradigma Ya.
- Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2007). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2007). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. New York: Oxford University Press, Inc. içinde; Ichijo, "The Strategic Management of Knowledge", 121-129.
- James, M. C. [Eds.] (1986). *Classroom Teaching Skills*. USA: Healy and Company içinde; Martorella, P.H. "Teaching Concepts", 181-223.
- Joyce, B. ve Weil, M. (1992). *Models of Teaching*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kanter, R. M. (2001). Kalydeskop Kavramı. *Executive Excellence*, 5, 56 (Kasım), 10.
- Karacaoğlu, K. (2011). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Ögelerin Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 3, 119-144.
- Klausmeier, H. J. (1992). Concept Learning and Concept Teaching. *Educational Psychologist*, 27, 3, 267-286.
- Kripke, S. A. (2002). *Wittgenstein Kuralları ve Özel Dil* (çev. Berat Açıl). İstanbul: Litera Ya.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3, 383-397.
- Krogh, G. V. ve Nonaka, I. (2002). Yaşama ve İlerleme Stratejisi. *Executive Excellence*, 6, 67 (Nisan), 22-23.
- Krogh, G. V., Ichijo, K. ve Nonaka, I. (1997). Develop Knowledge Activists. *European Management Journal*, 15, 5 (October), 475-483.
- Krogh, V. G., Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford Academic içinde; Krogh, V. G., Ichijo, K. ve Nonaka, I. "Strategy and Knowledge Creation: Ensuring Survival in the Present and Advancement in the Future", 69-99.
- Krogh, G. V., Nonaka, I. ve Aben, M. (2001). Making The Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework. *Long Range Planning*, 34, 421-439.
- Krogh, G. Von, Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2002). *Bilginin Üretimi* (çev. Günhan Güney). İstanbul: Dışbank Kitapları, No. 1.
- Matthen, M. (2015). *The Oxford Handbook of Philosophy of Perception*. New York: Oxford University Press.
- Merril, M. D. ve Twitcheli, D. G. (1994). *Instructional Design Theories*. New Jersey: Edicational Tecnology Publications.
- Methe, D. T., Toyama, R. ve Miyabe, J. (1997). Product Development Strategy and Organizational Learning: A Tale of Two PC Markets. *Journal Produce Innovation Management*, 14, 5 (September), 323-336.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I. ve Nishiguchi, T. [eds.] (2001). *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Nonaka, I. ve Nishiguchi, T. [eds] (2000). *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. ve Teece, D. J. [eds] (2001). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. London: SAGE Publications içinde; Murray, F. E, "Following Distinctive Paths of Knowledge: Strategies for Organizational Knowledge Building within Science-based Firms", 182-201.
- Nonaka, L., Toyama, R. ve Hirata, T (2008). *Managing Flow A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ong, W. J. (1999). *Sözlü ve Yazılı Kültür* (çev. Sema P. Benon). İstanbul: Metis Ya.

- Papatya, G. (1997). İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet önceliklerinden Hayal Mühendisliği. *MPM Verimlilik Dergisi*, 1997/4, 33-46.
- Papatya, G. (2002). İş/İşletmecilik Dünyasının Refleksi Entelektüel Sermaye Asimetrisi: Yönetim İdeolojisine Düşülebilecek Bazı Notlar. *İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, 15, 52-57.
- Papatya, G. (2017). *Temel İşletmecilik Bilgisi: Teorik Düzenlemeler, Entelektüel Birikim ve Notlar*. Isparta: Beyazıt Kitapevi.
- Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü*. Ankara: B. 1, Nobel Ya. No. 550-14.
- Papatya, N. (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlı Görüşü*. Ankara: B. 2, Asil Ya.
- Papatya, N., Papatya, G. (2005). Rekabette Örtülü Bilginin Doğru Yönetilmesi: Türkiye İşletmeleri için Keşif Temelli Yönetim Önerisi. 3. *Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi-Türk Dünyasında Sosyal Bilimler: Kuram, Yöntem ve Uygulamalar Bildiri Kitabı*, 936-953.
- Papatya, N., Papatya, G. ve Papatya, İ.K. (2021). Sürdürülebilir Rekabette Temel Yetenekler: Isparta Kebap Esnafı/Lokanta İşletmelerinde Araştırma. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 6, 5 (1): 1-32.
- Penrose, E. ve Penrose, E.T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 3 (March): 179-191.
- Petroni, A. (1998). The Analysis of Dynamic Capabilities in A Competence-Oriented Organization. *Technovation*, 18, 3, 179-189.
- Petty, G. (1999). *Üretken Düşünme* (çev. Ali Çimen). İstanbul: Timaş Ya. No. 540/31.
- Pink, Daniel H. (2005). *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*. New York: Riverhead Hardcover.
- Polanyi, M. (1998). *Personal Knowledge: Towards a Postcritical Philosophy*. London: Routledge.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91.
- Ray, M. (2000). Ciddi Anlamda Yenilikçilik. *Executive Excellence*, 4, 43 (Ekim), 19-20.
- Queneau, R. (2003). *Biçem Alistirmaları* (çev. Armağan Ekici). İstanbul: Sel Ya.
- Saeed, J. I. (2005). *Semantics*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Sarıhan, H. İ. (1998). *Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Alcatel-Desnet Ya.
- Saussure, F. D. (1998). *Genel Dilbilim Dersleri* (çev. Berke Vardar). İstanbul: Multilingual.
- Schaffer, J. A. (2005). *Zihin Felsefesi* (çev. Turan Koç). İstanbul: İz Ya.
- Searle, J. R. (2004). *Zihnin Yeniden Keşfi-Zihin Felsefesi* (çev. Muhittin Macit). İstanbul: Litera Ya.
- Soykan, Ö. N. (2000). *Müziksel Dünya Ütopyada Adorno ile Bir Yolculuk*. İstanbul: Bulut Ya.
- Soykan, Ö. N. (2002a). Wittgenstein Felsefesi: Temel Kavramlar ve Sorunlar. *Cogito*, 33 (Özel Sayı), 40-78.
- Soykan, Ö. N. (2002b). *Felsefe ve Dil: Wittgenstein Üstüne Bir Araştırma*. İstanbul: MVT Ya. No. 5, Felsefe Dizisi 1.
- Stewart, J. (2008). Developing Through Talent Management. *SSDA Catalyst*, 6, 1-14.
- Taba, H. (1967). *Teacher's Handbook for Elementary Social Studies: An Inductive Approach, Reading*. MA: Addison-Wesley.
- Tarski, A. (1944). The Semantic Conception of Truth and the Foundations of Semantics. *Journal of Symbolic Logic*, 9 (3): 68-68.
- Timuçin, A. (2004). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Bulut Ya.
- Tiryaki, B. K. ve Sunar, L. (2016). *Kavram Geliştirme: Sosyal Bilimlerde Yeni İmkanlar*. Ankara: B. 1, Nobel Ya. No. 1643-20/6 içinde; Görgün, T., "Sosyal Bilimlerde Kavram İstilah Geliştirmenin Temeline ve Usulüne Dair Bazı Meseleler", 3-18.

- Tiryaki, B. K. ve Sunar, L. (2016). *Kavram Geliştirme: Sosyal Bilimlerde Yeni İmkanlar*. Ankara: B. 1, Nobel Ya. No. 1643-20/6 içinde; Erdoğan, T., "Kavram ve Kavramsallaştırmada Üç İddia: Eşanlamlılığın İmkânsızlığı, Çevrilemezlik ve Kavramsal Dakiklik", 49-106.
- Titiz, M. T. (2011). *Ezbersiz Eğitim Yol Haritası*. İstanbul: Pegem Akademi Ya.
- Titiz, M. T. (2015). *Sorunların İntikamı: Çözemeyeni Çözerler*. İstanbul: Pegem Akademi Ya.
- Türkyılmaz, Ç. (2011). Hegel'de Gerçekleşme Kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1, 197-205.
- Ülgen, G. (2004). *Kavram Geliştirme*. Ankara: B. 4, Nobel Ya. No. 636/117
- Van der Borgh, M., Cloudt, M. ve Romme, A. G. L. (2012). Value Creation by Knowledge-Based Ecosystems: Evidence from a Field Study. *R&D Management*, 42, 150-169.
- Vygotsky, L. S. (1985). *Düşünce ve Dil* (çev. Semih Koray). İstanbul: Kaynak Ya.
- White, A. R. [review] (1963). How to Do Things with Words: The William James Lectures by J. L. Austin, J. O. Urmson. *Analysis*, 23, Supplement 1 (January), 58-64.
- Yaman, H. (2014). *Kelimenü: Postmodern Yakıştırmalar*. Ankara: B. 3, Elma Ya. Toplumsal ve Bireysel Gelişim Serisi No. 17.

### İTHAF VE SAYGI

Bu makaleyi hayatımızı yönlendiren, her lahza anlatıkları ve aktardıklarıyla bilgi sevgisini aşıl原因an, bilimsel şevki, neşeyi ve görgüyü veren Annem Döndü Papatya'ya (2022-∞) ve Babam Ali Papatya'ya (1996-∞) ithaf ediyor ve saygıyla, rahmetle, minnetle ve özlemlerle anıyorum. Mekânları cennet olsun.