



GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİ İÇİN AHILIK KÜLTÜRÜNDEN ÖRTÜLÜ BİLGİNİN GELİŞİM VE PAYLAŞIM ÖRNEKLERİ

Hulusi DOĞAN¹

ÖZET

Bu çalışma örtülü bilgi kavramının kavramsal bir analiziyle birlikte örtülü bilginin sanatkar ve esnaflar arasındaki gelişim ve paylaşımına yönelik Ahilik İlkelerini konu edinmektedir. Makalenin amacı günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada örtülü bilginin kilit önemine vurgu yapmak ve aynı zamanda örtülü bilginin gelişimine yönelik modern yöntemlerle Ahilik İlkeleri arasındaki benzerliğe dikkat çekmektir. Bu bağlamda çalışma Ahilik İlkelerinin örtülü bilginin gelişim ve paylaşımında günümüz işletmelerine bir kaynak, rehber olabileceğine yönelik irdelemeler içermektedir.

Anahtar Kelimeler: Ahilik, Örtülü bilgi, İşletme

DEVELOPMENT AND SPREAD EXAMPLES OF TACIT KNOWLEDGE FROM AKHISM CULTURE FOR MODERN FIRMS

ABSTRACT

This paper reports on a conceptual analysis of tacit knowledge and examines Akhism Principles that increased the development and spread of tacit knowledge among craftsmen and tradespeople. The objective of this paper is to emphasize the key role of tacit knowledge in creating a sustainable competitive advantage and pay attention to interesting similarities between modern tacit knowledge development ways and the Principles of Akhism. The study evaluates whether the Principles of Akhism can be a source or a guide for ongoing organizations to spread and develop their tacit knowledge potential.

Keywords: Akhism, Tacit knowledge, Firm.

¹ Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, hulusidogan@akdeniz.edu.tr.

GİRİŞ

Günümüz işletmecileri bilginin üretim, gelişim ve paylaşımındaki önemini her geçen gün çok daha iyi algılamaktadırlar. Şiddetlenen rekabet ortamı ve hız kesmeyen gelişim ve değişim süreci özellikle rekabet arenasında taklidi çok daha güç olan unsurlara sahip olmanın önemini bir kat daha artırmaktadır. Bu da herkesin kolaylıkla erişebildiği açık bilgiden öte, sembolize ve taklit edilmesi çok daha zor olan örtülü bilgiyi işletmeler için vazgeçilmez hale getirmektedir. Ancak bu gerçek de beraberinde bir başka sorunu daha gündeme getirmektedir. O da bireyin istek ve iradesi dışında rakiplerce görülmesi ve taklidi çok zor olan örtülü bilginin işletmeler içerisinde nasıl paylaşılıp geliştirilebileceği sorunudur. Bu bağlamda bugün değişik teori, yöntem ve önerilerin ortaya atıldığı görülmektedir. Ancak Ahilik kültürüne baktığımızda bu soruna ilişkin günümüz işletmecilerini şaşkına çevirecek yol, yöntem ve çözümlerin yüzlerce yıl öncesinden geliştirildiği ortaya çıkmaktadır. Ne varki asıl olan bu kültüre derinliğine bakabilmek ve ondan günümüz sorunlarına yansiyacak çözümler üretebilmektir. Dolayısıyla bu çalışmada da Ahilik kültüründen, örtülü bilginin paylaşım ve gelişim ilkeleri ile örnekler konu edilmektedir.

I. ÖRTÜLÜ BİLGİ

Örtülü bilgi en basit şekliyle “bilip de anlatamama, duyup hissedip de söyleyememe, en iyisini yapıp da kelimelere dökememe” dir. Ya da tersi bir ifadeyle örtülü bilgi “söyleyebileceğinden, yazıp anlatabileceğinden daha fazlasını bilme” dir. Bir tarafta beceri diğer tarafta kısıtlılık, bir tarafta enginlik, sonsuzluk diğer tarafta çaresizlik. Bir tarafta akıl ile kalp, diğer tarafta dil ve beden.

Örtülü bilginin tanımı içerisinde bile bir gizem ve sırlı anlamlar dizisi görmek olanaklıdır. Bu gizem ve sırrı biraz daha aralamak bağlamında bize yardımcı olacak ise açık bilgidir. Beyazın siyahı açıp aydınlattığı gibi, açık bilgi de örtülü bilgiye ışık tutacaktır. Buna göre *açık bilgi* sözle ifadesi ya da yazıya aktarımı mümkün ve kolay olan bilgi türünü ifade etmektedir. Açık bilgi belirli bir koda ya da sembole kolayca sokulabilmekte, erişim ve iletişimi de bu anlamda son derece basit olmaktadır (Schulz and Jobe, 2001: 142; Malone, 2002: 116). Örtülü bilgi ise açık bilgi gibi kolaylıkla şifrelenemeyen, herhangi bir kod ya da sembole

dönüştürülemeyen bir boyut içermektedir. Açık bilginin iletişimi ve paylaşımı ne kadar kolaysa, örtülü bilginin ifadesi ve paylaşımı da o derece güçtür. Açık bilginin tersine örtülü bilgiyi formüle ya da sembolize etmek hiç de kolay olmamaktadır. Bu güçlüğü altında örtülü bilginin uzun süreli bir deneyim ve birikime dayanıyor olması yatmaktadır. Dolayısıyla fiilen yaşanılmadan kazanılamamakta ve bir yerden başka bir yere hemen taşınılamamaktadır (Bloodgood and Salisbury, 2001: 58; Johannessen vd., 2001: 7-9). Ancak daha çarpıcı olanı ise örtülü bilginin toplam bilgi dağarcığımızın yaklaşık % 90'ını oluşturması ve yenilik ve yaratıcılığın da temel kaynağı konumunda bulunmasıdır (Barutçugil, 2002: 63; Johannessen vd., 2001: 9). Bu bağlamda örtülü bilginin temel özellikleri olarak da kelime/sembollere yansıtılmama, eylem/deneyim temelli olma, bir rehber eşliğinde kazanılma, zamanla ve azalarak paylaşılma, yenilik ve yaratıcılığın temeli olma, rakiplerce görülememe ve bireye özgü olma nitelikler ön plana çıkmaktadır.

II. AHİLİKTE ÖRTÜLÜ BİLGİNİN GELİŞİM İLKELERİ

A. Örtülü Bilgi: Gelişim ve Kalite

Ahilikte kalite anlayışı oldukça derin ve son derece hassas bir konudur. Ahilikte kalite emek ve şahsiyeti bir arada barındırmaktadır. Emek şahsiyeti, şahsiyet emeği yansıtmakta, her ikisi somut üzerinde sonuçlanmakta, şekil bulmaktadır. Bu yüzden Ahilikte kişinin işi, fikri ya da eseri onun şahsiyetine delil kabul edilmektedir. Eğri elden doğru iş çıkmayacağı felsefesinden hareketle Ahilikte öncelikle bireylerin bilgili, doğru, dürüst ve şahsiyetli olmalarına önem ve öncelik verilmektedir. Bir anlamda kalite, kaliteli şahsiyetlerin varlığıyla teminat altına alınmaya çalışılmaktadır.

Ahilikte kişinin eserinin onun bilgi, beceri ve şahsiyetini yansıttığına ilişkin ipuçlarını esnaf ve sanatkarın ürettikleri ürünlerin üzerlerine koydukları işaretlerden de görmek olanaklıdır (Erden, 2005: 392). Hatta Türkçe'mizde yer edinen "pabucu dama atmak" deyimini, Ahilikteki kalite kontrol sisteminin bir sonucu olarak bugünlere kadar gelmiştir (Çalışkan ve İkiz, 2001: 54-55). Aslında bu tür uygulamalar kaliteyle birlikte örtülü bilginin de teminat altına alınması anlamına gelmektedir. Zira kalite bilgisiz olmaz. Bilgi kalitenin dokusudur. Bilgi zenginliği, kalite zenginliğine işaret etmektedir. Bu bağlamda kalitenin ancak bilgiyle, eğitime

artırılabilceğini Ahilikteki usta-çırak ilişkilerine getirilen standartlarda bile görmek olanaklıdır. Ahi birliklerinde ustanın üreteceği ürün belirli bir standarda bağlandığı gibi, alacakları çırak sayısına da bir standart getirilmiştir. Zira artan çırak sayısıyla birlikte işyerinde hem eğitim, hem de üretimin istenen kalite ve standartlarda gerçekleşmesi güçleşecektir. Bu aynı zamanda işyerlerinde eğitim, üretim ve kalitenin örtülü bilgi eksenli bir merkezde cereyan ettiğinin çok açık bir ispatıdır.

B. Yenilik/Özgünlük: Bilgi ve Emeğe Saygı

Örtülü bilginin temel gelişim unsurlarından bir diğeri ise özgünlük, bir başka deyişle farklı olanı bulma, yeniye ulaşabilme sevdasıdır. Özgünlük sağlayabilme, yenilikçi olabilmenin anlamı ise çalışma, araştırma, kendini sürekli geliştirebilmedir. Örtülü bilgi nasıl yenilik ve yaratıcılığın temel kaynaklarından bir tanesi olarak değerlendiriliyorsa, yeniye ulaşabilme ve yaratıcı olma da örtülü bilginin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Lawson and Lorenz, 1998: 305-317; Howells, 2001: 871-884). Dolayısıyla olanla yetinme ya da var olanı taklit etmeye yönelik bir anlayışın örtülü bilginin gelişimi açısından kabul edilmesi olanaklı değildir. Tersine yeniye de, özgün olanı da, yenilik ve yaratıcılık sahibi olanı da koruyan, teşvik eden bir felsefenin egemen olması arzulanır. Bu, her alandaki gelişimin de örtülü bilginin de temel koşuludur. Bu bağlamda Ahilik emeğe, insan hakkına, yeniye ve yenilik sahibine saygı duyan bir örgüttür. Bugün dahi dünyada fikri-sınai mülkiyet hakları tam anlamıyla korunamazken asırlar öncesinde bir dizi malların üretiminin buluş sahibi olanlara bırakılması oldukça dikkat çekicidir. Seccade kilimini dokuyan esnaf içinde ağır kesme dokumanın patentinin Nişo adlı bir gayr-i müslime ait olması (www.tesob.org.tr, 2006) ve diğeri ustaların da buna müdahalede bulunmamayı taahhüt etmeleri Ahilikte örtülü bilgi ve örtülü bilgi sahibine duyulan saygının en önemli göstergesidir.

C. Stratejik Yönetim: Örtülü Bilgi Kaynaklarının Keşfi/Önünü Açma

Ahiliğin kurucusu Ahi Evran'ın oldukça geniş bir vizyona sahip olduğu açıktır. Ahi Evran'ın Selçuklu Sultanı II. İzzettin Keykavus'a sunduğu "Letâif-i Hikmet" adlı eserinde yer

alan şu çarpıcı ifadeler onun bu vasfına ve yeni örtülü bilgi kaynakları ve sanat dallarının keşif ve gelişimine verdiği önemi göstermeye yetmektedir (www.tesob.org.tr, 2006):

“Allah insanı medeni tabiatlı yaratmıştır. Bunun açıklaması şudur: Allah insanları yemek, içmek, giyinmek, evlenmek, mesken edinmek gibi çok şeylere muhtaç olarak yaratmıştır... Bu yüzden toplumun ihtiyaç duyduğu ürünlerin üretimi için lüzumlu olan bütün sanat kollarının yaşatılması şarttır. Bununla da kalmayıp, insanların sonradan doğacak ihtiyaçlarını karşılamak için yeni sanat dallarının meydana getirilmesi gerekmektedir.”

İktisadın babası olarak kabul edilen Adam Smith'den yaklaşık beş asır gibi oldukça uzun bir zaman dilimi öncesinde iktisadi hayatın teşkilatlandırılmasına yönelik yazılan bir eserde bu tür ifadelerin yer alması oldukça düşündürücüdür. Ancak burada gözlerden kaçırılmaması gereken nokta kurulan ya da geliştirilen her yeni sanat dalıyla birlikte yeni bilgilerin de doğup, gelişeceği gerçeğidir. Zira her yenilik, her buluş yeni bir bilgi demektir. Bilginin olduğu yerde de örtülü bilgi vardır. Bir başka ifadeyle türü, şekli ne olursa olsun her bilgi çeşidi örtülü bilgi üzerinde durmakta, onunla etkileşim kurmaktadır. Sözü edilen bilgi bir sanat dalına ait olduğunda ise bu bilgi türünün örtülü bilgi olma olasılığından asla şüphe duyulmaması gerekir (Doğan, 2006: 73).

D. Uzmanlık/İşbölümü

Ahi birliklerinde örtülü bilginin gelişimi açısından dikkat çeken bir başka nokta da meslek seçimine ve iş bölümüne verilen önemdir. Ahiler öncelikle kabiliyetlerine uygun bir işte çalışmakta, asla ikinci bir iş peşinde koşmamaktadırlar. Kısacası Ahinin birkaç iş ya da sanatla değil, kabiliyetine en uygun olarak sevdiği bir iş ya da sanat dalıyla uğraşması genel bir ahlak kuralı olarak kabul görmektedir (www.tesob.org.tr, 2006). Ahilikte iş seçimine, işbölümüne ve iş sadakatına verilen bu önem muhakkak örtülü bilginin gelişimi için de temel bir güvence özelliği taşımaktadır. Öncelikle bireyin kabiliyetlerine uygun bir iş seçmesi gerek onun o mesleğe verebilecekleri, gerekse kendisinin o işten sağlayacağı tatmin ve gelecekteki mutluluğu açısından önemli bir adım anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bireyin kabiliyetlerine ters ya da kabiliyetlerinin üzerinde bir iş seçmesi mesleki başarısı bağlamında bir tehdit oluşturacaktır. Özellikle iş ya da sanat dallarında örtülü bilginin eylem ve uygulamalarla ön plana çıktığı göz

önüne alındığında ise, bireyin kabiliyetlerinin kısıtlanması ya da bastırılması örtülü bilginin gelişimi açısından uygun ortam ya da olanağının daraltılması, hatta tamamen yok edilmesi anlamı taşımaktadır. Örtülü bilginin birey merkezli ve eylem odaklı bir bilgi türü olduğu hatırlandığında iş ya da sanat dallarında bireysel kabiliyetleri baz almayan ya da onları geri plana iten yaklaşım şekillerinin ne derece hatalı olduğu çok daha rahat algılanacaktır.

E. Biz Duygusu

Ahiliği ayrıcalıklı kılan en önemli unsurlardan bir tanesi bu kültürde “ben” veya “benim” kelimelerine pek fazla rastlanmamasıdır. Öyleki esnaf ve sanatkar “Ben bugün satış yaptım. Siz komşumdan alın, o henüz siftah yapmadı” diyecek derecede fedakar, erdem ve fazilet sahibidir (Gölpınarlı, 1950: 90). Ahilikteki bu fedakarlık hissinin tohumu ise “ben” değil, “biz” duygusunun yerleşimidir. Malda, mülkte, parada bencilliği değil, paylaşımı esas alan böyle bir kültürde bilginin gizlenmesi de zaten olanaklı değildir. Zira Ahi fedakarlığın sadece maddiyatla olmadığını bilincindedir. Aksine ilim Ahi için bereketi ve geliri hiç bitmeyen hazinedir. Öğretmek ve öğrenmek fedakarlıkların en büyüğüdür. Dolayısıyla bir Ahi için dünyada bırakılabilecek en önemli şey okunacak bir eser, okuyan bir evlat ya da ilme beşik olan bir okuldur. Bu anlamda bir gencin yetişmesine, meslek sahibi olarak kendine, ailesine ve diğer insanlara hizmet eder hale gelmesine aracılık etmek, Ahi'nin hem dünya, hem de ahiret hayatı için olabilecek en büyük kazanımdır. O nedenle Ahi hiçbir zaman bildiğini öğretmekten kaçınmaz. Öğretilecek tek harf, gösterilecek her iş öğrenenle birlikte Ahi'nin de geleceğine yatırımdır. Kısacası Ahi “biz” olmadıktan sonra “ben” in bir öneminin olmayacağını bilir. Sonuç olarak Ahilikteki biz duygusu örtülü bilginin gelişim ve paylaşım yolunu da aralamaktadır.

III. AHİLİKTE ÖRTÜLÜ BİLGİNİN PAYLAŞIM İLKELERİ

A. Uzun Dönemli İstihdam/Eğitim

Uzun dönemli istihdamı Japon yönetim modelinin en önemli, en özgün unsuru olarak bilmekteyiz. Aynı şekilde uzun dönemli istihdam ve eğitimin bilgi, birey ya da örgüt gelişimi için ne derece etkin bir yol olduğunun önemini Ahilerin de yıllar önce kavramış olduğunu

görmekteyiz. Öyleki Ahilikteki hangi meslek ya da sanat dalına bakarsanız bakın, hemen hemen hiçbirinde on yıldan daha az bir süre zorunlu eğitim verildiğini görmek olanaklı değildir. Özellikle kuyumculuk gibi çok fazla titizlik ve maharet gerektiren sanat dallarında bu sürenin yirmi yıla kadar bile çıktığı görülmektedir (Çalışkan ve İkiz, 2001: 33; Özgen, 1999: 263-269). Bu uygulama, söz konusu meslek ya da sanat dallarında sadece açık bilginin değil, aksine hem örtülü bilgi, hem de bu bilgi türleri arasında çok yönlü geçişlerin olduğunu göstermektedir. Bir meslek ya da sanat dalına ilişkin açık bilgi aktarımının on ya da yirmi yıl gibi uzunca bir süreyi kapsaması zaten pek rasyonel değildir. Ancak bir işe sanat ya da maharet karıştığında o işte eğitim ya da deneyim adına bir sınır olmayacağını hemen hemen herkes bilir. Ömrünü işine adanmış, o dalda ün yapmış sanat adamlarının, ustalarının bile her gün yeni bir şeyler keşfettiği ya da yeni bir şeyler öğrendiklerini kendi ağızlarından duymuşuzdur. Bir işte son olmayacağı, yaşadıkça daha çok şeyin öğrenileceğini hep dile getirmişler ve bunu kendinden sonrakilere de öğütleyip durmuşlardır. Bu, sanatta örtülü bilginin derinliğine, enginliğine işaretler. Nitekim bir sanat dalında bilgiyi bileziğe bezemek, bileziği bileğe dirmek çalışmayı, emeği ömre adayabilmektedir.

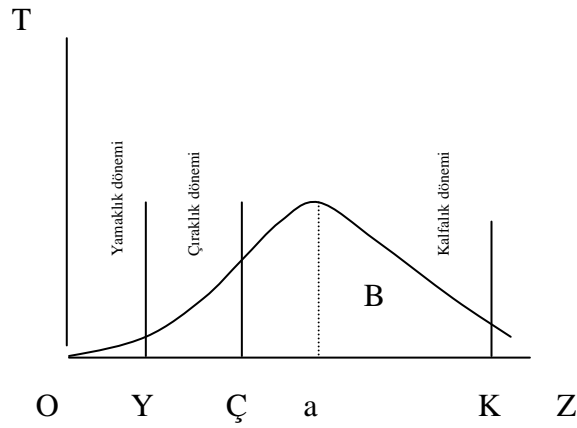
B. Uzun Süreli ve Çok Aşamalı Terfi Sistemi

Ahilikte örtülü bilgi açısından dikkat çeken bir başka uygulama da uzun süreli ve çok aşamalı bir terfi sisteminin tüm meslek ve sanat dallarında egemen olmasıdır. Örneğin bir meslek ya da sanat dalında ustalık sıfatına ulaşmak için yamalık, çıraklık ve kalfalık aşamalarından başarıyla geçmek gerekir (Özgen, 1999: 263-269). Her aşama da örtülü bilginin paylaşımı açısından ayrı bir anlam ve önem taşımaktadır.

Nitekim örtülü bilginin bireyler arası genel paylaşım özelliği de bunu doğrular bir içerik taşımaktadır. Hatırlanacağı üzere bireyler arası etkileşim örtülü bilgi transferinin özünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla bireyler arasındaki örtülü bilgi transferi ilk zamanlarda artan bir seyir izlese de sonraki zamanlarda genel bir düşüş eğilimi göstermektedir.

Bu bağlamda Şekil 1, Ahilikteki usta-çırak ilişkisi aşamaları ile bu aşamalardaki örtülü bilginin paylaşım miktarı ve sürecini göstermektedir. Şekildeki yatay doğru (OZ) zamanı, bir başka ifadeyle ustayla çırağın bir araya gelme, buluşma, yüz yüze görüşme sürecinin toplamını

gösterirken, dikey doğru (OT) da bu bireyler arasındaki örtülü bilgi transferinin miktarını ifade etmektedir. Yatay doğruya sağa gidildikçe usta ile çıracın bir araya gelme sürelerinin toplamı artmakta, dikey doğruya yukarı gidildikçe ise bireyler arasındaki örtülü bilgi transferinin toplamı artmaktadır. Şekildeki OB eğrisi ise usta-çırak arasındaki örtülü bilgi transferinin zaman içerisindeki seyirini göstermektedir. Şekilde de görüleceği üzere usta-çırak arasındaki örtülü bilgi transferi ilk zamanlarda hızlı bir yükseliş trendi göstererek a noktasında zirveye ulaşsa da, bu noktadan sonra genel bir düşüş eğilimine girmektedir. Bir başka ifadeyle usta-çırak arasındaki örtülü bilgi transferin miktarında giderek artan bir azalış görülmektedir.



Şekil 1. Ahilikteki Usta-Çırak İlişkisi Aşamaları Ekseninde Örtülü Bilgi Paylaşım Miktarı ve Süreci

Kaynak: Shawn L. BERMAN, Jonathan DOWN, Charles W. HILL, "Tacit Knowledge As a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1 (2002), s. 14; *Genel Ekonomi Ansiklopedisi*, Milliyet Yayınları, C. 1, s. 76-77' den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bireyler arasındaki örtülü bilgi geçişleri ilerleyen yıllarda ilk yıllara oranla azalan bir seyir gösterir. Yeni yeni bir araya gelmeye başladığınız bir insandan ilk zamanlarda çok fazla

şeyler öğrendiğinizi görseniz de daha sonraki yıllarda bunun aynı düzeyde gitmediği, hatta aynı şeyler etrafında dolaşıp durduğunuzu bile düşünebilirsiniz (Berman and Down, 2002: 14-15). Bu örtülü bilginin paylaşım süreci için de aynıdır. Dolayısıyla kalfalıkta zirve yapan örtülü bilgi paylaşımı, aynı dönem içerisinde çok hızlı bir düşüş göstermektedir. Bu kalfanın ustasından öğrenebileceği hiç bir şey kalmadığı anlamına gelmez. Ancak öğrenebileceklerinin miktarı ya da oranı öncekilerine oranla çok daha küçük ve sınırlıdır. Aksi takdirde kalfa usta da olsa yine ustasından öğrenebilecekleri şeyler olabilecektir. O nedenle Şekil 1'deki örtülü bilgi paylaşım eğrisi "a" noktasından sonra genel bir düşüş aşamasına girse de tam olarak OZ çizgisine yanaşmamaktadır. Kalfalık dönemi sonrasında örtülü bilgi paylaşım eğrisiyle OZ çizgisi arasında kalan bu küçük fark örtülü bilgi açısından tecrübenin, usta olmanın ayrıcalığını, önemini göstermektedir. İşte, sanatta, sporda kısaca örtülü bilginin olduğu her alanda tecrübeli olmanın, usta olmanın ayrıcalığını göstermesi açısından yıllar önce anlatılan şu hikaye oldukça çarpıcıdır;

Şekil 1'de görüldüğü üzere örtülü bilgi paylaşım eğrisi aslında çıkış ve iniş yönlüdür. Çıkış engel ve engebeler içerisinde yaşanan zorluğu, sabrı ve sebatı simgeler. İniş ise bilginin vermiş olduğu alçak gönüllülük içerisinde hoşgörü, vefa ve sevgi gösterebilme yeteneğidir. Çıkış yolundaki engel ya da engebeler günlük yaşamın her anında karşılaşılan güçlüklerdir. Sabır mesleğin getirdiği sıkıntı ve ağırlıklara katlanabilme becerisidir. Sebat ise mesleğe, yani zirveye ulaşma arzusudur. İniş ise hoşgürüdür, olgunluktur. Meslektaşlara, emrindekilere, müşterilere kısaca herkese insan olduğu için değer vermedir. Canlıya, cansıza, doğala, doğaya ilgi, sevgi, saygı gösterebilmedir. Vefa ise bilgi dağına çıkışta rehberlik edene bağlılık duymaktır. Ustaya, dosta, dostluğa sahip çıkabilmedir. Nihayetinde sevgi ise meslek sevgisi, öğretme sevgisidir. Kendinden sonrakilere el uzatma onların da yeni bilgi dağlarına çıkış yolu, çıkış rehberi olabilme sevdasıdır.

Öte yandan usta olmakla bireyin örtülü bilgi deryasına bundan sonra yeni şeyler eklemeyeceği gibi bir anlamın doğmaması gerekir. Tersine bundan sonra ustanın kendini geliştirmesi, olabildiğince yeni şeyler keşfetmesi gerekir. Nitekim birey ustasından öğrendikleriyle işini götürecekse bu onun sadece usta olarak kalacağına işaret eder. Ancak

sanatçı olmak işi ustanın bıraktığı yerden daha ileri götürebilmek demektir. Bu da ancak örtülü bilginin geliştirilmesiyle mümkün olacaktır.

C. Sabır

Sabır bir ahide bulunması gereken en önemli özelliklerden bir tanesidir. Nitekim sabır hedefe, başarıya giden yolun anahtarı durumundadır. Zaten sadakatın temelinde de genel anlamda sabır bulunmaktadır. Sabrı bilmeyen insanların özellikle uzun soluklu iş ya da eylemlerde yılgınlık göstermesi muhtemeldir. Özellikle örtülü bilgi dağınının türlü zorluk ve engellerle dolu çıkış sürecinde gereken sabrı gösteremeyen bireylerin zirveye ulaşması olanaklı değildir.

Ahilik ilke ve uygulamaları bu anlamda tam bir sabır ve sadakat testi özelliği taşımaktadır. Öyle ki bu test bireyin tüm mesleki ve sosyal yaşamı boyunca devam etmekte ve onu her an her şeye hazırlıklı olma, tüm zorluk ve olumsuzluklar karşısında dirayet gösterebilme noktasında etkin bir denetime tabi tutmaktadır. Örneğin bireyin 10-12 yaşlarında yamak olarak girdiği bir sanat dalında çıraklık ve kalfalık aşamalarını lekesiz ve kusursuz atlayarak yaklaşık 10 yıllık bir süreçte ustalık sıfatına ulaşabilmesi bile başlı başına bir sabır ve sadakat testi anlamına gelmektedir. Ahi birliklerinde çıraklık, ustalık, yol atası ve yol kardeşi edinme, yol sahibi olma, icazet, şed bağlama, peştamal kuşanma, şerbet içme ve şalvar giyme törenleriyle kendini gösteren her bir derece ya da paye de bu sabır ve sadakat testinin somut bir göstergesidir aslında (Anadol, 1991: 79). Dolayısıyla Ahi sabırlıdır. Her tür zorluğa ve engele göğüs germeyi bilir. Çıkılan yolun bir pişme, olgunlaşma süreci olduğunu farkındadır. Örtülü olanı açık ve arı kılmanın çalışmaya, sabra ve sadakata dayandığını hiçbir zaman unutmaz.

Nitekim günümüzde yapılan bilimsel araştırma ve testler de Ahiliğin bu temel ilkesinin özellikle bireysel başarılarında çok önemli bir etken olduğunu gözler önüne sermektedir. Örneğin dört yaşındaki çocuklar üzerinde yapılan lokum testi, içeriği ve sonuçları açısından Ahiliğin sabır ilkesine tam bir destek oluşturmaktadır. Psikolog Walter Mischel tarafından Stanford Üniversitesi kampüsündeki yuvada bulunan dört yaş grubundaki çocuklara şu teklif iletilmiştir. Ya yapmakta olduğum görevi bitirmemi bekleyip iki lokum alacaksın, ya da o zamana kadar bekleyemezsen, hemen şimdi, ama sadece bir tane alabileceksin. Bu sadece hızlı bir karakter

okuma değil, aynı zamanda çocuğun yaşam boyu izleyeceği yol hakkında fikir veren önemli bir sınavdır.

Araştırma sonucunda bir kısım çocuklar deneyi yapan kişinin geri dönüş süresi olan on beş-yirmi dakika boyunca bekleyebilmiş, bu sürede baştan çıkarıcı lokumlara gözleri takılmasını diye ya gözlerini kapatarak, ya şarkılar söyleyerek, ya oyunlar oynayarak, ya da uyumaya çalışarak bu zamanı geçirmişlerdir. Ancak daha sabırsız olanları, araştırmacının işini yapmak üzere odadan çıkmasının bir iki saniye ardından tek lokumu kapmıştır. Asıl çarpıcı sonuç ise aynı çocukların ergenlik çağına ulaştıklarında ortaya oydukları davranışlarda görülmüştür. Buna göre dört yaşında lokum arzusunu erteleyenlerin, ergenliğe ulaştıklarında diğerlerine oranla sosyal açıdan daha yeterli oldukları, kişisel olarak daha etkili ve kendilerini daha iyi ortaya koyabildikleri ve hayatta karşılaştıkları açmazlarla daha iyi mücadele edebildikleri görülmüştür. Ayrıca bu çocuklar stresli durumlarda çözülmeye, donup kalmaya, çocuksulaşmaya ya da baskı altında akli karışmaya, dağılmaya daha az eğimli; mücadeleden kaçmayan ve zorluklar karşısında bile direnen; kendine karşı güvenli ve güvenilir; inisiyatif alan, projelerin üstüne atlayan gençler olmuşlardır. Ayrıca, on yıldan uzun bir süre sonra bile, hedeflerine ulaşmak için anlık doyumlarını erteleyebilmektedirler. Daha da şaşırtıcı olan, aynı çocuklar liseyi bitirirken tekrar değerlendirildiğinde, dört yaşındayken sabırla bekleyenlerin, öğrenci olarak da beklemeyenlere kıyasla çok daha üstün çıkmalarıdır.

Lise sonu sınavlarında dört yaşında lokumları hevesle kapanların oluşturduğu üçte birlik grubun ortalama sözel puanı 524, sayısal puanı 528 iken, lokumları en uzun süre bekleyebilen üçte birlik grubun ortalama puanları sırasıyla 610 ve 652'dir. Bu da toplamda 210 puanlık bir fark demektir (Goleman, 2001: 107-109).

Psikolog Walter Mischel'in bu testi sabrın insanoğlunun yaşamı ve başarısındaki yerini göstermesi açısından önemli bir çalışmadır. Dört yaşında bile olsa sabrın, bireyin geleceğini belirlemede önemli bir etken, ipucu olarak öne çıkması oldukça düşündürücüdür. Bu, Ahilikte sabır ilkesiyle birlikte, meslek yaşamına çok erken yaşlarda "yamaklık" döneminde başlamanın doğruluğunu ve önemini de ortaya koymaktadır. Zira yamaklık dönemi bireyin usta tarafından denenip, test edildiği dönemdir. Bu dönemde bireyin sadece temel becerileri denenmez, ayrıca o mesleğin ve genel anlamda yaşamın getireceği türlü zorluk ve sıkıntılara katlanma becerisi de

test edilir. Küçük sıkıntılar karşısında kolayca pes edip, kendini koyuverme bireyin mesleki geleceği hakkında da ipucu vermektedir. Beceri olsa bile, o beceriyi destekleyecek yeterli çalışma azmi ve iş sadakatı yok ise bireyin o meslek ya da sanat dalında bir yerlere gelmesi pek olanaklı görünmemektedir. O nedenle de Ahilikte birey çok küçük yaşlarda ve oldukça uzun sürecek bir yamalık dönemi geçirir. Amaç becerilerle birlikte bireyin doğru ve etkin bir sabır ve sadakat testinden geçirilmesidir.

D. Sadakat

Örtülü bilgi dağına çıkışta bireyin önemle ihtiyaç duyacağı bir başka unsur da sadakattır. Zaten sabırla sadakat bir bütünün iki ayrılmaz parçası gibidir. Sabır varsa devamında sadakat gelir. Ya da bir başka ifadeyle sadakat sabrın varlığına işaretir. Sabır gibi sadakat de bir Ahide olması gereken temel değerdir. Zira sadakat öğrenmeye ve başarıya giden yolun temel taşlarından. Sadakat olmasa bir Ahinin en az on yıl çıraklık yapması gereken bir işte başarılı olması nasıl açıklanabilir? Nitekim Ahinin tek işle uğraşması ilkesi de Ahilikte sadakatin gereğine, hatta zorunluluğuna işaret etmektedir.

Açık bilginin tersine örtülü bilginin çok uzun zamanda kazanılabilen bir bilgi türü olduğu göz önüne alındığında işe ve işyerine duyulan bağlılığın önemi de kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Ustanın anlattıklarıyla birlikte yaptığı her işi, attığı her adımı titizlikle takip edebilmek ve özümseyebilmek örtülü bilgiye ulaşım açısından yüksek bir sadakat gerektirmektedir. Bu, ustanın eylem ve davranışlarıyla dışa vuran örtülü bilgiyi yakalayabilmek kadar bireyin sahip olduğu bilgi ve beceri potansiyelini keşfetmesi, geliştirebilmesi açısından da kaçınılmazdır.

E. Saygı: İcazet Alma

İnsanların birbirlerine gösterecekleri saygı örtülü bilgi paylaşımı açısından son derece önemlidir. Özellikle ustaya, öğreten konumunda bulunan kişiye karşı hal ve hareketlerde dikkatli olmak esastır. Onu kıracak, konumunu ya da onurunu zedeleyecek davranışlardan uzak durmak gerekir. Büyüklere karşı edepli ve saygılı olmanın, onların küçüklere karşı duyacakları sevginin yanı sıra paylaşma arzu ve eğilimlerini de artıracığı unutulmamalıdır. Nitekim sevgi ve

saygının üst düzey olduğu beraberliklerin öğrenme ve başarı için en uygun ortamlar olduğunu tüm eğitimciler bilir. O nedenle bireylere ve özellikle de büyüklere karşı edepli ve saygılı olmak Ahiliğin temel prensibidir.

Büyüklerden önce söze ve yemeğe başlamamak, onlar ayaktayken oturmamak, onları saygıyla karşılayıp hizmette kusur etmemek bir Ahilik geleneğidir. Bu saydıklarımız aslında bir Ahide bulunması gereken temel özelliklerdir. Ancak sözü edilen bir öğretmen, bir usta ise Ahinin yükümlülükleri iyice artmaktadır. Zira bilgi kutsaldır, bilginin kutsallığı da Ahinin yükümlülüğüne yansımaktadır. Kısacası bilgiyle beraber, Ahinin davranışları da ağırlık kazanmaktadır. O nedenle Ahilikte öğretmen, usta hakkı ana-baba hakkından sonra gelmektedir (www.tesob.org.tr, 2006; Akpınar, 2005; 43-62).

F. Sevgi

Saygı ve sadakat gibi sevgi de örtülü bilgi paylaşımı için temel olan unsurlardan bir tanesidir. Gerçek anlamda birbirini seven bireylerin olduğu bir toplumda ya da örgütte çıkarıcı yaklaşımlarla bilgiyi gizlemeye ya da tekelinde tutmaya yönelik eğilimlerin pek olmayacağı düşünülür. Çünkü gerçek sevgi menfaatten arınmıştır. Karşılık beklemeden paylaşabilmeyi gerektirir. O nedenle de günümüz örgüt yöneticilerinin özellikle örtülü bilginin gelişimi ve paylaşımı adına tüm çalışanlar için sevgi, saygı ve sadakata dayalı bir örgüt ortamı oluşturmaları gerekir (Nonaka vd., 2000: 28-29).

Sevgiyi bu anlamda kendine temel edinmiş, rehber almış yeryüzündeki ender örgütlerden bir tanesi Ahiliktir. Zaten Ahi kelimesinin özünde *kardeş*, *arkadaş*, *yaren*, *dost*, *yiğit* gibi anlamlar bulunmaktadır. Benzer şekilde Ahilik denilince de akla birbirini seven, birbirine saygı duyan, yardım eden, fakiri gözeten, yoksulu barındıran, işi kutsal, çalışmayı ibadet sayan bir esnaf ve sanatkar teşkilatı gelmektedir (www.tesob.org.tr, 2006). Kısacası özü itibarıyla bir sevgi, paylaşım ve yardımlaşma teşkilatıdır (Önder, 1999: 248-251). Dolayısıyla kazancını kardeşiyle, yoksul, kimsesiz ya da yetimle paylaşmada cömertçe ortaya koyabilen Ahiler için bilgi paylaşımı hiç de zor değildir. Kazancı, serveti diğerleriyle paylaşabilmenin yolunu açan sevgi anahtarı örtülü bilgi kapısını da sonuna kadar aralamaya yetmektedir.

G. Sır Tutma

Ahi eliyle üreten, sofrasında üleşen, yürekten seven dost kişidir. Ekmeği olduğu gibi acıyı da, sevinci de candan paylaşmasını bilir. Yaptığını değil, yapılan iyiliği söyler. Kötülüğü bilmez, görmez, dost sırrını bedenle bir mezara gizler. Acıyı, tasayı, yoğu kendine; sevgi, neşe muhabbeti hep ele gizler.

Günümüz örgütlerinde güven ortamını zedeleyen, insanları birbirine düşürüp, düşman eden en olumsuz unsurların başında dedikodu gelmektedir. İyi ya da kötü insanların birbirleri hakkında söyledikleri ya da düşündüklerinin ordan oraya taşınması öncelikle insanları, zamanla da tüm örgütü rahatsız eder hale gelmektedir. Önu alınmadığında bu alışkanlık adeta bir vürüs gibi tüm topluma yayılabilmekte ve herkesi etkisi ve tehdidi altına alabilmektedir. Bir örgüt ya da toplum için son derece sağlıklı olan böyle bir ortamda insanların birbirlerine olan inanç ve güvenlerini kaybetmeleri, içlerine kapanarak iletişim ve paylaşımdan kaçınmaları, hatta irili ufaklı gruplara bölünerek birbirlerine kin ve nefret duymaları olasıdır.

Sonuç olarak örgütlerde örtülü bilgi paylaşımı açısından güven ortamı oluşturacak ve dedikodu mekanizmasının önünü kesecek en önemli araçlardan bir tanesi bireylerin sır tutabilme becerisi ya da alışkanlığıdır. Sır saklayabilme toplumsal bir gerek olduğu kadar, ahlaki de bir değerdir. Bu bağlamda birey çırak, kalfa, usta, müdür, genel müdür kısacası her ne konumda olursa olsun diğer bireylere ve işyerine ait sırları saklayabilmelidir. Bu örtülü bilgi paylaşımının da önünü açacaktır.

H. Samimiyet/İçtenlik

Ahilikte kişinin tüm söylem ve davranışlarında samimi olması esastır. Bu anlamda Ahi kendisine güvenilen, sözüne inanılan kişidir. Davranışlarında yapmacıklık, dilinde yalan, yüzünde maske yoktur. Laf olsun diye konuşmayan, konuştuğunda ise her ne şekilde olursa olsun sözünü tutmaya çalışan kişidir. Ahinin davranışlarında yerinden yerine, zamandan zamana farklılıklar görülmez. Ahinin zengine fakire, beye köylüye yaklaşımı birdir. Zengine zenginliği için dost, yoksula da zayıflığı için düşman kesilmez. Kısacası onun davranışlarını güçlü-zayıf, zengin-yoksul, açık-gizli değil, hak-adalet belirler (Perşembe, 2005: 775-784). Ahi dünya menfaatine yenik düşmez. Varlığından, kazancından taviz verir, onurundan ve inancından taviz

vermez. Çıkar sevdasında olmadığından kimseye boyun eğmez. Ancak hak için eğilir ve yine hak için can verir. Hakkını bilir ve herkesin hakkını da aynı titizlikle gözetir (Soykut, 1971: 86).

Makam mevki, mal mülk, zengin yoksul fark etmeyince, özle söz birbirini tutar olunca Ahiyle lokmayı da, bilgiyi de paylaşmak kolay olur. Samimiyet acıyı tatlı, zoru kolay kılar. Dünya malını, makamını dosta ve hakka hizmet aracı bilmiş olan Ahi mekanında bilgiyi gizlemek de bu anlamda gülünç kalır. Zira bilgi samimiyetin işaretidir. Kişi ancak bilgiyle olgunlaşır, zenginleşir. Bilgiyle insanı, dostu, dostlarla paylaşabilmenin kıymetini öğrenir. En çok cahillerdir ki dünya malına sarılır, onu korumak gayretiyle kendini helak eder. Onun için cahil malı, bilgi alimi koruyup, kurtarır. Dünya malı cahili kendine bekçi yaparken, bilgi alimi kuş gibi özgür kılar. Cahil mal edindikçe, alim bilgiyi paylaştıkça zenginleşip mutlu olur. Bu paylaşmanın özünde de her zaman sevgi, saygı ve samimiyet vardır.

I. Güler Yüzlü Olma

Somurtkanlık ya da asık suratlılık Ahilikte asla hoş görülmeleyen bir davranış türüdür. Ahinin herkese güler yüze muamele etmesi, çevresindekilere yaşamı boyunca umut olması, ışıık saçması gerekir. Nitekim Ahiliğin temel kaynağı sayılan Burgazi Fütüvvet-namesi'nde de "Ahi güler yüzlü ola. Misafirlere güle güle söyleye" denmektedir (Burgazi Fütüvvet-namesi, 132; Şeker, 2005: 847). Bu bağlamda Ahi bir umut kaynağıdır. Yanına her kim düşünceli, kaygılı, üzüntülü bile gelse oradan rahatlayarak çıkmalıdır. Zira gülümseme Ahilikte bir başkasına yardım, sadaka değerindedir. Ahinin malı, mülkü olmasa da bir ömür boyu kazanç sağlayabileceği, eşi dostuna sunabileceği gülümsemesi mevcuttur ki bu kazançların en güzeli, sermayelerin en geniş ve tükenmez olanıdır.

Gülümseme Ahinin sermayesi, dostun da sadakası olunca tüm kapıları açmaya yetmektedir. Elemlili hava dağılmakta, kaygılar son bulmakta, dertler unutulmaktadır. Bu mucize değer gönüllere köprü, paylaşımaya giden yol olmaktadır.

Dert dünyası ne kadar geniş ve karanlık olsa da gülümseme güneş ışığı gibi her zaman içeriye sızacak bir yol bulabilmektedir. Derde deva, hüzne şifa olan gülümseme, konu örtülü bilgi olunca adeta ele kalem, dile kelam olabilmektedir. Bu bağlamda gülümseme örtülü bilgiye giden yolu aralayabilmekte, kısaltabilmektedir.

J. Güven

Ahilik kültürü ticarete amacın insan olduğu gibi, özünde de güven kazanmanın bulunduğunu bizlere yüzlerce yıl öncesinden göstermiştir. Zira güven dostluk, dost kazanabilmek demektir. Dost ise karşılıklı, sürekli ve candan ilişkiler ağının oluşumunda yer alan, ona taraf olan birey anlamına gelir. Dostlukta menfaat değil, doğruluk ve samimiyet esastır. Onun için dostluklar çıkar değişimine dayalı anlık beraberlikler üzerine değil, ebediyete intikal edecek destek ve paylaşımlar bütünü üzerinde yükselir. Bu nedenle de ahilikte müşteri, ticaret sahibinin ebedi dostu, sevgi, saygı ve güven duyduğu sadık yarı olarak görülmüştür. Dolayısıyla Ahilikte ticaret salt bir ürün ve para değişimi olarak görülmez. Bu, ticaretin sadece su üstünde kalan, fiziki boyutudur. Asıl olan buzdağının su altında kalan manevi kesitidir.

Kütle ve içerik açısından ticaretin maddi boyutundan çok daha geniş ve zengin olan bu boyutunda sevgi, saygı, güven, bilgi ve duygu gibi daha çok beşeri ve sosyal kaynaklı unsurların değişimi yapılmaktadır. Hatta mal alım satımı, manevi ticaretin oluşum ve gelişimine hizmetten öte bir araç değildir. Zaten asıl ve kalıcı olan kazanç müşteri rızası, dostluk ve güven tesisine giden bu manevi ticarete saklıdır. Gönül ticareti olarak isimlendirilen bu alım satımda dükkan kirasız, mal hilesiz, satış bedelsizdir. Para geçmez, fatura kesilmez. Ürün gönül ürünü olunca makine görmez, pakete girmez. Tartı ölçmez, bıçak kesmez. Kim alıcıdır, kim satıcı hiç bilinmez. Kâr ortak olsa da kazancı idrak, duygu belirler, o da harcamakla bitmez.

İşte Ahilikte esas olan bu gönül ticaretidir. Zira bu ticaretteki kazanç, kazançların en büyük ve en kutsal olanıdır. Zaten gerçek anlamda bu ticarete başarılı olanların fiziksel anlamdaki alış verişte başarısız olması düşünülemez. Nitekim modern işletmeciliğin temel ilkelerinden bir tanesi olan müşteri odaklılıkta da müşteriyle uzun süreli, karşılıklı öğrenmeye ve güvene dayalı ilişkiler kurulması öngörülmektedir. Ancak bu ilişki buzdağının su üstünde cereyan eden kısmını güven altına alma, sağlamlaştırma amaçlıdır. Oysa ahilikte ürün ticareti, gönül ticaretinin hizmetkârı olarak kabul edilmektedir. Bu fani hizmetkârın, ebedi sultana üstün gelmesi de asla düşünülemez. Hele sultanın hizmetkâra ulaşımında bir araç, bir yol ya da yöntem olarak kullanılması asla uygun görülmeyen bir davranış şekli olarak değerlendirilmektedir.

K. Yol Kardeşliği

Örtülü bilginin paylaşımı açısından bireyler arasında yüzyüze iletişimin vazgeçilmez olduğu bilinir. Hatta Japonların iş çıkışında bir lokantada, bir barda ya da spor kulübünde bir araya gelmeleri örtülü bilgi paylaşımının resmi olmayan ortamlarda artarak devam ettirilmesi açısından tüm örgüt ve yöneticilerine çarpıcı bir örnek olarak verildiğini görmekteyiz (Nonaka vd., 2000: 5-34). Ancak yaklaşık yedi-sekiz asır öncesinde Ahilerin “*yol kardeşliği*” başlığı altında belki de dünyada tek ve çok daha etkin olan bir yöntemi geliştirmiş ve uygulamış olduklarını görmek bizlerde hem büyük bir şaşkınlık, en az o kadar da bir hayranlık oluşturmaktadır (Bekki, 2005: 163-176; www.tesob.org.tr, 2006).

Yol kardeşliği Ahilik teşkilatında bir otokontrol sistemi olduğu kadar, bu kültürün üyelerince de özümsemesi bağlamında son derece etkin bir yöntemdir. Nitekim yol kardeşliği ile bireyler arasında yoğun bir örtülü bilgi geçişi yaşanmaktadır. Birey işyerinde öncelikle kendisine göre daha tecrübeli olan yol kardeşlerinin söylediklerini ya da gösterdiklerini yapmaya çalışmaktadır. Ancak daha önemlisi bireyin iş dışında da ister istemez yol kardeşlerinin davranışlarını kendisine örnek almaya başlamasıdır. Zira bu kaçınılmaz bir süreçtir. Sürekli aynı kişilerle bir araya gelmek için ortak duygu ve düşünceleri paylaşmak gerekir. Bu sosyal uyumdur. Bu uyum gösterilmediğinde birey o toplumun dışında kalır. Dolayısıyla işyerinde yerleşmiş ve genel kabul görmüş olan duygu, düşünce, davranış ve eylem kalıplarına uymamak çırağı da Ahilik teşkilatının dışında bırakacaktır. Bu örtülü bilginin bireyce gerektiği gibi hazmedilmediği anlamına gelir.

L. Yaran Odaları

Ahiler örtülü bilgi paylaşımının sadece işyerinde geçerli olmadığı, tersine bunun mesai sonrasında da devam eden bir süreç olduğunun bilincindedirler. Daha ötesi hayatın her anının örtülü bilgi paylaşımı için bir fırsat olduğunu Ahiler yüzlerce yıl öncesinden keşfetmiş ve bunu en iyi şekilde değerlendirmek için yaran odalarını kurup yaşatmışlardır.

Bireyin kendisini rahat hissettiği ortamda paylaşımına daha açık olduğu, yüz yüze etkileşimin de örtülü bilgi gibi soyut ve köklü birikimlerin paylaşımında belirleyici rol oynayan fiziksel duyularla, psiko-duygusal tepkileri anında görebilme ve özümseyebilme olanağı

sağladığı gerçeği göz önüne alındığında, yaran odalarının Ahiler için birer birliktelik, yardımlaşma ve paylaşım üsleri olduğu söylenebilir. Zira bu odalarda mesleki, ticari, dini kısacası günlük yaşama ilişkin hemen hemen her şey konuşulmakta ve paylaşılmaktadır. Dolayısıyla her ne kadar yaran odaları temelde misafirler için tahsis edilmiş yerler olarak değerlendirilse de, aslında üyelerin günlük bir araya geldiği birer paylaşım ve eğitim merkezi görevi vermektedir.

M. İşbaşında Eğitim

Örtülü bilginin dışa yansımaları ve somut çıktılara dönüşebilmesi bağlamında en etkin ve tek yol olarak öne çıkan uygulama, deneyimlerden ders ve sonuçlar çıkarılmasına olanak sağlamasıyla yönüyle de örtülü bilgi gelişimi ve paylaşımında vazgeçilmez bir rol üstlenmektedir. Uygulama kimi zaman kelimelere dökülemeyen duyguların enstrüman üzerinde gezinen parmaklar aracılığıyla notalarda anlam bulmasına, kimi zaman bir çocuğun düşe kalka bisiklet üzerinde kalabilme becerisi kazanmasına, kimi zaman da bir ustanın bilgi ve beceri birikiminin elindeki çamur ya da ahşap parçasına yansımaya aracılık etmektedir (Hall and Andriano, 2003: 145-152; Koskinen and Vanharanta, 2002: 57-64; İbicioğlu ve Doğan, 2006: 94-95). Kısacası duygu, bilgi ve becerinin dışa vurumuna aracılık eden eylemler, aynı zamanda bunların kazanımına da çözüm olmaktadır. Uygulama ve deneyim olmasa bir hattatın ahenkli yazı dizisini, bir müzisyenin gönülleri coşturan resitalini, ya da bir heykeltıraşın büyüleyici eserini açıklamak nasıl mümkün olur? Uygulama örtülü bilginin anlatım ve kazanım anahtarından başka nedir?

Dolayısıyla işyeri işgörenin eğitim merkezi, usta örnek kitabı, uygulama da iletişim, paylaşım dilidir. Sosyal hayatta olduğu gibi mesleki eğitimde de kalıcı bilgilerin ancak kişisel deneyimlerle kazanılacağını Ahiler yüzlerce yıl öncesinden keşfetmişlerdir. Bu bağlamda çıraklıkta ustayı gözleme ve model alma yoluyla öğrenme Ahiliğin temel mesleki ve ahlaki eğitim şeklidir. Öğrenci işyerindeki eğitime üstadıyla birlikte katılmakta iş, din ve ahlaka dair bilgiler elde etmektedir. “Şakird görmeyince öğrenemez” kuralı gereğince fütüvvetnamelerde üstadın din ve ahlaki açıdan mükemmel olması ve öğrencinin de üstadını kendine örnek alarak dini, mesleki ve ahlaki açıdan kemale ermesi istenmektedir. Bu açıdan fütüvvetnamelerde “Ahi,

terbiyesine (öğrencisine) öğreteceği şeyi kendi yapa ki terbiyesi de görüp öğren” denmektedir (Torun, 1998: 118; Sarıkaya, 2002: 72; Kılavuz, 2005: 615-628). Ta ki sadece bu söz bile tek başına Ahilikte örtülü bilgiye dayalı bir eğitim anlayışının egemen olduğunu göstermeye yetmektedir.

N. Yalınlık/Sadelik

İfade edilmesi son derece zor olup, eylemlerle dışa yansıyan örtülü bilginin paylaşımı ve gelişmesi için başvurulacak en önemli yollardan bir tanesi olarak, günümüz işletmelerine örgüt içindeki yüz yüze etkileşimi desteklemek önerilmektedir (Jonannessen vd., 2001: 7-9; İbicioğlu ve Doğan, 2006: 111-112). Bu anlamda katı bir hiyerarşik yapının, örtülü bilgi gelişimiyle pek örtüşmeyeceği ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla bugün yatay ve yalın organizasyon yapıları daha çok kabul görürken, örtülü bilgi gelişimi açısından örgüt içindeki informal ilişkiler destek bulmakta, önem kazanmaktadır. Kısacası sade ve samimi yapı örtülü bilginin varlığı ve gelişimi açısından ön koşul olarak görünmektedir.

Sadelik ise Ahi'nin dünyadaki süsüdür. Gösteriştan kaçınmak, insanlara böbürlenerek bakmamak, insanları ayırmamak ve davranışlarında samimi olmak Ahi'nin temel davranışlarıdır (1998: 91-93; Ülgener, 1981: 91). Davranışlarında yalınlık, samimiyet, hoşgörü esas olan Ahi'lerin iş yaşamında katı bir hiyerarşi olması bu anlamda düşünülemez. Kapısı, sofrası herkese açık olan Ahi'lerin makam, mevki ve otoriteye dayalı bir iş yaşamı sürmeleri, yerleştirme ve yaymaya çalıştıkları hayat felsefesiyle de zaten bağdaşmaz. Dolayısıyla Ahi'lerde samimi ve yakın ilişkilere dayalı yalın bir iş anlayışı ve organizasyon yapısının egemen olduğu söylenebilir. Ahi'lerdeki bu iş anlayışı ve organizasyon yapısını Sayın Erken (1998: 91-93) şu ifadelerle açıklamaktadır:

Ahilerin; vizyonları doğrultusunda misyonlarını yerine getirebilmek için oluşturdukları organizasyonlar yatay teşkilatlanmayı esas alan, bürokratik unsurlardan uzak yapılardır. Ahilerin organizasyonlarında her ferdin bir “değeri” olup günümüzde model alınmaya çalışılan “faaliyet örgütü” ve “enformasyon örgütü”nün örneğini teşkil eder. Faaliyet türü örgütlenmelerde “emir komuta” anlayışı ön plana çıkarken, enformasyona dayalı

örgütlenmelerde uzmanlık esas kabul edilir. Bu anlamda Ahiler misyonları gereği toplumun bütün kesimlerini kuşatıcı bir organizasyon türü oluşturmuşlardır.

Sayın Erken'in (1998: 91-93) belirttiği üzere her bireyin kendini sistemin ayrılmaz ve vazgeçilmez parçası olarak görmesi, Ahilikte yatay, yalın ve yakın ilişkilere dayalı bir örgüt yapısının olduğunu göstermektedir. İşte bu örgüt yapısıdır ki Ahilik kültürünün, üyeleri arasında çok kısa zamanda ve etkin şekilde yayılmasını sağlamıştır. Yine bu örgüt yapısıdır ki üyeleri arasında etkin bir oto-kontrol sisteminin oluşmasıyla birlikte, açık ve örtülü bilginin hızla paylaşımına zemin hazırlamıştır.

O. Affedici Olmak

Ahilik kültürünün temel prensiplerinden bir tanesi de affedici olmaktır.² (Bu hem sosyal, hem de ticari hayatın en önemli şifrelerindedir. Bir Ahilik geleneği olarak günümüz yöneticisi ve işgöreni de affedici olmak zorundadır. Nitekim hatalar öğrenmeye giden sürecin de başlangıcıdır. Eylemlere dayalı bir bilgi türü olan örtülü bilginin paylaşım ve gelişiminde de hatalardan kaçınmak olanaksızdır. Çırak bir dizi hatalar yaparak ancak kalfa ve usta olabilecektir. Hata ya da hataların, öğrenmeye giden sürecin başı, doğal bir aşaması olduğunu ise Edison kendisine yöneltilen “999 defa hata yapmanıza rağmen, bininci deneyi yapacak gücü nereden buldunuz?” sorusuna verdiği şu cevapla doğrulamaktadır: ”Ampulün icadı, bin aşamalı bir süreçti. Hata gibi görünen ilk 999 aşama, bininci ve son aşamaya götüren öğrenmelerle doluydu.” (www.yeniufuk.org.tr, 2006)

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Özellikle işletmecilik literatüründe bugün ağırlıklı olarak Batı kökenli eserleri görmek olanaklıdır. Başta Amerika olmak üzere diğer Batılı bilim adamı, işletmeci ve yöneticilerce geliştirilen değişik yol, yöntem ya da kavramlar genel olarak bugün işletmecilik dünyasına

² Ahilik ilkeleri sözde kalmayıp “Fütüvvetname” adıyla hazırlanmış birçok töre kitaplarında da yer almıştır. Bunlardan en meşhuru Halil Oğlu Yahya imzalı “Vatikan Kütüphanesi Türkçe El Yazışmaları” kısmında 337 numarada kayıtlı olan “Fütüvvetname”dir. Türkçe yazılmış bu eserde Ahilik ilkeleri sıralanırken “Ayıp ve kusurları örtmek, gizlemek ve affetmek” de bir Ahilik ilkesi olarak belirtilmiştir. Bkz. Yaşar ÇALIŞKAN ve M. Lütfi İKİZ, **Kültür ve Medeniyetimizde Ahilik**, Ankara: 1993, s. 12'den aktaran Hasan KÖKSAL, “Ahilik İlkeleri ve Kıssalarımızın Kavşak Noktası”, I. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı, G.Ü. Ahilik Kültürünü Araştırma Merkezi, C. 2 (Kırşehir: 2005), s. 649)

egemen olmakta, yön vermektedir. Takım çalışması, kıyaslama (benchmarking), öğrenen organizasyon, personel güçlendirme, yalın organizasyon, kurumsallaşma, entelektüel sermaye, markalaşma, misyon, vizyon, strateji gibi daha birçok batı kökenli kavram tüm işletmecilik dünyası tarafından kabul görmekte ve her işletme tarafından kendi bünyesine uyarlanmaya çalışılmaktadır.

Tüm bu gelişmeler ışığında işletmecilik tarihine baktığımızda ise Japonlara burada çok ayrı bir yer açmak gereği vardır. Nitekim Japonlar 1945'deki ağır darbe ile birlikte sanayileşme ve küreselleşme sürecine birçok batı ülkesinin ardında girmişse de, kısa sürede onlara ve tüm dünyaya kendi işletmecilik ve yönetim kültürlerini kabul ettirme başarısını göstermişlerdir. Japonlar bugün Toplam Kalite Yönetimi'nin de temeli sayılan "kalite", ve "kalite çemberleri"nin mimarı durumundadır. Benzer şekilde işletmecilikte kendilerine özgü yönetim tarzı dünya literatürüne "Japon Yönetim Modeli" olarak girmiş ve batılılar tarafından da örnek alınmıştır. Kısaca Japonlar Batıya karşı kendilerine özgü olanı tüm dünyaya kabul ettirebilen ve dış dünyadaki yenilikleri kendi kültürleriyle yoğurup başarıyla uygulayabilen ender uluslardan bir tanesi ve belki de tek olanıdır.

Tabi tüm bu tespitler ise dikkatleri kendi üzerimize çevirmemizi, kendi kültür ve deneyimlerimizle, başarı ya da başarısızlıklarımızı yeni baştan sorgulamamızı zorunlu hale getirmektedir. Dünyanın bir ucunda bir ada devleti olan Japonya işletmecilik kültürüyle dünya literatürüne damgasını vururken, bir medeniyetler beşiği olan ülkemizin bu alanda ortaya pek de kalıcı bir unsur koyamaması hem düşündürücü, hem de oldukça acı bir gerçektir. İşletmecilik biliminin sanayileşmeyle birlikte doğup gelişen oldukça genç ve yeni bir bilim dalı olduğu kabul edilse bile bu ne Japonların, ne de diğer batılı ülkelerin işletmecilik alanında ortaya koydukları başarı karşısında bizler için bir gerekçe olarak kabul edilemez. Her ne kadar kitlesel üretim sanayileşmeyle birlikte hız kazansa da, ticaret bizim kültürümüzde binlerce yıllık bir tarihi geçmişe sahiptir. Dolayısıyla işletmecilik yeni bir bilim dalı olarak kabul edilse bile üretim, ticaret ya da yönetim kavramları ulusal tarihimiz kadar eskidir. O halde yapılması gereken aynayı kendimize tutmak, çuvaldızı önce kendimize batırmaktır. Bu anlamda kültürümüzde yer bulan değerleri ve potansiyeli yeniden irdelemek kaçınılmaz görünmektedir. Nitekim Ahilik kültüründe yer alan bir dizi temel ilke ve prensiplerin bugün örtülü bilginin

gelişim ve paylaşımında kullanılan modern yöntemlerle çok benzerlikler arz ettiği ortadadır. Dolayısıyla zengin kültürümüzü çağın ve bilimin gerekleriyle derinlemesine irdeleyerek yeniden yoğurmak kaçınılmazdır. Bu tür araştırma ve faaliyetlerin modern işletmecilik hayatına ve yönetim tarzına Türk kültürünün izlerini, karakter ve imzasını taşımak adına bir fırsat olduğu düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- AKPINAR, Ali (2005), “Fütüvvet Ruhunun Dini Temelleri”, I. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı, G.Ü. Ahilik Kültürünü Araştırma Merkezi, C. 1, Kırşehir.
- ANADOL, Cemal (1991), **Türk İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler**, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmail (2002), **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- BEKKİ, Salahaddin (2005), “Ahiliğe Giriş Törenlerinin Bilmecelerle İlişkisi”, I. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı, G.Ü. Ahilik Kültürünü Araştırma Merkezi, C. 1, Kırşehir.
- BERMAN, Shawn L. , DOWN, Jonathan and HILL, Charles W. (2002), “Tacit Knowledge As a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association”, **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 1.
- BLOODGOOD, James and SALISBURY, David (2001), “Understanding The Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies”, **Decision Support Systems**, Vol. 31.
- BURGAZİ FÜTÜVVET-NAMESİ.
- ÇALIŞKAN, Yaşar ve İKİZ, M. Lütfi (1993), **Kültür ve Medeniyetimizde Ahilik**, (Ankara: 1993), s. 12’den aktaran Hasan KÖKSAL, “Ahilik İlkeleri ve Kıssalarımızın Kavşak Noktası”, I. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı, G.Ü. Ahilik Kültürünü Araştırma Merkezi, C. 2, Kırşehir.
- ÇALIŞKAN, Yaşar ve İKİZ, M. Lütfi (2001), **Kültür Sanat ve Medeniyetimizde Ahilik**, T. C. Kültür Bakanlığı, Ankara.

-
- DOĞAN, Hulusi (2006), **Ahilik ve Örtülü Bilgi**, Ekin Kitabevi, Bursa.
- ERDEN, Orhan (2005), “Ahilik Kültürünün Endüstriyel Kalite Kontrolüne Yansımaları”, I. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı, G.Ü. Ahilik Kültürünü Araştırma Merkezi, C. 1, Kırşehir.
- ERKEN, Veysi (1998), **Bir Sivil Örgütlenme Modeli Olarak Ahilik**, Seba Ya., Ankara.
- GOLEMAN, Daniel (2001), **Duygusal Zeka** (Çev. Banu Seçkin YÜKSEL), Varlık Yayınları, 20. Basım, İstanbul.
- GÖLPINARLI, Abdulkaki (1950) “İslam ve Türk İllerinde Fütüvvet Teşkilatı ve Kaynakları”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, C. 11, S. 1-4.
- HALL, Richard and ANDRIANO, Pierpalo (2003), “Managing Knowledge Associated with Innovation”, **Journal of Business Research**, Vol. 56.
- HOWELLS, Jeremy R. L. (2001), “Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography”, **Urban Studies**, Vol. 39, No. 5-6.
- İBİCİOĞLU, Hasan ve DOĞAN, Hulusi (2006), **İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi**, Ekin Kitabevi, Bursa.
- JOHANNESSEN, Jon A., OLSEN, Bjorn and OLAISEN, Johan (2001), “Mismanagement of Tacit Knowledge: The Importance of Tacit Knowledge, The Danger of Information Technology and What to Do About It”, **International Journal of Information Management**, Vol. 21.
- KILAVUZ, M. Akif (2005), “Ahilik Kurumunda Din ve Ahlak Anlayışı”, I. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı, G.Ü. Ahilik Kültürünü Araştırma Merkezi, C. 2, Kırşehir.
- KOSKINEN, Kaj and VANHARANTA, Hannu (2002), “The Role of Tacit Knowledge in Innovation Process of Small Technology Companies”, **Int. J. Production Economics**, Vol. 80.
- LAWSON, Clive and LORENZ, Edward (1998), “Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity”, **Regional Studies**, Vol. 33, No. 4.
- MALONE, David (2002), “Knowledge Management: A Model for Organizational Learning”, **International Journal of Accounting Information Systems**, Vol. 3.

-
- NONAKA, Ikujiro, Toyama, Ryoko and Konno, Noboru (2000), “SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, **Long Range Planning**, Vol. 33.
- ÖNDER, Mehmet (1999), “Mevlana’nın Ahi Dostları ve Mevlevi-Ahi İlişkileri”, II. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu Bildirileri, T. C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- ÖZGEN, Gülhan (1999), “Ahilik Geleneği ve Osmanlı Devletinden Günümüze İşçilerin Çalışma Koşulları”, II. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu Bildirileri, T.C. Kültür Bakanlığı, Kırşehir.
- PERŞEMBE, Erkan (2005), “Günümüz Türk Toplumunda Meslek Ahlakını Geliştirmede Ahilik Kültürünün Önemi”, I. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı, G.Ü. Ahilik Kültürünü Araştırma Merkezi, C. 2, Kırşehir.
- SARIKAYA, Saffet (2002), **XII-XVI Asırlardaki Anadolu’da Fütüvvetnamelere Göre Dini İnanç Motifleri**, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- SCHULZ, Martin and JOBE, Lloyd A. (2002), “Codification and Tacitness as Knowledge Management Studies: An Emprical Exploration”, **Journal of High Technology Management Research**, Vol. 12.
- SOYKUT, Refik (1971), **Orta Yol Ahilik**, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konf. Yay., Ankara.
- ŞEKER, Mehmet (2005), “Fütüvvet-nameler ve Ahilik”, I. Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı, G.Ü. Ahilik Kültürünü Araştırma Merkezi, C. 2, Kırşehir.
- TORUN, Ali (1998), **Türk Edebiyatında Türkçe Fütüvvetnameler**, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- ÜLGENER, Sabri (1981), **Zihniyet ve Din İslam Tasavvuf ve Çözülme Devri İktisat Ahlakı**, Der Ya., İstanbul.
- YAKICI, Ali (1999), “Günümüz Ticaret Etiğinin Oluşmasında Fütüvvetnamelerden Yararlanma Yöntemleri”, II. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu Bildirileri, T. C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- www.tesob.org.tr, “Ahilik Nedir?”, Erişim Tarihi: 20.01.2006 .
- www.yeniufuk.org/YU2/hatalar.htm, Erişim Tarihi: 08.02.2006.