

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Y.2006, C.11, S.1 s.199-214.

**SOSYO-KÜLTÜREL YAPININ ÖRTÜLÜ BİLGİ VE  
YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ  
-BASKILAYICI VE TETİKLEYİCİ ÖZELLİKLERE  
ODAKLI TEORİK BİR ANALİZ-**

**IMPACT OF SOCIOCULTURAL SURROUNDINGS ON  
TACIT KNOWLEDGE AND INNOVATION  
-A THEORETICAL STUDY FOCUSING ON  
PRESSURING AND ENCOURAGING  
CHARACTERISTICS-**

**Dr.Hulusi DOĞAN\***

**ÖZET**

*Bu makale örtülü bilginin kavramsal bir analiziyle birlikte örtülü bilgi ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Makalenin amacı sosyo-kültürel yapıların baskılayıcı ve tetikleyici özelliklerinden hareketle sosyo-kültürel yapı, örtülü bilgi ve yaratıcılık üçgenindeki ilişkilere dikkat çekmektedir.*

**ABSTRACT**

*This paper reports on a conceptual analysis of tacit knowledge and examines the relationship between tacit knowledge and innovation. The objective of this paper, considering the reality of pressuring and encouraging characteristics of sociocultural surroundings, is to demonstrate the relations on tacit knowledge, innovation and sociocultural surroundings triangle.*

Örtülü bilgi, yaratıcılık, sosyo-kültürel yapı.  
Tacit knowledge, innovation, sociocultural surroundings.

**GİRİŞ**

Her alanda yaşanan sınırsız değişim ve yoğun rekabet ortamının etkisiyle birlikte bilgi bugün herkes için en değer taşıyan unsur konumundadır.<sup>1</sup> Ancak iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan büyük gelişmelerle birlikte bir yandan dünyadaki toplam bilgi potansiyelinin sürekli

\* Gazi Üniversitesi, SMYO öğretim elemanı.

<sup>1</sup> Thomas Stewart, **Entellektüel Sermaye**, Kontent Kitap, İstanbul, 1997, s. 47; Hüsnü ERKAN, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Ya., İzmir, 1994, s. 96-97.

arttığı, diğer yandan da bu bilgilere ulaşabilmenin geçmişe göre çok daha kolaylaştığı bir gerçektir. Bu gelişmeler yenilik ve rekabet avantajı yaratmada tüm dikkatleri herkesçe ulaşılabilir somut bilgi kaynaklarından öte, ifade edilmesi ya da sembolize edilmesi son derece zor olan örtülü bilgi kaynaklarına odaklanmaktadır. İfade edilebilmesinin yanı sıra taklit ve transferinde karşılaşılan zorluklardan ötürü “örtülü” sıfatını alan bu bilgi türünün keşfi ve gelişimi, son derece gizli ve stratejik bir potansiyelin rekabet arenasına yansıtılması bağlamında işletmeler için oldukça büyük bir önem arz etmektedir.<sup>2</sup>

Ancak diğer bilgi türlerinden farklı olarak örtülü bilginin soyut ve özellikle deneyime dayalı olması bu bilgi ve bu bilgiyle ilişkili her tür faaliyetin merkezinde insan unsurunun bulunduğu gerçeğini gözler önüne sermektedir.<sup>3</sup> Bireyin iç dünyasında şekilleniyor (internalization) olmasındandır ki, işletmeler örtülü bilginin dışsallaştırılmasına (externalization), bireysel boyuttan çıkarılarak somut bir organizasyon değeri haline dönüştürülebilmesine yoğun çaba harcamaktadır. Bu anlamda örtülü bilginin geliştirilmesi ve stratejik bir örgüt potansiyeline dönüştürülmesinin ancak bireyi, bir başka deyişle insanı çok iyi tanıyabilmekle mümkün olabileceği görülmektedir. Tüm davranış ve eylemlerde olduğu gibi yenilik ve yaratıcılığın ana merkezi ve kontrol noktasının da insan beyni olması, işe öncelikle hala birçok yönden sırrı çözülememiş olan bu harika organın anatomik, fizyolojik ve fonksiyonel açıdan analiziyle başlanılmasını rasyonel kılmaktadır. Özellikle ruhsal yönü göz ardı edilmeksizin sosyo-kültürel bir yapıyla çevrili olan insan unsurunun bulunduğu ortamın özellikleri ve çevresiyle olan etkileşiminin beyin fonksiyonlarını, bir başka deyişle yenilik ve yaratıcılık bağlamındaki örtülü bilgi potansiyelini ne derece tetiklediği ya da baskıladığının analiz edilmesi bu anlamda son derece önemlidir.

## 1. ÖRTÜLÜ BİLGİ VE YARATICILIK

Sahip olduğumuz bilgi toplamını bir buz dağına benzetecek olursak, çocukluğumuzdan bu yana bir gazete, dergi, kitap ya da ansiklopediden okuyabildiğimiz ya da günlük hayatta birbirimizle kolayca paylaşabildiğimiz bilgiler, bu buzdağının su üstünde kalan kısmını oluştururken ifadesinde ve yazıya geçirilmesindeki kolaylıktan dolayı da açık bilgi olarak nitelendirilmektedir.<sup>4</sup> Gerek bir ülkenin ekonomik ya da demografik

<sup>2</sup> Ammon SALTER and David GANN, “Sources of Ideas for Innovation in Engineering Design”, *Research Policy*, Vol. 1591, 2003, s. 3; Richard HALL and Pierpalo ANDRIANI, “Managing Knowledge Associated with Innovation”, *Journal of Business Research*, Vol. 56, 2003, s. 145-152.

<sup>3</sup> Jon JOHANNESSEN, Bjorn OLSEN and Johan OLAISEN, “Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management”, *International Journal of Information Management*, Vol. 19, 1999, s. 122; Paul NIGHTINGALE, “A Cognitive Model of Innovation”, *Research Policy*, Vol. 27, 1998, s. 705-707.

<sup>4</sup> Jon JOHANNESSEN, Bjorn OLSEN and Johan OLAISEN, “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, 2001, s. 9.

özelliklerine, gerekse bir ülkedeki seçim sonuçlarına ya da bir satış elemanın aylık performansına ilişkin veriler bu bilgi türüne girmektedir. Erişim ve iletişimi kadar bu bilgi türünün kavramsal ve ampirik olarak kıyaslanabilirliği ve kontrolü de son derece kolay olabilmektedir.

Ancak ifadesi ya da formüle edilmesi oldukça güç olmasına rağmen tüm düşünce ve eylemlerimizin altında yatan, bir başka deyişle buzdağının su altında kalan kısmını ise örtülü bilgi oluşturmaktadır. Basitçe söyleyebileceğinden daha fazlasını bilmek olarak tanımlanan örtülü bilgi uzun süreli bir birikim ve birey merkezli bir ürün olarak dikkat çekmektedir.<sup>5</sup> Yazıya geçirilmesi ya da sembole edilmesinde yaşanan güçlük onun derinliğine, bir başka deyişle örtülü bilginin tek bir şekil ya da kaba sığdıramayacak enginliğine işaret etmektedir. Dolayısıyla açık bilgi adeta engin bir deryadan gün ışığına yansıyan damlacıkları simgelerken, ona hayat veren ise daima örtülü bilgi olmaktadır. Soyut olmasından dolayıdır ki daha çok hayallere dayanır ve kitaplara ya da söze yansıyan kelime ya da cümlelere ilham kaynağı olur. Adeta anlatılmaz, yaşanır ifadesini doğrular tarzda dilbilim kurallarına ya da matematiksel formüllere kafa tutar. Bu tür formül ya da semboller kural olarak değil, bir rehber olarak değerlendirir. Analitik olmaktan çok, görerek ve duyarak öğrenmeyi sever. Belirli bir standarda göre değil, serbestlik ve özerklik içerisinde hareket etmeyi tercih eder.

Örtülü bilgi yaratıcılığın ana merkezi olarak kabul edilen sağ beyin yarı küresiyle de ilişkili bir fonksiyondur. Sol beyin yarı küresinden almış olduğu her tür sembolik ya da teorik kural ya da ifadeleri tekrar tekrar sorgulayarak (internalization) hem kendi enginliğine yeni değerler katmakta, bir yandan da bunları yine sol beyin yarı küresinin yardımıyla olabildiğince yeni kural ya da ifadelere (externalization) dökülebilmektedir. Bu özellikler örtülü bilgi ile yaratıcılığın iç içe olduğunu bir bakıma her ikisinin de birbirleri için bir tür yaşam sigortası görevi gördüğünü göstermektedir. Biri ne derece güçlü ise bir diğeri de o derece diri ve enerjik olmaktadır. Her keşif ya da yeni bir buluş örtülü bilgi için yeni bir girdi olurken, bu da yaratıcılık adına yeni bir zenginlik ya da yeni bir potansiyel anlamına gelmektedir.<sup>6</sup> Örtülü bilgi ile yaratıcılığın bu derece birbirleriyle iç içe olmalarının altındaki ana neden her ikisinin de aynı yerde, sağ beyin yarı küresinde konaklıyor olmalarıdır.

Bugüne kadar yapılan çalışmalar bu yöndeki teorileri doğrular yöndedir. Birbirine tabandan corpus collosum adı verilen kalın bir sinir lifi demeti ile bağlı olan beyin yarım kürelerinin işlev ve işleyişleri açısından çok

<sup>5</sup> James BLOODGOOD and David SALISBURY, "Understanding The Influence of Organizational Change Strategies On Information Technology And Knowledge Management Strategies", **Decision Support Systems**, Vol. 31, 2001, s. 58; Arja ROPO and Jaana PARVAINEN, "Leadership and Bodily Knowledge in Expert Organizations: Epistemological Rethinking", **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 17, 2001, s. 3.

<sup>6</sup> Ronald MASCITELLI, "From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation", **J. Prod. Innovation Management**, Vol. 17, 2000, s. : 181-183.

önemli farklılıklar taşıdığı görülmektedir. Buna göre vücudun sağ yanını kontrol eden sol yarı küre okuma yazma, konuşma, isimleri hafızaya alma ve olayları hatırlama gibi sözel yetkinlikleri düzenlerken, vücudun sol yanını kontrol eden ve çalışma ilkesi bütünsellik olan sağ yarı küre ise sözcüklerden ziyade imaj ve hayallerden yararlanmaktadır.<sup>7</sup> Farklı türde bilgileri bir bütün içerisinde görme ve değerlendirebilme yetkinliğine sahip olan bu küre, yaratıcılık ve hayal gücünün de ana kaynağı konumundadır. Başta rüyalar olmak üzere ibadet ve duaların yanı sıra, bilinçsiz şekilde oluşan düşünceler ve çok kolay ifade edilemeyen duygular (örtülü bilgi de kolayca ifade ya da sembolize edilemeyen bir bilgi türüdür) da sağ yarı kürenin bir fonksiyonudur.<sup>8</sup> Kısaca sağ yarım küre yaratıcı, sezgisel, duygusal, işitsel ve bütünsel algılamada baskın rol oynarken, sol yarı küre ise daha çok akılcı, analitik, indirgeyici ve sözel işlevlerle ilgili olmaktadır.<sup>9</sup>

## 2. SOSYO-KÜLTÜREL YAPININ ÖRTÜLÜ BİLGİ VE YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Genel olarak her insanın bir derya olduğunu söylemek olanaklıdır. Hepimizin yıllarca her an, her saat belki binlerce şey düşündüğümüz ama bunu ifade etmekte zorlanabileceğimiz çok şeyler olmuştur ve olmaktadır. Her birimiz yeteneklerimizin ya da fiziksel olanaklarımızın yapamayacaklarını hayallerimizle başarmış ya da ayaklarımızın bizi götürmeyecekleri yerlere düşlerimizde gidip gelmişizdir. Bizi çerçeveleyen, sınırlayan, ayıplayan ya da korkutan unsurları beynimizde kısa süreliğine de olsun yok saydığımız ve bir kez daha olsun hür olmanın tadını doyasıya yaşadığımız anlar çoktur. Oldukça durağan ve statik bir varlık olan insan iskeletinin baş kısmında bulunan bu organın hiçbir canlı ya da cansız unsurla kıyaslanamayacak derecede sınır tanımayan hareketliliği ve süratliliği oldukça şaşırtıcıdır.

Ancak olağan olmayan bu denli hızlı ve geniş düşünebilme kapasitesine sahip olan insanın, yine kendisinin ürünü olan bir nesnenin çalışma hızına ve şekline hayran olması ve kendi yaratıcılığının farkına çoğu zaman varamayıdır. Bu anlamda burada sorulması gereken, çalışma prensiplerini ve verilerini doğrudan kendisinin belirlediği bir bilgisayar karşısında hayrete düşen insanoğlunun hangi sosyal kural ve ilkeler doğrultusunda bilerek ya da bilmeyerek kendi yaratıcılığını kısıtladığının farkında olup olmadığıdır. Ya da bir başka deyişle insanoğlu sahip olduğu yaratıcı potansiyelle birlikte, hangi kültürel ve sosyal unsurların bu potansiyeli baskı altına aldığını ya da ateşlediğini görebilmekte midir? Kısaca burada irdelenmesi gereken ana konu sosyo-kültürel yapılara yön veren

<sup>7</sup> Lülide KESKEN, "Yönetim Bilimi İnsan Gücü Sermayesini Tanıdı, Ya İnsan Gücünün En Önemli Sermayesini", **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002, s. 34.

<sup>8</sup> Harry ALDER (2000), **Sağ Beyin Yöneticisi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 21-24.

<sup>9</sup> Harry ALDER, **Yaratıcı Zeka**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 45-46; G. MORGAN, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, MESS Ya., İstanbul, 1998, s. 90.

baskılayıcı ve tetikleyici unsurlar ile bunların örtülü bilgi ve yaratıcılık üzerindeki somut etkileridir. Bu bağlamda baskılayıcı ve tetikleyici sosyo-kültürel yapılara ilişkin genel özellikler ve bunların örtülü bilgi ve yaratıcılık üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralamak olanaklıdır:

### 2.1. Kural Koyma/Örnek Olma

Tetikleyici sosyo-kültürel yapılar son derece sınırsız ve özgür düşünme yetisine sahip olan insan beynini doğal seyrine bırakıp, toplumda tartışılması ve eleştirilmesi olağan kabul edilen her tür gelenek, alışkanlık, adet ya da ilkeleri onun yaratıcılığı için bir tür rehber olarak değerlendirirken, baskılayıcı sosyo-kültürel yapılar ise içinde barındırdıkları gelenek, adet ya da ilkelere olan katı bağlılığı ile adeta insan beynine ve onun yaratıcılığına çoğu zaman farkında olmayarak bir tür sınırlama getirmektedir (tablo 1a). Önce aile içerisinde davranış ya da tutumlara getirilen kısıtlamalarla başlayan bu çerçeve kendisini okul, işyeri ve toplumdaki kural ya da geleneklerle iyiden iyiye hissettirmektedir. Yaratıcılığın ve özgür düşünmenin ilk ve en geniş evresi olarak kabul edilebilen çocukluk dönemindeki aile içi kurallar belki de insan beynine yöneltilen ilk açık bilgi grubunu oluşturmaktadır. Bir başka deyişle buzdağının su üstünde kalan kısmına yönelik yapılan ilk yatırımlar anlamına gelmektedir. Ancak çeşitli sebeplerle ve hatta çoğu zaman çocuğun yararı gözetilerek konulan bu kural ya da ilkelerin ne olduğundan çok, bunun çocuk tarafından ne şekilde algılandığı belirleyici olabilmektedir. Bu tür açık bilgiler çocuk tarafından bir kontrol aracı olarak algılanması halinde örtülü bilgi ve yaratıcılığı baskılayan, rehber olarak algılanması halinde ise örtülü bilgi ve yaratıcılığı tetikleyen ya da en azından olumsuz etkisi olmayan bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır.

Çocuklar ve yetişkinler üzerinde yapılan deneyler de bireylerin kendilerine söylenen ya da anlatılanları bir müdahale ya da kontrol unsuru olmaktan öte, yararlı bir bilgi olarak algılamaları halinde yaratıcılık düzeylerinin arttığını göstermektedir.<sup>10</sup> Dolayısıyla tetikleyici kültürel yapılarda da bilgiler bireylere bir kontrol ya da müdahale aracı olarak değil bir rehber, bir model olarak sunulmaya çalışılmaktadır. Burada amaç söylenen ya da ifade edilenden çok eylemlerle, bir başka deyişle davranışlarla istenen bilgilerin verilmeye ve örnek model oluşturulmaya çalışılmasıdır. Bir başka anlamda bireye özgür iradesi ve yaratıcılığı kısıtlanmaksızın, doğruyu görebilme ve seçebilme serbestliği tanınmaktadır. Kısaca ilke, kural, gelenek ya da sözlerle bireyi baskı altına almak yerine, genelde örnek davranışlarla etkili ve kalıcı sonuçlar alma yoluna gidilmektedir.

Tetikleyici sosyo-kültürel yapıların bu özelliği örtülü bilginin usta çırak ilişkisiyle de örtüşmektedir.<sup>11</sup> İfade ve sembolize edilmesindeki güçlüğün yanı sıra, uzun yıllara dayalı bir pişme ve olgunlaşma sürecinin ürünü olan örtülü bilgi bu anlamda kendine örnek bir model, örnek bir usta

<sup>10</sup> Harry ALDER, *Yaratıcı Zeka*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 161-162.

<sup>11</sup> Roy LUBIT, "Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, 2001, s. 168-169.

aramaktadır. Bir bakır ya da çini ustalığının sözel ya da analitik bir kaynağının olmaması, bireyi bu işin özellik ve inceliklerini ustanın davranış ve eylemlerinde somutlaştırmaya, keşfetmeye yöneltmektedir. Bunun da uzun süreli bir deneyim ve sabır gerektirdiği açıktır. Ne var ki konu ister bir bakır ya da çini ustalığı, isterse bir marangozluk ya da mühendislik olayı olsun her alanda anlatılan ya da verilen tüm bilgilerin bir ilke, kural ya da kontrol aracından öte bir rehber olarak algılatılabilmesi ve algılanması yaratıcılığın ve yaratıcı bireylerin doğuşu açısından kaçınılmazdır.

## 2.2. Bilgiyi Kontrol Aracı/ Keşif Aracı Olarak Görme

Baskılayıcı sosyo-kültürel yapıların bir diğer özelliği her alanda bireye somut, açık bilgi türüyle hitap etmesi ve yine çıktılarını bireyden aynı şekilde ve aynı çerçevede içerisinde beklemesidir. Bir başka anlamda bireyden sadece verilenleri istemesidir (tablo 1b).

Tablo 1. Örtülü Bilgi ile İlişkilendirilmiş Baskılayıcı ve Tetikleyici Sosyo-Kültürel Yapı Özellikleri

	Örtülü Bilgi Özelliği	Baskılayıcı Sosyo-Kültürel Yapı Özelliği	Tetikleyici Sosyo-Kültürel Yapı Özelliği
(a)	<i>Usta çırak ilişkisiyle yayılma:</i> Bir rehberin önderliğinde sabır ve deneyimle kazanılma ve aynı şekilde yayılma.	<i>Kural Koyma:</i> her tür ilke, kural, gelenek ya da adetleri birey ve toplum için yararlı ve zorunlu unsurlar olarak değerlendirme ve iletme ancak zaman zaman tüm bu unsurları yine birey ve toplum yararı adına ihlal etme ya da kullanma eğilimi.	<i>Rehberlik: Örnek Olma:</i> Her tür ilke, kural, gelenek ya da adetleri bireysel yaratıcılık için rehber olarak değerlendirme ve yine bu anlayış ekseninde tüm bireye ve topluma örnek olabilme eğilimi.

	<b>Örtülü Bilgi Özelliği</b>	<b>Baskılayıcı Sosyo-Kültürel Yapı Özelliği</b>	<b>Tetikleyici Sosyo-Kültürel Yapı Özelliği</b>
<b>(b)</b>	<i>Yenilik ve rekabet avantajına temel oluşturma: Bireysel sezgi, düşünüş ve keşif gücünün kaynağı olma.</i>	<i>Bilgiyi Genel Bir Kontrol Aracı Olarak Görme ve Değerlendirme: Açık bilgiyi her tür iş, eylem ya da davranışın mutlak kontrol aracı olarak değerlendirme. İç ve dış çevreye ilişkin tüm unsurları, değişmez ve vazgeçilmez olarak kabul edilen bu bilgiler ekseninde değerlendirme ve yorumlama eğilimi.</i>	<i>Bilgiyi Gelişim ve Yaratıcılığın Temel Aracı Olarak Görme ve Değerlendirme: Bilgiyi yaratıcılığın ve gelişimin rehberi olarak değerlendirme. Açık (somut) bilgiyi bireyin iç dünyasındaki potansiyeli (örtülü bilgi) ateşleyecek bir kıvılcım olarak görebilme ve o şekilde kullanabilme eğilimi.</i>
<b>(c)</b>	<i>Faaliyet merkezlilik: Neyi değil, nasılı bilme. Tecrübeden doğan güç olma.</i>	<i>Bürokrasi: Belirlenen ilke, kural, yönerge ya da talimatlar çerçevesinde sadece verileni isteme ya da istenileni yapma eğilimi.</i>	<i>Otonomi: Bireysel deneyim ve uygulamalara serbestlik ve esneklik tanıyarak daha yüksek bir yaratıcılık düzeyine ortam ve zemin hazırlama eğilimi.</i>
<b>(d)</b>	<i>Kullanımının objektif test ve kontrollere olanak sağlaması: Kullanımıyla ortaya çıkan sonuçların farklı kriterler ekseninde değerlendirilebilir ve kıyaslanabilir olması.</i>	<i>Standardı Tutturma: Yazılı ya da sözlü ilke, prosedür ya da talimatlar doğrultusunda olması gerekeni tutturabilme ve başarıyı bu unsurlar çerçevesinde ölçme, değerlendirme ve ödüllendirme eğilimi.</i>	<i>Sürekli Daha İyiye Ulaşma: Her tür yazılı ya da sözlü veriyi her zaman daha iyiye ışık tutan bir araç olarak görme ve başarıyı da bu anlayış çerçevesinde ölçme, değerlendirme ve ödüllendirme eğilimi.</i>

	<b>Örtülü Bilgi Özelliği</b>	<b>Baskılayıcı Sosyo-Kültürel Yapı Özelliği</b>	<b>Tetikleyici Sosyo-Kültürel Yapı Özelliği</b>
<b>(e)</b>	<i>Rakiplerce görülebilme ve taklit edilme güçlüğü:</i> Ürün/hizmetlerin tersine taklit ve transferinin çok zor oluşu.	<i>Transfer/Taklit:</i> Mevcut ilke, kural ya da gelenekler çerçevesinde olagelenlerle yeni bir bütün oluşturmaya çalışma ya da var olanı geliştirebilme eğilimi.	<i>Özgünlük:</i> Tüm ilke, kural ya da gelenekleri olabildiğince sorgulama ve olagelenlerin rehberliği ışığında gelecekte olması gerekeni keşfedebilme eğilimi.
<b>(f)</b>	<i>Birey merkezlik:</i> Bireye özgü olarak bireyin bilgi ve beceri törpüsünde şekillenme.	<i>Toplum Öne Çıkarma:</i> Toplum beklentilerinin bireysel beklenti ve taleplerin önüne çıkması. Bireysel çıkar ya da isteklerin toplumsal ilke, kural ya da gelenekler karşısında kolayca ertelenebilmesi ya da tamamen bastırılabilmesi.	<i>Bireyi Öne Çıkarma:</i> Bireyin varlığına, tercih seçeneğine ve yaratıcılığına duyulan saygı, hoşgörü ve güven ortamı. Bireysel çıkar ve isteklerin toplum tarafından kolayca onay ve destek görmesi.
<b>(g)</b>	<i>İfade edilme güçlüğü:</i> Anlatım ve dışavurumunda yaşanan güçlük, dilbilim kurallarına ya da matematiksel ifadelere yansıtılmama.	<i>Raporlama:</i> Tek Yönlülük: Tüm eylem ve davranışları kağıt üzerinde ve genel olarak sonuçları yönüyle değerlendirme eğilimi.	<i>Etkileşim: Çok Yönlülük:</i> Eylem ve davranışları aynı ortamda fiziksel ve psikolojik tepkileri görerek sonuçları ve özellikle de nedenleri yönüyle değerlendirme eğilimi.

Baskılayıcı sosyo-kültürel yapıların bu özelliği kendini özellikle eğitim kurumları ve eğitim faaliyetlerinde daha net olarak hissettirmektedir. Bu aile içerisinde başlayan ilke, kural ve gelenek muhafazakarlığının okul sürecinde de aynı şekilde devam ettiği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla okul sıralarında verilen bilgiler genelde mutlak doğrular olarak kabul edilip, yine bu şekil ve anlayış içerisinde bireylere sunulurken, başarı ya da başarısızlığın göstergesini de verilen bilgilerin ne derece aynı kalıp ya da aynı çerçevede içerisinde dönüp dönmediği oluşturmaktadır.

Bireyleri sadece verilen bilgilerle düşünmeye ve verilenler içerisinde hareket etmeye yönelten ve hatta zorlayan bu kuralcılık ve şekilcilik bireyleri adeta bir açık bilgi bombardımanına tutmaktadır. Verilen tüm bilgilerin bir rehber ya da yararlı unsurdan öte bir kural ya da kontrol aracı olarak



algılatılması ya da algılanmasına neden olan bu yapı son derece ezberci, örtülü bilgi potansiyeli ve dolayısıyla da yaratıcılığı bastırılmış bir toplum yaratmaktadır. Bu sosyo-kültürel yapı içerisinde bir matematik teoremi, bir fizik formülü ya da bir dilbilim kuralı yeni açılımlara ve yeni ufuklara olanak sağlayacak rehberlerden öte kısa vadedeki bireysel başarıyı getirecek (ders geçme, okul bitirme vb) sihirli ilkeler ya da zorunlu şifreler olarak değerlendirilmektedir. Yaratıcılığın temeli olarak sayılabilecek eğitim birimlerinin yönetim felsefesine ve ders içeriklerinin mutlak değişmezliğine kadar sinen bu kuralcılık, bir yanda açık bilgiyi vermekle diğer yanda da kendisine verilen bu bilgileri en iyi şekilde tekrarlamakla görevlerini yerine getirmiş sayılan başarılı bireylerle dolu bir toplum yaratmaktadır.

Ne var ki bu sosyo-kültürel yapılara yenilik ve yaratıcılık bağlamında ortaya konan somut unsurlar açısından bakıldığında durumun pek de iç açıcı olduğu söylenememektedir. Kısaca açık bilgi bombardımanı ve bu ezberci anlayış örtülü bilgiyi ve yaratıcılık potansiyeline olumsuz şekilde yansımaktadır. Çocuklar üzerinde yapılan deneysel araştırmalar da zaten çok fazla bilginin yaratıcılığı kısıtlayabileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin sözlü, yazılı metin ve video aracılığı ile çocuklara bir bitiş eklemeleri için verilen eksik hikaye bilgileri deneyinde, videonun diğerlerine oranla yaratıcılığı en az tetikleyen iletişim aracı olduğu görülmüştür. Öyle görünmektedir ki televizyon ve video çok somuttur ve çok fazla duyuşal ayrıntı içermektedir. Halbuki yaratıcılık bilgi boşluklarını doldurmayı içerir. Gerçek dünyada bize birkaç dakikalık hazır bilgi sunulmaz, tam olarak içselleştirilemeyecek kadar kapsamlı olan çoklu-duyuşal uyarılarla çevriliyizdir. İnsanın kendine özgü becerisi, bu bilgiyi denemek ve varolan deneyimler veritabanıyla uyumlu bir şekilde bilgiden anlam çıkarmaktır. Doğal yaratıcılık bu üç boyutlu, çoklu-duyuşal dünyada gerçekleşir ve bu da deneylerde deneklerin daha az bilgiyle daha yaratıcı olma eğilimini açıklayabilir.<sup>12</sup>

Bu açıklamalar tabi ki eğitimde ve diğer tüm alanlarda bireylere açık bilginin verilmemesi gerektiği anlamına gelmemektedir. Burada vurgulanmak istenen açık bilginin bireylere ne şekilde verildiği ve bunun da karşı tarafça nasıl algılandığı gerçeğidir. Dolayısıyla burada altı çizilmek istenen nokta, açık bilginin bireylere örtülü bilgiyi baskılayan değil, tersine yeni açık bilgilerin doğum ve yaşam kaynağı olan örtülü bilgi deryasını ateşleyen bir kıvılcım, bir rehber olarak sunulabilmesinin gereği ve önemidir.

### 2.3. Bürokrasi/Otonomi

Tetikleyici sosyo-kültürel yapıların bir başka önemli özelliği de bireylere tanıdığı olduğu hoşgörü, ya da bir başka deyişle bireysel uygulama ve deneyimlere sunulan fırsat ya da olanaklardır. Kalıcı ve etkin öğrenmenin ancak yaparak ve deneyerek olanaklı olduğunun farkında olunması bireylere tanınan uygulama ve deneyim serbestliği ile de yüksek bir yaratıcılık

<sup>12</sup> Harry ALDER, *Yaratıcı Zeka*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 202.

düzeyinin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. İlke, kural, yönerge ya da talimatların asla değişmez unsurlar olmaktan öte bir rehber olarak algılandığı bu sosyo-kültürel yapılarda bireylere tanınan esneklik ve otonomi, başta iş olmak üzere her alanda yaratıcılığın ateşleyici unsuru olmaktadır.

Baskılayıcı sosyo-kültürel yapılara geçildiğinde ise benzer kural, ilke, yönerge ya da talimatların konuluş, yorumlama ve uygulanışında algılama ve anlayış farklılıklarının olduğu görülmektedir. Bireysel ya da kurumsal hedeflerin bu kural ya da yönetmelikler dahilinde gerçekleştirilebileceği, aynı şekilde sorumluluk ve başarı performansının da yine bu kural ya da yönetmeliklere bağlı kalmakla mümkün olabileceğine olan inanış, anlayış ve alışkanlıklar, baskılayıcı sosyo-kültürel yapılarda kendisini bürokrasi olarak göstermektedir (tablo 1c).

Belirli sınırlar içerisinde kalma ve sadece verileni ya da istenileni yapma şeklinde kabul gören bu anlayış örgütlerde otonominin olmayışı, bireylerde özgüvenin ve buna bağlı olarak da yaratıcılığın yitirilmesi anlamına gelmektedir. Kontrol algısının, bağımsızlığı yitirme ya da seçenek kaybının yaratıcılığı engellediği ya da azalttığı çok çeşitli araştırma ya da deneylerle ispatlanmış bir gerçektir. Örneğin, yağlı boya resmi yapan çocuklara düzenli olmak zorunda (kural olarak) oldukları söylendiğinde yaratıcılıklarının düştüğü, düzenli olmalarının kendileri ve diğer çocuklar için yararlı (tavsiye olarak) olacağı söylendiğinde ise yaratıcılıklarının etkilenmediği görülmüştür.

Öyle ki kural, kısıtlama ya da müdahalenin ötesinde bir ödülün bile kontrol olarak algılandığı yerde yaratıcılığın düştüğü, bunun tersine bilgi olarak algılanması halinde ise yaratıcılığın etkilenmediği ya da arttığı gözlemlenebilmektedir.<sup>13</sup> Sonuç olarak yaratıcılığın bürokrasiyle pek iç içe yaşamayacağı bu anlamda geniş bir esneklik ve deneyim serbestliği gerektireceği açıktır. Özellikle örtülü bilginin deneyime dayalı bir bilgi türü olduğu göz önüne alındığında bunun çok daha büyük bir anlam ve önem taşıdığı kolaylıkla söylenebilir.<sup>14</sup> Nasıl ki okuyarak ya da dinleyerek bir çini ya da marangoz ustasının bilgi ya da becerisini kazanmış birine rastlamak olanaklı değil ise, örtülü bilginin kazanımı ve paylaşımı için de aktif eylem merkezlerinde bulunmak kaçınılmazdır.<sup>15</sup> Deneyim örtülü bilginin uygulamayla kesişim ve doğum noktasıdır, bu özelliğinden dolayıdır ki örtülü

<sup>13</sup> Harry ALDER, *Yaratıcı Zeka*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 159-164.

<sup>14</sup> Kaj KOSKINEN and Hannu VANHARANTA, "The Role of Tacit Knowledge In Innovation Process of Small Technology Companies", *Int. J. Production Economics*, Vol. 80, 2002, s. 57-59; Kaj KOSKINEN, "Tacit Knowledge as a Promoter of Project Success", *European Journal of Purchasing And Supply Management*, Vol. 6, 2000, s. 43; Olivier BOIRAL, "Tacit Knowledge and Environmental Management", *Long Range Planning*, Vol. 35, 2002, s. : 307-309; Patrick DAWSON, "In At The Deep End: Conducting Processual Research On Organisational Change", *Scandinavian Journal Management*, Vol. 13, No. 4, 1997, s. 390-391.

<sup>15</sup> Ikujiro NONAKA, Ryoko TOYAMA and Noboru KONNO, "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, 2000, s. 17-18, 26.

bilgiye “tecrübeden doğan güç” de denilmektedir.<sup>16</sup> Bu bağlamda “ne”yi değil “nasıl”ı (knowing-how) bilme<sup>17</sup> olarak ifade edilen örtülü bilgi başta yaratıcılık olmak üzere esneklik, otonomi, personel güçlendirme, iş başında eğitim ve iş rotasyonu gibi önemli işletmecilik ve yönetim kavramlarıyla kesişmektedir.

#### 2.4. Standardı Tutturma/Sürekli Daha İyiyi Arama

Baskılayıcı sosyo-kültürel yapılarda standartları tutturabilmenin, tetikleyici sosyo-kültürel yapılarda ise her zaman daha iyiyi ve daha mükemmeli yakalayabilmenin arayışı ve çabası hakimdir (tablo 1d). Bir tarafta amaç konumunda olan standartlar, diğer tarafta daha iyiye ulaşabilmenin aracı rolündedir. İş ya da faaliyet süreçlerine ilişkin yazılı ya da sözlü ilke, prosedür ya da talimatlar<sup>18</sup> bütünü olan standartlar doğrudan açık bilgiyi işaret ederken, sürekli daha iyiye, daha güzele ulaşmak ise kendisine örtülü bilgiyi, bir başka deyişle yaratıcılığı adres göstermektedir. Bu bağlamda baskılayıcı sosyo-kültürel yapılar var olana bağımlı ve uyumlu bireyler yaratırken, tetikleyici sosyo-kültürel yapılar olanı ya da olageleni sorgulayan, alışılmışı aşmayı amaçlayan bir toplum modeli yaratabilmektedir. Genel bir fikir birliğini veya bir grup görüşünü takip etme eğiliminde olanların çoğunlukta olduğu bu tür baskılayıcı sosyo kültürel yapılarda yüksek bir yaratıcılık düzeyi beklemek bu anlamda pek de olanaklı görünmemektedir.

Kazanım açısından değil de örtülü bilginin sadece kullanımıyla ortaya çıkan sonuçları açısından bilimsel analiz ve testlerle ölçülebilir ve kıyaslanabilir olduğu göz önüne alındığında, standartların bu bilgi türü yönünden oldukça önemli bir engel grubu oluşturduğu rahatlıkla söylenebilir.<sup>19</sup> Yıllarca aynı standartlarda bir vitrin ya da oturma grubu üretmek durumunda kalan bir marangozun yenilik ve yaratıcılık adına örtülü bilgi potansiyeline eklediği bilgi ve beceri toplamını bu bağlamda iyi irdelemek gerekir. Çok farklı model ya da sipariş türleriyle karşılaşmış olan bir başkasına göre, bu marangozun ortaya koyacağı ürünün estetik, dayanıklılık ve kullanım kolaylığı gibi değişik kriterler açısından diğerine göre çok avantajlı olabileceğini söylemek olanaklı değildir. Alışılagelelenin, beklentiler ve memnuniyet açısından genel kabul ve yeter gördüğü bir

<sup>16</sup> John JOHANNESSEN, Bjorn OLSEN and Johan OLAISEN, “Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management”, *International Journal of Information Management*, Vol. 19, 1999, s. 130-131.

<sup>17</sup> Arja ROPO and Jaana PARVAINEN, “Leadership and Bodily Knowledge in Expert Organizations: Epistemological Rethinking”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, 2001, s. 3-4.

<sup>18</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Ya., İstanbul, 1999, s. 296.

<sup>19</sup> Jon JOHANNESSEN, Bjorn OLSEN and Johan OLAISEN, “Mismanagement of Tacit Knowledge: The Impotance of Tacit Knowledge, The Danger of Information Technology and What to Do About It”, *International Journal of Information Management*, Vol 21, 2001, s. 7-8; John JOHANNESSEN, Bjorn OLSEN and Johan OLAISEN, “Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management”, *International Journal of Information Management*, Vol. 19, 1999, s. 127.

ortamda standartların ötesine çıkma arzusu ve gereği pek hissedilmeyecektir. Dolayısıyla burada sosyo-kültürel yapının örtülü bilginin gelişimi, ölçümü, kıyaslanması ve ödüllendirilmesine yönelik genel tutumu ve beklentileri belirleyici olacaktır. Bu tür tutum ve beklentiler örtülü bilginin önemi ve geliştirilmesine yönelik tüm algılama ve çabaları da doğrudan etkileyebilecektir.

### 2.5. Taklit/Özgünlük

Baskılayıcı sosyo-kültürel yapılarda yaygın olan bir başka özellik ise taklit ve transfere yönelik eğilimlerin ya da bir başka deyişle kolaya kaçma alışkanlığının fazla olmasıdır (tablo 1e). Bunun baskılayıcı sosyo-kültürel yapıların kuralcı ve tutucu özelliklerinden kaynaklanan doğal bir sonucu olduğu söylenebilir. Öyle ki derinliğine irdelendiğinde tetikleyici sosyo-kültürel yapılardan baskılayıcı sosyo-kültürel yapılara doğru çok yoğun bir açık bilgi akışının olduğu görülebilecektir. Bu açık bilgi akışının teknoloji transferiyle de benzer bir paralellik taşıdığı rahatlıkla söylenebilir.

Diğer yönden bakıldığında ise baskılayıcı sosyo-kültürel yapılardan, tetikleyici sosyo-kültürel yapılara doğru açık bilginin tersine yoğun bir örtülü bilgi akışının, bir başka deyişle yenilik ve yaratıcılık adına daha büyük bir potansiyel akımın (beyin göçü) olduğu görülebilecektir. Dolayısıyla baskılayıcı sosyo-kültürel yapılar, orijinallik ya da yenilik adına tetikleyici sosyo-kültürel yapılardan transfer ya da taklit edilen parçalardan oluşan bir bütün oluşturmaya çabalarırken, tetikleyici sosyo-kültürel yapılar daha bugünden sonraki yıllarda ihraç edilecek yeni açık bilgilerin ve teknolojilerin keşfi içerisinde olmaktadır. Bu oluşum rekabette baskılayıcı sosyo-kültürel yapılar aleyhine doğabilecek bir dezavantajın da ön habercisi olmaktadır.

İletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte günümüzde açık bilgi transferinin oldukça kolaylaştığı göz önüne alındığında rakiplerce görülebilme, taklit ya da transfer edilme güçlüğü gibi özellikleriyle örtülü bilginin ulusal ve uluslararası rekabette ne derece hassas ve kilit bir kaynak konumuna geldiği çok daha rahat algılanabilecektir.<sup>20</sup> Özellikle açık bilgi transferinin (bilimsel makale, dergi, doküman vb) bile bugün genelde belirli bir maddi bedele dayandırılıyor olması gerçeği, örtülü bilginin rekabet arenasındaki stratejik konumuna ışık tutması açısından oldukça önemli ve dikkat çekicidir.

### 2.6. Toplum/Birey

Baskılayıcı sosyo-kültürel yapılara bakıldığında söylenen, yapılan ya da uygulanan her tür ilke, kural ya da geleneğin arkasında genelde toplumun bulunduğu görülmektedir (tablo 1f). Bir başka deyişle bireyden istenen

<sup>20</sup> Roy LUBIT, "Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage", **Organizational Dynamics**, Vol. 29, No. 4, 2001, s. 165-166; John JOHANNESSEN, Bjorn OLSEN and Johan OLAISEN, "Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management", **International Journal of Information Management**, Vol. 19, 1999, s. 127-128; Ronald MASCITELLI, "From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation", **J. Prod. Innovation Management**, Vol. 17, 2000, s. 183.

davranış ya da eylemler genelde toplum adına olan beklentilerdir. Dolayısıyla birçok bireysel girişim, davranış ya da karar öncesinde seçeneklerin öncelikle “toplum ne düşünür ya da nasıl karşılır?” şeklindeki bir ön denetim sürecinden geçirildiği görülmektedir. Öyle ki kimi zaman aile onayına rağmen sadece toplum baskısından çekinilerek ya da korkularak dahi bireysel tercih ya da isteklerin ertelendiği ya da tamamen bastırıldığı gözlemlenebilmektedir. Özetle baskılayıcı sosyo-kültürel yapılarda toplumun genelde hep ön planda olduğu, bir başka deyişle toplumsal beklentilerin, bireysel beklentilerin her zaman önünde geldiği söylenebilir.

Diğer yandan tetikleyici sosyo-kültürel yapılarda toplumsal ilke, kural ya da geleneklerin birey üzerindeki etkisi çok daha az hissedilmektedir. Bunun, tetikleyici sosyo-kültürel yapıların bireyin varlığına, tercih seçeneğine ve yaratıcılığına duymuş olduğu saygı, hoşgörü ve güven ortamından kaynaklandığı söylenebilir. Geçmişten bugüne yaratıcı insanların bağımsız düşünceli olmaktan öte, kendilerini çevreleyen kültürlerin bile otoritesine tutkun olmadıkları göz önüne alındığında, bunun ne derece doğal ve zorunlu bir süreç olduğu kolaylıkla algılanabilecektir.<sup>21</sup> Bu aynı zamanda ifade edilme güçlüğünün yanı sıra örtülü bilginin bireysel eylem ve davranışlarda gizli olduğu gerçeğiyle birleştiğinde, toplum ve örgütler adına birey için rahat eylem ve davranışlar sergileyebileceği ortamlar yaratabilmenin gereğini ve önemini de ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla örtülü bilginin doğuşu ve gelişimini hızlandıracak en etkin araçlardan bir tanesi olarak özellikle çalışanlara işleriyle ilgili seçim yapma ve bağımsız kararlar alabilme fırsatı tanınmanın önemi de bu bağlamda kendiliğinden ön plana çıkmış olacaktır. İşi yapanı, işin sahibi haline getirmeyi amaçlayan bu tür anlayış ve uygulamalar sadece çalışanlarda güven duygusu ve motivasyonun artmasını sağlamakla kalmayacak aynı zamanda, rahat ve serbest bireysel eylem ve davranışlar aracılığıyla örtülü bilginin dışı vurumuna olanak sağlayacak yapıya da zemin oluşturabilecektir.<sup>22</sup> Sonuç olarak inisiyatif kullanarak harekete geçebilme, örgüt amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı tercihlerde bulunabilme bu anlamda örtülü bilginin dışsallaştırılmasına (externalization) ya da bir başka deyişle bireysel boyuttan çıkarılarak somut bir organizasyon değeri haline getirilmesine önemli katkılar sağlayabilecektir.<sup>23</sup>

## 2.7. Raporlama: Tek Yönlülük/Etkileşim: Çok Yönlülük

Baskılayıcı sosyo-kültürel yapılarda genel olarak eylem ya da davranışları kağıt üzerinde ve sonuçları yönüyle değerlendirme eğilimi

<sup>21</sup> Harry ALDER, *Yaratıcı Zeka*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 144.

<sup>22</sup> Ronald MASCITELLI, “From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation”, *J. Prod. Innovation Management*, Vol. 17, 2000, s. 184-186; Thomas Stewart, *Entellektüel Sermaye*, Kontent Kitap, İstanbul, 1997, s. 33-34; Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Ya., İstanbul, 1999, s. 320-329.

<sup>23</sup> Ikujiro NONAKA, Ryoko TOYAMA and Noboru KONNO, “SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, Vol. 33, 2000, s. 9-11; Richard HALL and Pierpalo ANDRIANI, “Managing Knowledge Associated with Innovation”, *Journal of Business Research*, Vol. 56, 2003, s. 151.

vardır. Okul ortamında öğrencileri sadece sınav kağıtlarında yer alan cevaplara göre değerlendirmek ya da iş hayatına ilişkin faaliyetleri ya da iletişimi çoğunlukla raporlar ya da yazılı metinler aracılığıyla sürdürmek bunun örnekleri arasında sayılabilir. Ancak bu tür uygulama ya da eğilimler daha çok kağıda ya da metne yansıyan içerik üzerinde bir yoğunlaşma anlamına gelecektir ki bu da sonuç ya da davranışların altında yatan asıl nedenlerin gözden kaçabilmesi olasılığını ön plana çıkaracaktır. Bu bağlamda raporlama ya da yazıya dökme geleneğinin yanı sıra özellikle yüz yüze iletişimin işbirlikçi ve paylaşımcı etkinliğinden yararlanma, fiziksel duyularla psiko-duygusal tepkileri görebilme ve dolayısıyla sonuç ya da davranışların atındaki nedenleri algılayabilme olanağı sağlayabilecektir (tablo 1g).

Tetikleyici sosyo-kültürel yapılarda ağırlıklı hissedilen bu özellik anlatım ya da dışavurumunda karşılaşılan güçlükten dolayı da örtülü bilgi için oldukça büyük bir önem arz etmektedir. İfadesi ve iletimi son derece güç olan böyle bir bilgi türü için aynı duygu, düşünce ya da heyecanları hissedebilmek bağlamında aynı ortamı paylaşmak ya da aynı havayı teneffüs edebilmek çok daha ayrı bir anlam kazanmaktadır. Bu örtülü bilginin paylaşımı kadar yenilik ve yaratıcılık adına ortak bir çaba ve sinerjinin oluşumu açısından da büyük bir önem taşımaktadır. Son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında sıkça karşılaşılan takım çalışması, küçülme, kademe azaltma, yalın organizasyon ya da sıfır hiyerarşi gibi kavramlar da bu ihtiyacın bir sonucu olarak öne çıkmaktadır.

## SONUÇ

Bilginin günümüzde en değerli unsur konumuna geldiği bilinen bir gerçektir. Ancak iletişim ve bilgi teknolojilerindeki sınırsız gelişmelerle birlikte özellikle açık bilgiye erişimin de günümüzde oldukça kolaylaştığı bir başka gerçektir. Öyle ki binlerce kilometre uzaktaki bir kütüphaneye ya da bir veri bankasına ulaşmak ve istenilen bilgileri sadece birkaç dakika içerisinde elde edebilmek mümkündür. Başta teknoloji olmak üzere her alanda yaşanan bu çarpıcı ve sonu gelmez gelişim özellikle rakipler adına fiziksel unsurları gizli bir potansiyel olma özelliğinden de çıkarabilmektedir. Bu bağlamda rakip ürün ya da hizmetlerden çok asıl bunlara hayat veren arka plandaki bilgi ve beceri potansiyeli dikkat çeker hale gelmektedir. Patent almanın işletmeleri fiziksel olarak taklit edilmekten kurtaramadığı gerçeği, patent alınabilme özelliğine sahip olmayan ün, güven, dostluk, takım çalışması, bilgi ve deneyim gibi sosyal açıdan ifadesi ve tanımı oldukça zor olan unsurları rekabet arenasında ön plana çıkarmaktadır. Bu unsurların en başında ise ifade, taklit ve transfer edilme güçlüğü gibi özelliklerinin yanı sıra yenilik ve yaratıcılığın ana kaynağı olması itibarıyla örtülü bilgi gelmektedir.

Uzun yıllara dayalı bir pişme ve olgunlaşma sürecini gerektirmesiyle kimi zaman “tecrübeden doğan güç”, bireye özgü ve deneyime dayalı

olmasıyla da kimi zaman “neyi değil nasıl bilme” olarak tanımlanan örtülü bilginin rekabet avantajı yaratımındaki stratejik konumundan ötürü dışsallaştırılmasına, kısaca bireysel boyuttan çıkarılarak somut bir örgüt değeri haline getirilmesine yönelik çabalar da oldukça büyük bir ivme ve önem kazanmaktadır. Özellikle örtülü bilginin ana merkezinde birey olması, her alanda ve her konuda tüm dikkatlerin bir kez daha insan unsuru üzerinde toplanmasına neden olmaktadır. Bu gelişmeler ise sosyo-kültürel yapı ve bu yapıya ilişkin özelliklerin birey dolayısıyla da örtülü bilgi ve yaratıcılık bağlamında yeniden sorgulanmasını gündeme getirmektedir.

Başta aile, okul ve iş ortamı olmak üzere kısaca bireyi her alanda çevreleyen kural, ilke, gelenek ya da görenekler dizisinin örtülü bilgi ve yaratıcılık potansiyeline olan etkileri açısından irdelenmesi birey, toplum ve ülke yararı açısından kaçınılmaz görünmektedir. Sosyo-kültürel yapıdaki bu tür ilke, kural ya da gelenekler bileşeninin örtülü bilgi ve yaratıcılık bağlamında bir rehberlik mi yoksa esneklik ve özerkliğin kısıtlanması ya da kalkması bağlamında bir tür baskı unsuru mu oluşturduğunun araştırılması zorunludur. Benzer şekilde tüm bu kural, ilke, gelenek ya da görenekler dizisinin yaratıcılığı kısıtlı, ezbere ve kolaya kaçmaya odaklı, açık bilgiye olan şartlanmıslığıyla diğer kültürlerle bağlı bir sosyo-kültürel yapı oluşturup oluşturmadığının, ya da böyle bir yapının oluşumunda ne derece etkili olduğunun analizi bu anlamda son derece önemlidir.

#### KAYNAKÇA

1. ALDER Harry (2000), **Sağ Beyin Yöneticisi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
2. ALDER Harry (2004), **Yaratıcı Zeka**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
3. BLOODGOOD James and David SALISBURY (2001), “Understanding The Influence of Organizational Change Strategies On Information Technology And Knowledge Management Strategies”, **Decision Support Systems**, Vol. 31: 55-69.
4. BOIRAL Olivier (2002), “Tacit Knowledge and Environmental Management”, **Long Range Planning**, Vol, 35: 291-317.
5. DAWSON Patrick (1997), “In At The Deep End: Conducting Processual Research On Organisational Change”, **Scandinavian Journal Management**, Vol. 13, No. 4: 389-405.
6. ERKAN Hüsni (1994), **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Ya., İzmir.
7. HALL Richard and Pierpalo ANDRIANI (2003), “Managing Knowledge Associated with Innovation”, **Journal of Business Research**, Vol. 56: 145-152.

8. JOHANNESSEN Jon, Bjorn OLSEN and Johan OLAISEN (1999), "Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management", **International Journal of Information Management**, Vol. 19: 121-139.
9. JOHANNESSEN Jon, Bjorn OLSEN and Johan OLAISEN (2001), "Mismanagement of Tacit Knowledge: The Impotance of Tacit Knowledge, The Danger of Information Technology and What to Do About It", **International Journal of Information Management**, Vol 21: 3-20.
10. KESKEN Jülide (2002), "Yönetim Bilimi İnsan Gücü Sermayesini Tanıdı, Ya İnsan Gücünün En Önemli Sermayesini", **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs: 31-39.
11. KOÇEL Tamer (1999), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Ya., İstanbul.
12. KOSKINEN Kaj (2000), "Tacit Knowledge as a Promoter of Project Success", **European Journal of Purchasing And Supply Management**, Vol. 6: 41-47.
13. KOSKINEN Kaj and Hanna VANHARANTA (2002), "The Role of Tacit Knowledge In Innovation Process of Small Technology Companies", **Int. J. Production Economics**, Vol. 80: 57-64.
14. LUBIT Roy (2001), "Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage", **Organizational Dynamics**, Vol. 29, No. 4: 164-178.
15. MASCITELLI Ronald (2000), "From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation", **J. Prod. Innovation Management**, Vol. 17: 179-193.
16. MORGAN G. (1998), **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, MESS Ya., İstanbul.
17. Nightingale, Paul (1998), "A Cognitive Model of Innovation", **Research Policy**, Vol. 27: 689-709.
18. NONAKA Ikujiro, Ryoko TOYAMA and Noboru KONNO (2000), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", **Long Range Planning**, Vol. 33:, 5-34.
19. ROPO Arja and Jaana PARVAINEN (2001), "Leadership and Bodily Knowledge in Expert Organizations: Epistemological Rethinking", **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 17: 1-18.
20. SALTER Ammon and David GANN (2003), "Sources of Ideas for Innovation in Engineering Design", **Research Policy**, Vol. 1591: 1-16.
21. STEWART Thomas (1997), **Entellektüel Sermaye**, Kontent Kitap, İstanbul.