

## İŞLETMELERDE ÖRTÜLÜ BİLGİNİN SOMUTLAŞTIRILMASI İLE OLASI STRATEJİK RİSK SENDROMLARINA İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Hulusi DOĞAN\*

### Öz:

*Bu makale örtülü bilginin kavramsal bir analiziyle birlikte örtülü bilginin genel özellikleri ve kaynakları üzerinde durmaktadır. Makalenin amacı ise yenilik ve rekabet avantajı yaratmada örtülü bilginin somutlaştırılmasının önemini vurgulamak ve aynı zamanda örtülü bilginin somutlaştırılması sürecinde ortaya çıkabilecek olası stratejik risk sendromlarına ilişkin çözüm önerileri getirebilmektir. Bu bağlamda makale dört temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örtülü bilgi kavramı ve bu kavramla ilişkili genel özellikler ele alınmaktadır. İkinci bölüme gelindiğinde ise bu bölümde işletmeleri örtülü bilginin somutlaştırılmasına yönelik nedenlerin irdeleme konusu yapıldığı görülmektedir. Makalenin üçüncü bölümü örtülü bilginin somutlaştırılma sürecindeki işlemler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Somutlaştırma sürecindeki işlemler bu bölümde üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar çekirdek işlemler, geliştirici işlemler ve dönüştürücü işlemlerdir. Makalenin dördüncü ve son bölümünde ise örtülü bilginin somutlaştırılması sürecinde karşılaşılabilecek olası stratejik risk sendromları irdelenmektedir. Bu bölümde olası stratejik risk sendromlarına ilişkin çözüm önerileri ortaya konmaya çalışılırken özellikle işgören bağlılığı, prosedürel adalet, prosedürel bilgilendirme ile örgüt içi iletişimin sözü edilen sendromları aşmadaki kilit rolleri ve önemi üzerinde durulmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örtülü bilgi, stratejik risk sendromu.

## STRUGGLES FOR TRANSFORMING TACIT KNOWLEDGE INTO AN EXPLICIT/Common VALUE FORM IN FIRMS AND SOLUTION PROPOSALS FOR STRATEGIC RISK SENDROMS PROBABLY APPEARED IN TRANSFORMATION PROCESS

### Abstract:

*This paper reports on a conceptual analysis of tacit knowledge with its general characteristics and foundations. The objective of this paper is to*

---

\* Yrd. Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli Meslek Yüksekokulu, hulusidogan@gmail.com.

*emphasize the critical role of transforming tacit knowledge into a common organizational value in innovation and creating competitive advantage and demonstrate outstanding solutions for strategic risk syndroms appeared during this transformation process. For that purpose, this study includes four main parts. In the first part, tacit knowledge and its characteristics are examined. In the second part, the causes that encourage the firms to transform tacit knowledge into an explicit form are being analyzed. The third part focuses on transforming process including three main functions. These functions are core, developing and maturing functions. In the last part, strategic risk syndroms probably being faced in transforming process are examined. Employee commitment, procedural justice, procedural knowledge and communication are defined as critical tools to overcome strategic risk syndroms appeared in transformation process.*

**Keywords:** Tacit knowledge, strategic risk syndrome.

## GİRİŞ

Başta teknoloji olmak üzere her alanda yaşanan sınırsız değişimle birlikte günümüz rekabetinde ürün ya da hizmetler değil, asıl bunlara hayat veren bilgi ve beceriler potansiyeli önem kazanmaktadır. Ürün ya da hizmetlere patent almanın işletmeleri taklit edilmekten kurtaramadığı bir rekabet ortamında ün, güven, dostluk, takım çalışması ve örgüt kültürü gibi patent alınabilme özelliğine sahip olmayan sosyal açıdan oldukça karmaşık olan bilgi ve beceriler bileşimi stratejik bağlamda çok daha büyük bir önem taşımaktadır. Rekabet avantajına temel oluşturacak bu stratejik unsurların başında ise dışa vurum, transfer ve taklit edilme güçlüğü gibi özellikleriyle örtülü bilgi gelmektedir. Ne var ki bu özellikler sadece rakiplerin değil aynı zamanda örtülü bilgi sahiplerinin de işini zorlaştırmaktadır. Çünkü örtülü bilginin rekabet arenasına yansması örgüt içinde etkin bir keşif ve somutlaştırma sürecini gerektirmektedir. Örtülü bilgiyi örgüt içerisinde herkesin anladığı, inandığı, paylaşmaya ve üzerine bir şeyler koymaya hazır olduğu bir değer haline getirme çabaları ise örtülü bilginin transferi ve taklidi endişelerini artırmaktadır. Bu tür endişelerin gerçeğe dönüşümü ise örtülü bilginin rekabet avantajının tamamen kaybedilmesi, yok olması anlamına gelmektedir. Kısaca bir tarafta örtülü bilgiyi tüm örgütün ortak malı yaparak somutlaştırma arzusu diğer yanda ise bu potansiyelin rekabet avantajı yaratma özelliğini kaybetmesi, başka bir deyişle rakiplerin eline geçmesi korkusu bulunmaktadır. Ancak bu ve buna benzer korkular içerisinde hareket etmemek olası potansiyelin değer yaratım sürecine aktarılmaması kısaca atıl kalması anlamına gelecektir ki bu rasyonel bir tercih olmayacaktır. O halde burada yapılması gereken yine örtülü bilgiyi örtülü şekilde paylaşmanın yollarını aramak olacaktır.

## **D) ÖRTÜLÜ BİLGİ VE ÖZELLİKLERİ**

En basit şekliyle örtülü bilgi söyleyebileceğinden daha fazlasını bilmek olarak tanımlanmaktadır (Ropo ve Parvainen, 2001: 3). Daha geniş bir tanımla ise ifade ya da sembolize edilmesi güç, faaliyet merkezli olup deneyimle öğrenilebilen, bireye özgü olmasıyla birlikte sonuçları kalite, güvenilirlik, süreklilik ve üretim maliyeti gibi değişik kriterler açısından test ve kontrol edilebilen bilgi türüdür (Boiral, 2002: 296; Koskinen, 2000: 41-42; Schulz ve Jobe, 2001: 142). Stratejik açıdan işletmeler için çok büyük bir önem taşıyan bu bilgi türünün genel özellikleri ise şöyle sıralanabilir:

### **A) İfade Edilme Güçlüğü**

Örtülü bilginin belirleyici özelliklerini başında anlatım ve dışavurumundaki güçlük gelmektedir. Adet anlatılmaz yaşamır ifadesini doğrular şekilde dilbilim kurallarına ya da matematiksel ifadelere yansıtılması oldukça zordur. Bu bir bakıma kahve ile çay ya da çeşitli çay harmanlarını birbirinden ayırmaya benzemektedir. Her ne kadar bunlar arasındaki tat farkını rahatça algılayabilesek de bunu bir başkasına ifade etmekte büyük zorluk çekeriz (Ropo ve Parvainen, 2001: 3). Dolayısıyla en kestirme yol olarak çoğumuz kahve ya da çay bardağını hemen karşımızdakine uzatmayı tercih ederiz.

### **B) Faaliyet Merkezlilik: Tecrübeye Dayalı Olma**

Örtülü bilgi “ne”yi (knowing what) değil “nasıl”ı (knowing how) bilme olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan bir şarap ya da yağ eksperinin tecrübesini karakterize etmektedir. Verilen karar ya da ulaşılan sonuç doküman üzerinde ifade edilen ilke ya da prensiplerden değil, eksperin damak zevkine yansıyan birikiminden şekillenmektedir. Bu özelliğinden ötürü örtülü bilgiye “tecrübeden doğan güç” denildiğine de sıkça rastlanmaktadır (Johanessen-Olsen ve Olaisen, 1999: 130-131).

### **C) Usta Çırac İlişisiyle Yayılma**

Örtülü bilginin öğrenilmesi ve yayılımında usta çırac ilişkisinin esas olduğu görülmektedir. Çünkü ne bir marangozun ne de bir çini ustasının becerisini okuyarak ya da dinleyerek öğrenebilmek olanaklıdır. Çünkü bu bilgi ve beceri uzun yıllara dayalı bir pişme ve olgunlaşma sürecinin ürünüdür. Adeta nice sıkıntılarla el emeği, göz nuru ve sabrın zaman tüneline eriyip bileşiminden oluşmuş kutsal bir bilgi havuzudur. Ona ulaşmak gün ışığına yansıyan damlaları sabır içinde beklemekle mümkündür. Alana ilham olma, verende de yok olmama işte bu kutsallığın bir işaretidir.

### **D) Rakiplerce Görülebilme ve Taklit Edilme Güçlüğü**

Günümüzde tüm rakip ürünleri pazarlardan edinebilmek ve hatta sahip oldukları fiziksel olanakları kolayca görebilmek mümkündür. Ne var ki, o ürü ya da hizmete asıl

rekabet gücünü veren arkasındaki bilgi ve beceri birikimine erişmek çok da kolay değildir. Ürün ya da hizmetler bir bakıma bu birikimin pazarlara yansımadır, ama hiçbir zaman asla özü değildir (Grant, 1991: 125). Bu başarılı bir ressam ya da şairin resimlere ya da şiirlere yansıyan romantizmi gibidir. El becerisini ve ifade gücünü tabloda veya mısralarda görmek mümkün iken, romantizmin kaynağı olan ruha ulaşmak olanaksızdır. İlham kaynağına ulaşmak için tablo ya da mısraları paralamak veya şair ya da ressamın yaratıcı ruhunun konakladığı yer olduğu düşüncesiyle kalbini deşelemek, kimseye bir yarar sağlamayacaktır.

### **E) Yenilik ve Rekabet Avantajına Temel Oluşturma**

Yaratıcılığın özü olarak bilinen örtülü bilgi özellikle transferi ve taklidindeki güçlüğüle birlikte işletmeler için rekabet avantajı yaratımının temel kaynağı konumundadır (Hall and Andriani, 2003: 149-150). Bu özellikleri ve öneminden ötürü de geçmişten günümüze sayısız teori ya da ampirik çalışmanın en önemli konu başlıklarından bir tanesi olmuştur. Kaynak-tabanlı yaklaşım, görünmez varlıklar ya da değer zinciri yaklaşımının temel bileşeni olan bilgi özellikle bilgi teknolojilerinin gelişimiyle birlikte bugün tüm tarafların ortak paydası haline gelmiştir (Salter and Gann, 2003: 1-5; Conner, 1991: 121-154; Grant, 1991: 114-115; Barney, 1986: 657).

### **F) Birey Merkezilik**

Örtülü bilginin doğuşunda ve gelişiminde her zaman birey vardır. Bu nedenle işletmeler örtülü bilginin dışsallaştırılmasına (externalization), yani bireysel boyuttan çıkarılarak somut bir örgüt değeri haline getirilmesine çaba harcamaktadır. Bilginin örgütsel kimliğe büründürülmesi anlamındaki bu çaba, yeni bilgilerin doğuşuna da zemin hazırlamaktadır. Her bir kültür bireyin ruh ve düşünce dünyasında tekrar tekrar sorgulanmakta (internalization) ve üzerine yeni değerler eklenmektedir. Bu bir bakıma her bir çıktının bireyin düşünce ve beceri törpüsüne şekillenmek üzere geri döndüğü sonsuz bir süreçtir. Bu süreçte bireyler yeni örtülü bilgiler yaratırken, işletmeler de bunların dışavurumuna olanak sağlayacak yapıyı kurmak ve geliştirmek peşindedir (Boiral, 2002: 305-307; Hall and Andriani, 2003: 146-147).

### **G) Edinim Sürecinin Tersine Kullanımının Objektif Test ve Kontrollere Olanaklar Sağlaması**

Örtülü bilginin kazanım sürecini bilimsel analiz ve testlerle ölçümleyebilmek ya da kıyaslayabilmek pek olanaklı değilken, kullanımıyla ortaya çıkan sonuçları farklı kriterler açısından test edebilmek mümkündür (Johanessen-Olsen and Olaisen, 1999: 127). Örneğin iki marangozun ortaya koyduğu oturma grupları estetik, dayanıklılık ve kullanım kolaylığı gibi farklı kriterler açısından kıyaslanabilir. Benzer şekilde, yemekler de tat ya da görünüm kriterleri açısından örtülü bilginin test ve

kıyaslanmasına aracılık edebilir. Birçok insanın hep aynı marangozu ya da motor ustasını tercih etmesindeki temel etkenlerden biri de budur.

## **II) ÖRTÜLÜ BİLGİNİN SOMUTLAŞTIRILMASI SÜRECİ VE GEREKÇELERİ**

Öncelikle somutlaştırma işleminin altında yatan ana gerekçelerin irdelenmesi hem bu faaliyetlerin beklenen hedeflere ulaşması hem de bu süreç içerisinde izlenecek doğru yol ve yöntemlerin belirlenmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır.

### **A) Gerekçeleri**

İşletmeler için en önemli ve en kritik unsurların başında örtülü bilginin bireysel boyuttan çıkarılarak ortak bir örgüt değeri haline dönüştürülebilmesi gelmektedir. Böyle bir işlemin altında yatan ana gerekçeler ise şöyle sıralanabilmektedir.

#### **i) Oldukça Soyut ve Gizli Bir Potansiyeli Su Yüzüne Çıkarabilmek**

En az gizli bir potansiyele sahip olmak kadar önemli olan bir diğer nokta da bu potansiyeli keşfedebilmek ve ondan en etkin şekilde yararlanabilmektir. Hemen hemen her örgütte belirli bir örtülü bilgi potansiyelinden söz etmek mümkün olmakla birlikte, asıl üzerinde durulması gereken nokta bu potansiyelin aktif değer yaratım sürecine ne derece yansıtılabildiği gerçeğidir. Bu ise ifadesi, erişimi ve paylaşımı oldukça güç olan soyut bir değer su yüzüne çıkarılmasını, olabildiğince somutlaştırılmasını gerektirmektedir. Aksi taktirde örtülü bilgi hissedilen ama erişimi ve kullanımı tesadüflere kalmış bir örgüt rezervi olarak kalacaktır.

#### **ii) Stratejik Bir Güç Oluşturabilmek ve Bunu Başarıyla Pazarlara Yansıtılabilmek**

Örtülü bilginin rekabet avantajı yaratımında işletmelere önemli bir kaynak oluşturduğu bilinen bir gerçektir. Ancak bu unsurun stratejik bir güce dönüşümünde planlı, örgütlü ve koordineli bir faaliyetler dizisine gerek duyulduğu da asla göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda somutlaştırma işleminin son derece kilit bir potansiyelin rekabet avantajına dönüşüm sürecinde atılması gereken ilk ve en önemli adımlardan bir tanesi olduğu hiçbir zaman unutulmamalıdır.

#### **iii) Ortak Bir Kültür/Rehber Oluşturabilmek**

Örtülü bilginin somutlaştırılması örgüt faaliyetleri ve hedefleri açısından kritik öneme sahip unsurların tam olarak ortaya çıkmasına ve bu unsurların çalışanlar tarafından da çok daha net olarak algılanabilmesine olanak sağlayabilecektir. Kısaca bu tür bir somutlaştırma işlemi sadece çalışanların davranış ve karar tercihlerine rehberlik

etmekle kalmayıp aynı zamanda bireysel beklentilerin daha net algılanışıyla birlikte işgören motivasyonu ve bağlılığına da olumlu katkılar yapabilecektir.

#### **iv) Örgüt İçi Rekabeti Hızlandırmak/Yenilik ve Yaratıcılığı Teşvik Etmek**

Örtülü bilgiyi somutlaştırma işlemi örgüt içerisinde önem taşıyan stratejik unsurların daha net algılanabilmesine ve dolayısıyla da bu unsurlara yeni değerler katabilme yönündeki çabaların hızlanmasına zemin hazırlayabilmektedir. Özellikle bu tür girişimlerin örgüt yönetimince desteklenmesi ve ödüllendirilmesi bu bağlamdaki çabaların çok daha büyük bir ivme kazanmasına olanak sağlayabilecektir. Ayrıca bu tür faaliyet ve çabaların yenilik ve yaratıcılık adına çarpıcı keşiflerin doğuşuna da zemin hazırlayabileceği asla unutulmamalıdır.

#### **v) Bilgi ve Bilgi Paylaşımına Odaklı Bir Örgüt Kültürü ve Yönetim Felsefesi Yaratmak**

Örtülü bilgiyi somutlaştırabilmenin en önemli adımlarından bir tanesi belki de en önemlisi örtülü bilginin aktif paylaşımıdır. Başka bir deyişle, hem örtülü bilginin somutlaştırılabilmesi hem de yeni örtülü bilgilerin doğuşu bilgiye ve paylaşımına odaklı bir örgüt kültüründen geçmektedir. Kısaca bilgiye ve paylaşımına odaklı bir örgüt kültürü ve yönetim felsefesi yeni örtülü bilgilerin doğuşunda ve bunların somutlaştırılmasında bir tür anahtar rolü görmektedir.

### **B) Örtülü Bilginin Somutlaştırılması Süreci**

Örtülü bilginin somutlaştırılmasına giden süreci 3 eylem zinciri içerisinde değerlendirmek mümkündür. Çekirdek, geliştirici ve dönüştürücü işlemler olarak sıralanan bu eylem zincirleri birbirlerinin tamamlayıcısı ve hatta ayrılmaz unsurları konumundadır. Çünkü herhangi bir unsurun somutlaştırılabilmesi için öncelikle onun var olması yani geliştirilmesi gereklidir. Aynı şekilde bir unsuru geliştirebilmenin en etkin yolu da onu paylaşmaktan geçmektedir. Sonuç olarak bir unsurun paylaşım yoluyla geliştirilmesi onun zaten aktif bir somutlaştırma sürecinin içerisinde olduğu anlamına gelmektedir.

#### **i) Çekirdek İşlemler**

Çekirdek işlemler örtülü bilginin somutlaştırılmasına giden sürecin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu işlemler örtülü bilginin varlığı için gerekli olan yaşam koşullarını hazırlamakta ve bu bağlamda somutlaştırma işleminin de temel taşıını oluşturmaktadır.

*Esneklik ve Yalınlık:* Esneklik ve yalınlık yaşadığımız yüzyılda hem birey hem de örgüt için vazgeçilmez unsurdur. Çünkü bilginin sürekli büyüdüğü ve değişimin hız

kesmediği bu dönemde gelişim ve yeniliği yakalayabilmenin yolu esneklikten geçmektedir. Ancak değişimin önündeki en büyük engel sadece ağı aksak işleyen örgüt yapısı değil, buna hayat veren katı, kuralcı ve ön yargılı düşünce sistemidir. Çünkü örgüt yapısındaki her ilave kademenin, bilginin sıhhatli bir şekilde yukarı kademelere ulaşma ihtimalini % 50 azalttığı (Koçel, 1999: 333) bilinse de bu düşünce sisteminin bireye, örgüte ve dolayısıyla topluma verdiği zarar asla tam olarak tahmin edilememektedir. Bu nedenle başata düşünce bazında olmak üzere her alanda sürekli değişim ve gelişimin hedeflendiği bilgi erişim ve paylaşımının en üst düzeylerde tutulduğu son derece esnek ve yalın bir örgüt yapısının oluşturulması örtülü bilginin gelişimi ve somutlaştırılması açısından kaçınılmazdır.

*Özerklik/Personel Güçlendirme:* İşletmelerde yeni bilgilerin doğuşunu ve gelişimini hızlandıracak en önemli araçlardan bir tanesi de işgörenlere işleriyle ilgili olarak seçim yapma ve bağımsız kararlar alabilme hakkını tanımaktır. İş yapanı, işin sahibi haline getirmeyi amaçlayan bu anlayış ve uygulamalar çalışanlarda hem güven duygusunun hem de güdülenmenin artması anlamına gelmektedir (Koçel, 1999: 320-329; Thomas, 1996: 33-34). İnişiyatif kullanarak harekete geçebilme, örgüt amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı tercihlerde bulunabilme beklenmedik bilgilerin doğuşuna ve örgüt çalışanlarındaki bilgi ve beceri potansiyelinin de ortaya çıkışına zemin hazırlamaktadır.

*İş Başında Eğitim/İş Rotasyonu:* Japon yönetim felsefesinde “gemba” yani “gerçek alan” olarak anlamını bulan iş başında eğitim örtülü bilginin en önemli doğum ve gelişim noktası olarak değerlendirilmektedir (Boiral, 2002: 308). Buna göre hem işgörenler hem de yöneticiler gerçek üretim faaliyetlerinin olduğu noktada yani örtülü bilginin ana kaynağında bulunmak zorundadırlar. Aynı şekilde iş rotasyonlarıyla farklı katma değer noktalarındaki deneyimler de yeni bakış açıları ve bilgi türlerinin doğumu ve gelişimi açısından kaçınılmazdır (Koskinen ve Vanharanta, 2002: 60).

## **ii) Geliştirici İşlemler**

Geliştirici işlemler örtülü bilginin doğuşu ve somutlaştırılması arasında adeta bir köprü rolü görmektedir. Kısaca bu tür işlemler etkin bir iletişim ve paylaşım ortamının oluşumunu desteklemek ve teşvik etmek suretiyle filizlenen örtülü bilgi tohumlarının örgüt içerisindeki gelişimini hızlandırmaktadır.

*Yüz Yüze İletişim:* Aynı duygu, düşünce ya da heyecanları hissedebilmek ancak aynı ortamı paylaşabilmekle mümkündür. Bu bağlamda yüz yüze iletişim için de örtülü bilgi paylaşımının en etkin ve en temel yoludur denilebilir. Çünkü yüz yüze iletişim örtülü bilgi gibi köklü birikimlerin paylaşımında belirleyici rol oynayan fiziksel duyularla psiko-duygusal tepkileri görebilmenin ve özümseyebilmenin yoludur. Yüz ifadesi ve ses tonu gibi çok farklı ipuçlarını içeren etkin bir geribildirim yanı sıra, hem örtülü hem de açık bilgilerin iletim ve paylaşımı yüz yüze iletişimle söz konusu

olabilmektedir (Koskinen and Vanharanta, 2002; 60). Dolayısıyla işletme yönetiminin toplantı, seminer, konferans gezi ya da piknik gibi resmi ya da resmi olmayan hem örgüt içi hem de örgüt dışı organizasyonlarla yüz yüze iletişimi sürekli teşvik etmesi önemlidir.

İşletme içerisinde yüz yüze iletişimin desteklenmesiyle birlikte çalışanlara yeterince esnek ve özerk bir ortamın sunulması örtülü bilginin gelişimi ve somutlaştırılarak paylaşımı yönünde işletmelere çok önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Bunu başarıyla uygulayanlara bir örnek olarak da Seven-Eleven işletmesi gösterilebilir. Ülke çapına yayılmış 7000'den fazla mağazası bulunan Seven-Eleven'da çalışanlar yüz yüze iletişim sayesinde müşteri istek ve ihtiyaçları hakkında sürekli örtülü bilgiler derlemektedir. Müşterilerle olan uzun süreli deneyimler çalışanlara yerel pazar ve müşterilere ilişkin özgün bir bilgi ve bakış açısı vermektedir. İşletmede müşterilere ilişkin örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü ise pazara ilişkin hipotezlerin oluşturulmasıyla gerçekleşmektedir. Seven-Eleven, mağaza çalışanlarına belirli ürünlerin satışı hakkında kendi hipotezlerini oluşturma ve buna göre sipariş verme sorumluluğunu yüklemektedir. İşletme sipariş sorumluluğunu bir mağaza müdürü yerine çalışanlara vererek diyalog ve yüz yüze iletişim ile örtülü bilginin gelişim, paylaşım ve somutlaştırılmasını desteklemiş olmaktadır.

Seven-Eleven'da örtülü bilginin somutlaştırılmasına yönelik bir başka uygulama ise işletmede alan danışmanlarının görevlendirilmesidir. Alan danışmanları belirli yerel mağazaları düzenli olarak ziyaret etmekte ve onlarla yüz yüze iletişim kurmaktadır. Danışmanlar mağaza sahiplerine ve çalışanlarına sipariş verme ve mağaza yönetimi gibi konularda önerilerde bulunmaktadır. Eğer bir danışman bu ziyaretler süresince özgün bir hipotezle karşılaşır, bunu not etmekte ve diğer mağazalarla da paylaşmaktadır. Alan danışmanları da bölge yöneticilerine karşı sorumludurlar ve onlara düzenli raporlar sunmaktadırlar. Tokyo'da her hafta bir araya gelen bölge yöneticileri yerel mağazalardaki ilginç problemleri, çözümleri ya da önerileri tepe yönetimiyle paylaşmaktadır. Yıllık maliyeti 18 milyon doları bulan bu toplantılar sadece örtülü bilginin paylaşım ve somutlaştırılmasının değil aynı zamanda örgüt başarısının da temel bir anahtarı olarak değerlendirilmektedir (Nonaka-Toyama ve Konno, 2000: 17-19).

*Takım Çalışması:* Takım çalışması örtülü bilginin doğuşu, paylaşımı ve gelişimi açısından örgüt içerisindeki en önemli yapı taşlarından bir tanesi konumundadır. Özellikle yüz yüze iletişimin aktif yaşam kaynağı olması yönüyle de takım çalışması sinerji yaratımının en etkin ateşleyicisi rolündedir. Özünde paylaşım ve işbirliği arzusunun yattığı bu sinerji yaratımının önemini ise Paul Getty "bir kişinin yüzde yüz çabasındansa, yüz kişinin yüzde bir çabasını tercih ederim" ifadesiyle vurgulamaktadır (İzğören, 2000: 181). Bu bağlamda Norveç tersanesindeki yeniden yapılanma girişimi takım çalışması ve sinerji yaratımına oldukça güzel bir örnek oluşturmaktadır.



650 kişinin istihdam edildiği Norveç tersanesindeki yapılanma süreci iki temel işlemden oluşmaktadır. Buna göre ilk işlem, işletme faaliyetlerine temel oluşturan yeteneklere sahip işgörenlerin oluşturduğu çoklu yetenek takımlarının oluşturulmasıdır. İkinci bir işlem ise her bir geminin tuğla prensibine göre inşa edildiği dikey örgüt yapısına (bölümlere) geçilmesidir. Bu sisteme göre, takımlardaki elemanlar kendi uzmanlık yetenekleri dahilindeki konularda dönüşümlü olarak diğer takım üyelerine emir verme, liderlik yapma olanağına sahip olmaktadır. Örtülü bilginin somutlaştırılmasına odaklı bu yaklaşım sayesinde takımsal öğrenmenin kısa zamanda oldukça üst düzeye çıktığı görülmektedir. Bu tarz bir örgütlenme takım içerisinde güven ve yardımlaşma duygusunun yaratımıyla birlikte tüm takım üyelerinin de yeni bilgi ve beceriler kazanmasına uygun bir ortam sağlamaktadır. Paylaşım ile yetki ve otoritenin kaybedileceği endişesi olmaksızın takım üyeleri son derece kritik bilgi ve becerilerin paylaşımında oldukça istekli davranmaktadır. Diğer yandan artan esnekliğe paralel olarak etkileşim ortamının genişlemesiyle, bir başka deyişle örtülü bilginin somutlaştırılmasıyla yaratıcı potansiyel örgüt içerisinde oldukça üst düzeylere çıkmaktadır. Ancak takım içerisinde somut hale gelen örtülü bilginin takım dışındakilerle iletişimin zor olması nedeniyle diğerleri için hala örtülü özelliğini koruduğu farkedilmektedir.

Öte yandan dikey bölümlere geçişle birlikte gemi inşası yedi ana bölüme ayrılmakta ve bu bölümlerin her biri teknik açıdan onaylandıktan sonra toplu olarak uygulamaya konulmaktadır. Bu yedi bölümden birinde faaliyet göstermekte olan takımlardan bir tanesi kendi deneyimlerine bağlı olarak bu yeni dikey tasarımın, alt bölümlerden birine uymadığını fark ederse daha etkin bir emek kullanımı açısından bu yeni tasarım felsefesindeki bazı değişikliklere gidilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu, belirtilen alt bölümde dikey yapıdan tekrar yatay yapıya geçilmesi anlamına gelirken aynı takım öneri ve isteklerini mühendislere ve teknik sorumlulara sözlü olarak iletmediklerinden de şikayet etmektedirler. Kısaca bu takım üyeleri, tasarım ofisine yönelik değişiklik önerilerinin temelde kişisel deneyim ve sezgilerine dayalı, bir başka ifadeyle örtülü olmasından dolayı bunların sözlü olarak iletilmesi gerektiği ancak bunun mevcut iletişim ve yönetim felsefesinde pek mümkün olmadığını ileri sürmektedirler. Bu öneri ve şikayetler tersanede kısa zamanda yeni bir yönetim felsefesinin devreye sokulmasına neden olmaktadır. Buna göre proses takımı tarafından üretilen fikirler artık değişim raporları aracılığıyla tasarım ofisine ve yönetime iletilecektir. Operatörlerden gelen hiçbir öneri tam anlamıyla cevaplandırılmadan bir kenara atılmayacak ve bu önerilerin ret cevabı yönetimle işlem takımı arasında yüz yüze yapılan diyaloglarla verilecektir. Sonuç olarak bu yönetim felsefesinin uygulamaya konulmasıyla birlikte söz konusu bölümdeki verimlilik artışı % 60'ı bulmakta, 3 yıllık bir dönem içerisinde raporlama sistemine bağlı olarak yapılan yenilik ve değişim sayısı ise 376'ya ulaşmaktadır. Bir başka ifadeyle bu değerler,

yeniden yapılanma öncesine göre daha yüksek bir rekabet avantajı yaratma olanağının işletme lehine doğuşu anlamına gelmektedir (Johanessen-Olsen ve Olaisen, 2001:9-10).

*Olay Analizleri:* Olay analizleri bireydeki örtülü bilgi deryasını dalgalandırmaya yönelik önemli birer girişimdir. Bilgi deryasının genişliği, derinliği ve türü gibi bu deryayı hareketlendirebilecek unsurların şekli de bireyden bireye değişebilmektedir. Bu anlamda olay analizleri örtülü bilgi deryasına atılmış birer olta gibidir. Şansın hangisine güleceğini önceden kestirmek oldukça güçtür. Ancak önemli olan oltanın ucundaki yemin lezzeti, çekiciliği ve çeşitliliğidir. İşte bu çekicilik ve çeşitliliğe bağlı olarak da örtülü bilgi deryasından somut bilgi kıyılarına ulaşabilecek her bir damla yenilik ve yaratıcılık adına yeni bir fırsat ve yeni bir umut anlamına gelmektedir. Bu anlamda her bir olay ve bu olaya ilişkin analizler örtülü bilginin gerçeğe dönüşüm evreleridir. İşte bu öneminden ötürüdür ki olay analizleri iş ve eğitim dünyasında sıkça kullanılan bir yöntem olarak ön plana çıkmaktadır.

*Beyin Fırtınası:* Yeni düşünce ve önerilerin ortaya çıktığı her tür tartışma ve paylaşım ortamı örtülü bilginin gelişimi ve somutlaştırılması adına çok önemli birer fırsat özelliği taşımaktadır. Bu anlamda gerek içeriği ve zamanı önceden planlanmış olan gerekse herhangi bir ön hazırlığın söz konusu olmadığı tartışma ortamlarının yaratılmasıyla yeni bilgi ve becerilerin keşfine zemin hazırlanmış olacaktır. Ancak diğer örgüt faaliyetlerinde olduğu gibi burada da üzerinde titizlikle durulması gereken en önemli unsur tartışma sürecinde ortaya çıkabilecek her yeni düşünce ya da bilginin olabildiğince çabuk somutlaştırılabilmesi ve yazıya geçirilebilmesidir.

*Metaforlar Kullanma:* Örtülü bilgi deryasını hareketlendirebilmenin bir başka yolu ise onunla aynı dili konuşabilmek, ona aynı dilden seslenebilmektir. İfadesi ve sembolize edilmesi oldukça güç olan bu soyut bilgi deryasına yine farklı anlamlar ve farklı çağrışımlar yaratabilecek kelimelerle hitap edebilmek önemlidir. Dolayısıyla farklı bir ruh ve farklı bir rüya aleminin başlangıcı olacak mecazi anlamlarla yüklü, çarpıcı ve heyecanlandırıcı metaforların kullanımı örtülü bilginin doğuşu ve somutlaştırılması bağlamında oldukça önemli sonuçlar yaratabilmektedir (Koskinen, 2000: 43). Bunun en güzel örneklerinden bir tanesi Ford'un yeni Mustang versiyonlarını geliştirirken "Rambo" ve "Bruce Jenner" metaforlarından yararlanmasıdır (Mascitelli, 2000: 186).

*Suni Kaos Oluşturma/SenaryoPlanlama:* Çarpıcı hedefler ve büyük vizyonlar ortaya koyarak suni kaoslar oluşturmak örgüt elemanlarının kısmi bir şok dalgasıyla kendilerine gelmelerini sağlayacaktır. Başta çevre olmak üzere tüm koşulları yeniden değerlendirecek olan bireyler, problemin teşhisi ve çözümü için hem bilgilerini hem de hayallerini yeterince zorlamak durumunda kalacaklardır. Rutin metotların, alışkanlıkların ve düşünsel kalıpların değişim süzgecinden geçmesi anlamına gelen bu kaos ve senaryolar yeni bilgilerin doğuşu ve gelişimine de olanak sağlayacaktır.

### **iii) Dönüştürücü İşlemler**

Örtülü bilginin somutlaştırılması sürecinin son adımını oluşturan bu işlemler grubu, bundan önceki tüm aşamaların da bir ürünü olarak örtülü bilginin ortak bir örgüt kültürü olarak yazıya aktarımı, fiilen somutlaştırılması anlamına gelmektedir. Ancak burada önemle vurgulanması gereken nokta bu aşamadaki sonuç ya da sonuçların tamamen bundan önceki işlemlerin başarısına dayandığı gerçeğidir.

*Tecrübe ve Deneyimleri Kaydetme:* Deneyimlerin ya da yaşanan olayların kaydedilmesi örtülü bilginin somutlaştırılmasına yönelik atılacak en önemli adımlardan bir diğeridir. Belirli bir projenin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan engeller ile bunların çözümünde başvurulan yol ya da yöntemlerin ya da çok önemli bir ihalenin kazanılmasında kilit bir müşterinin nasıl ikna edildiğine ilişkin bilgilerin kaydedilmesi işletmede yeni politika ya da iş prosedürlerinin doğuşuna ışık tutabilecek unsurlardır. Ayrıca bu tür bilgiler özellikle yeni işgörenlerin eğitimi ve yetiştirilmesi sürecinde başvurulabilecek somut birer kaynak ve rehber özelliğindedir.

*Başarı Öykülerinin Kaydı ve Paylaşımı:* Çarpıcı öyküler ya da hatıralar insanların hafızasında çok daha kalıcı bir yer edinirken, bu öykülerdeki kahramanlar bireylere örnek model oluşturabilmektedir. Örgütte önemli bir başarıya imza atmış olan birey ya da grupların öykülerini kayda almak ve bunların örgüt içerisinde paylaşımına zemin hazırlamak hem örtülü bilginin somutlaştırılmasına hem de işgören motivasyonunun artırılmasına önemli katkılar sağlayabilmektedir. Örneğin Hewlett-Packard'da Bill (Hewlett) ve Dave (Packard)'in öyküleri dilden dile dolaşmakta ve hatta çoğu zaman da abartılmaktadır. Benzer şekilde 3M işletmesi de işgörenlerin başarı öykülerinin örgüt içerisinde tekrar tekrar anlatımını sürekli teşvik etmektedir. Hatta 3M işletmesi bu öykülerin unutulup gitmesini önlemek ve işgören davranışları üzerindeki örtülü etkisinden en iyi şekilde yararlanabilmek amacıyla bunların toplanması ve kaydedilmesinden sorumlu olan uzmanların istihdamı yoluna gitmektedir (Mascitelli, 2000: 185).

*Raporlama/Yazıya Dökme Geleneği:* İş dünyasında hayat bulması gereken en önemli unsurlardan bir tanesi de örgüt içerisindeki her tür işlemin olabildiğince yazıya dökülmesi geleneğidir. Bu gelenek örgüt faaliyetleri ve kararları açısından sağlıklı ve tutarlı verilerin oluşumuyla birlikte, rekabet avantajına temel oluşturabilecek bilgi ve becerilerin de keşfine zemin oluşturabilecektir. Bu tür bir kayıt ya da raporlama geleneğiyle örgüt geleceğinde çığır açabilecek potansiyeldeki öneri ya da bilgilerin kaybolup ya da unutulup gitmesinin aksine bunların somutlaştırılarak tekrardan görülebilmesi ve üzerinde düşünülebilmesine olanak sağlanmış olmaktadır.

### III) SOMUTLAŞTIRMA SÜRECİNDEKİ OLASI STRATEJİK RİSK SENDROMLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Örtülü bilginin somutlaştırılması, rekabet avantajı yaratımına temel oluşturabilecek son derece soyut ve kritik bir potansiyelin su üstüne çıkarılarak tüm çalışanlarca algılanabilen ve paylaşılabilen bir örgüt değeri haline dönüştürülmesi işlemidir. Bu tür bir somutlaştırma işleminin altında yatan ana nedenlerin başında ise stratejik bir güç olan örtülü bilginin daha planlı, bilinçli ve örgütlü olarak pazarlara yansıtılması, kısaca rekabette işletme lehine çok önemli bir avantajın oluşturulabilmesi gelmektedir. Ancak örtülü bilginin herkesçe algılanabilen somut bir örgüt değeri haline dönüştürülmesi çabaları aynı zamanda bu derece kritik bir potansiyelin rakiplere kaptırılması ya da zamanla kaybolması gibi oldukça hassas ve ağır bir risk sendromunun doğuşuna da zemin hazırlayabilmektedir. Örtülü bilginin stratejik bir güç olmasının başında örtülü olması, rakiplerce görülüp taklit edilememesi özelliği geldiği düşünüldüğünde ise bu tür sendromların işletmeler için çok uzak bir olasılık ya da yersiz bir endişe olduğunu söylemek pek de olanaklı değildir. Kısaca bir tarafta ortak bir örgüt değeri olarak planlı ve örgütlü şekilde örtülü bilgiyi tam anlamıyla rekabet avantajına dönüştürebilme arzusu yatarken, diğer tarafta somutlaştırma işlemiyle birlikte son derece stratejik bir gücün rakiplere kaptırılması korkusu bulunmaktadır. Ancak hangi tür endişe ya da korkularla olursa olsun işletme hedefleri ve geleceğinde kilit rol oynayabilecek oldukça hassas bir potansiyelin görmezden gelinmesi ya da bundan yeterince yararlanılamaması modern işletmecilik ve örgüt yönetimi anlayışının temelleriyle bağdaşmamaktadır. Bu bağlamda yapılması gereken bu tür bir risk sendromunun nedenleriyle birlikte buna uygun çözüm yollarının belirlenmesi ve bunların bir an önce hayata geçirilebilmesidir.

#### A) İşgören Bağlılığı

Üretim kaynaklarının tutkalı ve organizatörü olduğu gibi, örtülü bilginin de ana kaynağı olarak sürekli birey ön plana çıkmaktadır. Bu gerçek gerek mevcut bilgi ya da kaynakların örgüt hedefleri doğrultusunda en etkin şekilde kullanımı, gerekse yeni bilgi ve becerilerin keşfi noktasında işgören bağlılığının önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir. Özellikle örtülü bilgi gibi tamamen soyut bir potansiyelin ortaya konması ve örgüt hedeflerine yansıtılması bağlamında bu bağlılık çok daha büyük bir önem arz eder konuma gelmektedir. Dolayısıyla örtülü bilginin paylaşımı ve somutlaştırılmasında olduğu gibi bu bilgilerin rakiplerce görülüp taklit edilmesinde de bu bağlılık düzeyi çok önemli bir etken olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yüksek bir işgören bağlılığının olduğu örgütlerde örtülü bilginin somutlaştırılmasına bağlı bir risk sendromunun görülme ve etki olasılığının diğer örgütlere göre çok daha zayıf olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü somutlaştırma işleminin engin bir deryadan alınan bilgi damlacıklarının gerçeğe yansıtılması ve paylaşımı olduğu düşünüldüğünde işgören bağlılığı gerek somut aleme geçen bilgilerin, gerekse soyut

bilgi deryasının ne derece örgüt amaçlarına hizmet etmeye hazır olduğunu belirlemektedir. Bir bakıma yüksek işgören bağlılığı hem somut hem de soyut alemdeki bilgi potansiyelini örgüt amaçları ve geleceği adına güvence altına almaktadır. Dolayısıyla işletmeler aslında etkisi, şiddeti ve sonuçları açısından pek de farkında olmadıkları çok daha önemli ve ağır bir sendromla karşı karşıya bulunmaktadır. Ancak somutlaştırma süreciyle ortaya çıkan açık bilginin rakiplere kaptırılması sendromu, soyut bilgi deryasının ne derece harekete geçirebildiği ya da kullanılabildiği gerçeğini de geri plana itebilmektedir. Rekabette somut unsurların çok daha kısa zamanda ve kolaylıkla taklit edilebildiği düşünüldüğünde asıl endişe ve sendromun bu soyut bilgi deryası üzerinde olması gerektiği rahatlıkla söylenebilir. Yenilik ve yaratıcılığın ana kaynağı olan bu bilgi deryası her ne kadar buz dağının su altında kalan kısmını oluştursa da hem açık bilginin, hem de işletme geleceğinin ana temelini oluşturması itibarıyla çok daha hassas bir önem taşımaktadır. Sonuç olarak işgören bağlılığı örtülü bilgi dağının hem su altı, hem de su üstündeki kısmını güvence altına almakla kalmayıp, aynı zamanda işletme amaçları adına oluşabilecek olası risk sendromlarının çözümüne de rehberlik edebilmektedir.

### **B) Prosedürel Adalet**

Bu anlamda özellikle işgörenlerin prosedürel adalet algılamaları hem işgören bağlılığının oluşumunda hem de örtülü bilginin geliştirilmesi, somutlaştırılması, ve işletme amaçları doğrultusunda kullanımında oldukça etkin rol oynayabilmektedir. İşletme içerisinde alınan kararların adil olduğuna ilişkin işgörenlerde oluşacak kanaat bu kararların başarıyla hayata geçirilmesine ve oluşabilecek olası risk sendromlarının daha baştan kontrol altına alınmasına olanak sağlamaktadır. Çünkü ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma koşulları ve performans değerlemesi gibi sayısız unsurun belirlenmesinde kullanılan metot, politika ve prosedürlerin işgörenlerce adil olarak değerlendirilmesi işgörenler arasındaki iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımını teşvik etmekle birlikte, hem örtülü bilginin gelişimi ve paylaşımını hem de daha yüksek bir işgören bağlılığıyla örtülü bilginin kaybedilmesi gibi olası risk sendromlarının çözümünü desteklemiş olacaktır (Martin and Bennett, 1996: 84; McFarlin and Sweeney, 1992: 626-630; Greenberg, 1990: 399-402).

### **C) Prosedürel Bilgilendirme**

Prosedürel adaleti tesis etmenin dolayısıyla da yüksek bir işgören bağlılığının yanı sıra, örtülü bilginin somutlaştırılmasına dayalı stratejik risk sendromunu en aza indirebilmenin ve hatta yok edebilmenin bir diğer yolu da işgörenlerin işletme prosedürleri hakkında düzenli olarak bilgilendirilmesidir.

İşletme prosedürleri hakkında bilgi sahibi olmak bireye, objektif prosedürler dizisinin iş yerinde hakim olduğu yargısını verebilmektedir. İşletmede kararların nasıl

alındığını anlama bireyi sadece karar alım prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk etmemekte aynı zamanda karar vericilere de güven duymaya yöneltmektedir. Bunun tam tersi bir durumda, prosedürel bilginin yokluğu halinde ise işgörenlerde, işletme prosedürlerinin karar vericilerin çıkarlarına hizmet ettiği ya da karar vericilerin yönlendirildiği şeklinde şüpheler doğurabilmektedir (Schappe, 1996: 28; Kinicki ve Carson, 1992: 135; Niehoff ve Moorman, 1993: 527-533). Özellikle bu tür şüphe ya da endişelerin oluşması ve artışı örtülü bilginin somutlaştırılması ve paylaşımı yönündeki tüm çabaları sekteye uğratmakla birlikte örtülü bilginin işletme hedeflerine olan katkısını da en aza indirebilmektedir. Bu anlamda prosedürel adaletin tesisinde baş rol oynayan prosedürel bilgilendirme, hem örtülü bilginin somutlaştırılmasıyla hem de örtülü bilginin işletme hedeflerine yansıtılamaması endişesiyle doğabilecek tüm risk sendromlarına çare olabilmektedir. Dolayısıyla burada yapılması gereken herhangi bir karar alımı öncesinde böyle bir karardan etkilenmesi söz konusu olan tüm işgörenlerin düşüncelerini almak ve nihai kararın alınması sonrasında bunun niçin alındığını yine kendilerine açıklamaktır. Ayrıca nihai kararların uygulanmasındaki ilke ve kurallara, tüm yönetici ve işgörenlerin algılayabileceği bir netlik ve açıklık kazandırmak da işletmede yapılması gereken bir diğer zorunluluktur (Lubit, 2001: 174).

#### **D) Örgüt İçi İletişim**

Örtülü bilgiyle ilişkili stratejik risk sendromlarını en aza indirebilmenin bir başka yolu da gerek işgörenler, gerekse örgüt yönetimi ile işgörenler arasında oluşturulacak etkin bir iletişim ortamının varlığıdır. Örgüt içi iletişim düzeyi ile işgören bağlılığı arasında sıkı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bilgi miktarıyla ilişkili artan tatmin düzeyi, işgörenin örgüte duymuş olduğu bağlılık düzeyini de olumlu yönde etkilemektedir (Randall ve O'Driscoll, 1997: 606; Martin ve Bennett, 1996: 84-85; Putti ve Aryee, 1990: 42-44). Bu, bilgi tatmininin ait olma hissini ve örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşme olasılığını teşvik ettiği anlamına gelmektedir. Bu anlamda özellikle örgüt yönetimiyle işgörenler arasındaki iletişimin düzeyi ve etkinliği konunun en can alıcı olan bir diğer bölümünü oluşturmaktadır. Örgüt içi iletişiminin bir boyutu olan yönetimle iletişim ile prosedürel adalet arasındaki yüksek korelasyon ilişkisi, yönetim faaliyetlerinin bağlılık artırıcı mekanizmalar olarak örgüt içerisinde çok önemli bir fonksiyonu yerine getirdiğini göstermektedir (Scheppe, 1996: 28). Bu anlamda işgörenler ile yönetim arasında iletişim kuran işletme organları ve yayınları sadece birer iletişim aracı değil, aynı zamanda işgörenler arasında özdeşleşme ve bağlılığı özendirmeye yarayan güçlü birer strateji konumundadır.

İşte bu anlayış ve bilinç ekseninde sağlam temeller üzerine oturtulmuş etkin bir örgüt içi iletişimin varlığı sayesinde, örtülü bilginin gelişimi ve örgüt hedeflerine kanalize edilmesi güvence altına alınmış olacaktır. Bu sayede işletme örtülü bilginin somutlaştırılmasıyla ortaya çıkabilecek olası risk sendromlarını kendi içerisinde atmış olduğu tutarlı adımlarla en aza indirmiş olabilecektir. Çünkü örtülü bilginin

somutlaştırılmasında olduğu gibi risk sendromlarının oluşum nedenlerinin de, çözüm yollarının da örgüt içerisinde bulunduğu gerçeği asla unutulmamalıdır.

## **SONUÇLAR**

İşletmelerin sahip oldukları en büyük değer insan gücü olduğu bir gerçektir. Teknolojideki gelişmeler ne denli büyük ve hızlı olursa olsun işletmelerin insana ve onun yaratıcılığına olan ihtiyacı hiçbir zaman önemini yitirmeyecektir. Bu ise varolan bir gerçeği bir kez daha gözler önüne sermektedir; başarı ancak sahip olunan bilgi ve yetenekler potansiyelini, belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirmek ve onu en etkin şekilde kullanabilmekle mümkün olabilmektedir.

Yenilik ve yaratıcılığın temelini oluşturan bu bilgi ve yetenekler dizisinin başında ise örtülü bilgi gelmektedir. Başta ifade edilme olmak üzere taklit ve transferinde karşılaşılan güçlükler örtülü bilgiyi rekabette işletmeler için vazgeçilmez bir potansiyel, çok önemli bir stratejik güç haline dönüştürmektedir. Rekabet avantajının temelini ürün ya da hizmetlerden öte, asıl bunlara hayat veren bilgi ve beceriler dizisinin oluşturduğu gerçeğinden hareketle de örtülü bilginin gizli bir potansiyel olarak örgüt içinde kendi doğal akışına ya da kaderine terk edilmesi asla rasyonel bir tercih olmayacaktır. Bu bağlamda örtülü bilginin etkin bir somutlaştırma süreciyle rekabette bilinçli, planlı ve örgütlü şekilde kullanılan ortak bir örgüt kültürüne dönüştürülmesi modern işletmecilik ve yönetim ilkeleri açısından kaçınılmazdır.

Örtülü bilgiyi herkesin anladığı, inandığı, paylaşmaya ve üzerine bir şeyler koymaya hazır olduğu somut bir örgüt değeri haline dönüştürebilme çabalarının ise örgüt içerisinde rekabet avantajı açısından son derece hassas bir potansiyelin rakiplere kaptırılması gibi endişe ve korkulara dayalı ağır risk sendromlarının oluşumuna zemin hazırlayabileceği de asla göz ardı edilmemelidir. Kısaca bir tarafta rekabet avantajı yaratımına giden süreçte somutlaştırma işleminin gerekliliği ve önemi, diğer tarafta ise soyut bir stratejik gücü kendi elleriyle rakiplere kaptırma korkusu bulunmaktadır. Ancak hangi tür endişe ve korkularla olursa olsun böylesine stratejik bir potansiyeli kullanmada kararsız kalmak ya da bu yönde gereken cesareti gösterememek bulunduğumuz yüzyılın rekabet koşulları ve gerekleri bağlamında asla tercih edilen bir yol olmayacaktır. Bu tür bir tercih ölüm korkusuyla kendini insanlardan ve tüm dünyadan soyutlamaktan çok da farklı bir anlam taşımayacaktır. Nasıl ki ölüm korkusunun nedeni dış dünya değilse ve mutlu bir insan olabilmenin yolu bu sendromu yenmekten ve bunu doğal bir süreç olarak kabul etmekten geçiyorsa örtülü bilginin somutlaştırılmasına bağlı stratejik risk sendromlarını aşabilmenin yolları da yine örgüt içerisinde geçmektedir. Bir başka ifadeyle örtülü bilgiyi yine örtülü şekilde paylaşabilmenin yollarını aramak ve bulmak gerekmektedir.

Bu bağlamda örtülü bilgi çok sayıda kaynaktan beslenen engin bir derya gibidir. Tabii ki bu deryadan zaman zaman kıyılarına sıçramalar ve sızmalar da olacaktır. Ancak önemli olan bu deryayı besleyen kaynakları sürekli canlı ve enerjik tutabilmektir. Yatağını değiştirecek her bir kaynak örtülü bilgi deryasından kopup giden birer güç kaybı anlamına geleceğinden kaynağı da kaynak yataklarını da en iyi şekilde besleyebilmek kaçınılmazdır. Yüksek bir işgören bağlılığının oluşturulması anlamına gelen tüm bu çabalar örtülü bilgi deryasının gelişimi ve paylaşımıyla birlikte olası risk sendromlarının çözümüne yönelik atılmış son derece önemli adımlardır.

### KAYNAKÇA

- BARNEY, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No : 3, pp. 656-665.
- BLOODGOOD, J. M. and SALISBURY, D. (2001), "Understanding The Influence of Organizational Change Strategies On Information Technology and Knowledge Management Strategies", *Decision Support Systems*, Vol. 31, pp. 55-69.
- BOIRAL, O. (2002), "Tacit Knowledge and Environmental Management", *Long Range Planning*, Vol. 35, pp. 291-317.
- CHOI, B. and LEE, H. (2002), "An Emprical Investigation of KM Styles and Their Effect On Corporate performance", *Information & Management*, Vol. 20, pp. 142.
- CONNER, K. R. (1991), "A Historical Comparison of Resorce-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm", *Journal of Management*, Vol. 17, No : 1, pp. 121-154.
- DAWSON, P. (1997), "In At The Deep End: Conducting Processual Research On Organisational Change", *Scandinavian Journal Management*, Vol. 13, No : 4, pp. 389-405.
- FOLGER, R. G. and KONOVSKEY, M. A. (1989), 'Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions', *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 115-130.
- GRANT, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- GREENBERG, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, pp. 399-432.
- HALL, R. and ANDRIANI, P. (2003), "Managing Knowledge Associated with Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 145-152.



- İZGÖREN, A. Ş. (2000), *İş Yaşamında Yüz Kanguru: Sistem Liderliği*, Academyplus Ya., Ankara.
- JOHANNESSEN, J. A., OLSEN, B. and OLAISEN, J. (1999), "Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management", *International Journal of Information Management*, Vol. 19, pp. 121-139.
- JOHANNESSEN, J. A., OLSEN, B. and OLAISEN, J. (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, pp. 3-20.
- KINICKI, A. J., CARSON, P. C. and BOHLANDER, G. W. (1992), "Relationship Between an Organization's Actual Human Resource Efforts and Employee Attitudes", *Group & Organization Management*, Vol. 17, pp. 135.
- KOÇEL, T. (1999), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Ya., İstanbul.
- KOSKINEN, K. U. (2000), "Tacit Knowledge as a Promoter of Project Success", *European Journal of Purchasing And Supply Management*, Vol. 6, pp. 41-47.
- KOSKINEN, K. U. and VANHARANTA, H. (2002), "The Role of Tacit Knowledge In Innovation Process of Small Technology Companies", *Int. J. Production Economics*, Vol. 80, pp. 57-64.
- LUBIT, R. (2001), "Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No : 4, pp. 164-178.
- MALONE, D. (2002), "Knowledge Management: A Model for Organizational Learning", *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 3, pp. 111-123.
- MARTIN, C. L. and BENNETT, N. (1996), "The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Management*, Vol. 21, No : 1, pp. 84.
- MASCITELLI, R. (2000), "From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation", *J. Prod. Innovation Management*, Vol. 17, pp. 179-193.
- MCFARLIN, D.B., and SWEENEY, P. D. (1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 626-637.
- NIEHOFF, B. P. and MOORMAN, R. H. (1993), "Justice as a Mediator of The Relationships Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 527-556.
- NONAKA, I., TOYAMA, R. and KONNO, N. (2000), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 5-34.
- PUTTI, J. M. and ARYEE, S., (1990), "Communication in Organizations", *Group & Organization Management*, Vol. 15, No : 1, pp. 44.

RANDALL, D. M. and O'DRISCOLL, M. P. (1997), "Affective Versus Calculative Commitment", *Journal of Social Psychology*, Vol. 137, No : 5, pp. 606.

ROPO, A. and PARVAINEN, J. (2001), "Leadership And Bodily Knowledge in Expert Organizations: Epistemological Rethinking", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, pp. 1-18.

SALTER, A. and GANN, D. (2003), "Sources of Ideas for Innovation in Engineering Design", *Research Policy*, Vol. 1591, pp. 1-16.

SCHAPPE, S. P. (1996), "Bridging The Gap Between Procedural Knowledge And Positive Employee Attitudes", *Group & Organization Management*, Vol. 21, No : 3, pp. 28.

SCHULZ, M. and JOBE, L. (2001), "Codification and Tacitness as Knowledge Management Studies: An Empirical Exploration", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12, pp. 139-165.

THOMAS, P. (1996), *Getting Competitive*, McGraw Hill, New York.