



ÖRTÜK BİLGİ VE ÖRTÜK BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖRGÜTLER İÇİN YENİLİKÇİLİK VE HAYATTA KALMA AÇISINDAN ÖNEMİ

THE IMPORTANCE OF TACIT KNOWLEDGE AND SHARING OF TACIT KNOWLEDGE FOR ORGANIZATIONS CONCERNING ORGANIZATIONAL INNOVATION AND SURVIVAL

Pınar FAYGANOĞLU*

Öz

Günümüz dünyasında bilgi hiçbir zaman olmadığı kadar değerli ve stratejik bir meta olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızla değişen ve gelişen ve bir anlamda küçülen dünya, örgütleri rekabete, kendini tekrar etmemeye ve sürekli ve istikrarlı bir yenilikçiliğe doğru itmektedir. Böyle bir ortamda, örgütler için bilgi hem bir yenilik kaynağı hem de rekabetçi avantajlarını sürdürmek için önemli bir araçtır. Tabii örgütler için her bilgi bu derece değerli değildir. Özellikle kolay taklit edilemeyen, örgüt içinde etkin bir şekilde kullanıldığında yenilikçiliği tetikleyen ve üreten ve stratejik bir unsur olan örtük bilginin yeri örgütler için çok önemlidir. Bu çalışmada amaç örtük bilginin özellikle rekabet ve yenilikçilik yoğun sektörlerde örgütlerin hayatta kalabilmesini sağlayan önemli bir ölçüt olduğunu göstermeye çalışırken, bu avantajın ne gibi örgüt yapılarında başarılı olduğunu tartışmaktır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Örtük Bilgi, Paylaşımı, Yenilikçilik.

Abstract

In today's world, knowledge appears as a precious and strategic commodity than ever before. Ever changing, developing and in a sense dwindled down World and markets push the organizations to competition, not repeating themselves and to a constant innovation. In such an environment, the knowledge becomes a tool for organizations for both as a source innovation and maintaining their competitive advantages. Naturally, not all kinds of knowledge are precious for organizations. Especially, the tacit knowledge is very vital for organizations concerning its inimitability and its innovation triggering feature when it is used properly. In this paper, the main aim is to reveal how the tacit knowledge is a valuable tool for the organizations, which take place in a competition and innovation-oriented markets, concerning their survival. Besides, it also discusses in which types of organizations can use this advantage successfully.

Keywords: Knowledge, Tacit Knowledge, Sharing Tacit Knowledge, Innovation.

1. GİRİŞ

İngiliz Filozof Francis Bacon'unda haklı bir şekilde belirttiği gibi "Bilgi güçtür" ve bu güç yerinde kullanıldığında amaçlara ulaşmada en etkili yollardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Eralp, 2004). Örgütsel çalışmalar alanlarında ise bilgi son dönemlerde daha çok araştırmaya konu olan ve mahiyetinin anlaşılma istendiği bir kavram haline gelmiştir. Bunun öncelikli sebeplerinden belki de en çarpıcı olanı, bilginin şirketler ve ekonomiler için paha biçilmez bir kaynak olduğunun anlaşılmasıdır (Lam, 2000). Ayrıca bilginin bir türü olan örtük bilgide örgütlerin en önemli sermayelerinden biri olarak kabul edilmekte ve stratejik bir unsur olarak dikkate alınmaktadır. Firmalara son derece kıymetli bir rekabetçi avantaj sağlayan örtük bilginin, örgüt içinde ki paylaşımı hayati bir konudur. Örtük bilginin etkin bir şekilde paylaşılması, yenilikçiliğin yoğun olarak hissedildiği sektörlerde, firmalar için hayatta kalma ölçütlerinden biri haline gelmiştir. Yalnız bu bilginin paylaşımı için örgütün çeşitli yapısal, kültürel ve yönetsel özelliklere sahip olması gerekmektedir. İşte bu çalışmada hangi örgüt tiplerinde örtük bilginin daha etkin bir şekilde paylaşılacağı incelenecek ve bu tip örgütlerin rekabetçi avantajlarını nasıl oluşturdukları irdelenecektir. Bilginin genel yapısı ve türlerine ilişkin kısa açıklamalardan örgüt içindeki örtük bilginin yapısına, türlerine ve aktarılma şekillerine değinilecektir. Son bölümde bu aktarım için yazında yer alan ideal örgüt tipleri açıklanacaktır. Bu araştırmanın ana sorunsalı, yenilikçiliği yoğun bir şekilde hissedildiği sektörlerde örtük bilgi paylaşımının etkin olarak yapabilen örgütlerin hayatta kalma şanslarının diğerlerine göre daha fazla olduğu düşüncesini tartışmaktadır.

*Dr., Başkent Üniversitesi.



2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bilgi, Örtük bilgi ve Türleri

Bilgi çeşitli türleri ve çeşitli araştırma düzeyleri olan, yeknesak bir kavram olmaktan daha ziyade, çok yönlü bir kavramdır. Buna bağlı olarak ta çeşitli tanımları vardır (Spender; Grant, 1996). Ayrıca bilgi farklı alt bileşenlerden oluşan bir kavramdır (Olivera, 2000). Olivera'ya (2000) göre; veri, enformasyon ve bilgi süreci bu oluşumu anlatmak için kullanılacak en iyi açıklama şekillerinden biridir. Ona göre veri, olaylar hakkında birbirinden bağımsız nesnel gerçekleri ifade eder. Veri kavramı, çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimidir. Veri bilgiye ulaşma yolunda temel noktadır ve bilgiyi oluşturan en ufak parçadır, çeşitli olguların her türlü gösterimini içerir (Erkongun, 2007). Genelde veri, incelenmesi gereken ve daha sonraki safhalarda kullanılacak hale getirilmesi gereken temel bir malzeme olarak değerlendirilir. İşletmeler açısından veri ise, yapısal işlemlerin belli biçimde tutulmuş kayıtlarıdır (Andrews; Delahaye, 2000). İkinci bileşen olan enformasyona bakacak olursak, enformasyonun fark meydana getiren veri veya veriler topluluğu olduğunu görürüz. Enformasyon alıcısı tarafından biçimlendirilmek zorundadır ve alıcının bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır. Günümüzde küreselleşme nedeniyle herkes enformasyona kolayca ulaşabilmektedir. Enformasyon işlenmiş veridir (Olivera, 2000). Enformasyon işletme içinde sert ve yumuşak iletişim ağları aracılığıyla dolaşmaktadır. Sert iletişim ağı; gözle görülür, başı sonu belli bir altyapıya sahiptir. Yumuşak iletişim ağı ise; daha az resmi ve daha az gözle görülür bir nitelik taşır. Veriden farklı olarak enformasyonun bir anlamı vardır (Turner; Makhija, 2006). Bilgi ise veri ve enformasyondan farklıdır fakat çoğu insan sezgisel olarak bilginin veriden ya da enformasyondan daha geniş, daha derin ve daha zengin olduğunu bilmemektedir. Oysa veri ham gerçeklerdir ve düzenlendiğinde enformasyona, enformasyonda bilgiye dönüşür (Olivera, 2000). Bilgi sonsuzdur ve paylaşıldıkça çoğalır. Barutçugil'e göre (2002) bilginin diğer kaynaklardan farklı iki özelliği daha bulunmaktadır. Bunlardan ilki bilginin dinamik nitelikli olmasıdır. Bilgi kullanıldığı zaman vardır. Yalnızca kullanıldıkça depolanabilir. Bu durum elektrik enerjisiyle benzerlik gösterir. İkincisi ise bilginin değerinin göreceli bir niteliği olmasıdır. Bilgi ihtiyaç duyulan yere, zamana, kişiye göre değeri değişir ve değeri de kaynağı ile doğru orantılıdır. (Barutçugil, 2002). Bunun yanında bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur. Kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler olarak gösterir (Doğan, 2003).

Bilginin genel olarak ne olduğunu tanımladıktan, bilgi türlerine ve bunların özelliklerine kısaca değinelim. İlgili yazında bu konuda çok çeşitli sınıflandırmalar yer almaktadır. Barutçugil'in (2002) sınıflandırmasında üç ana ayrım kıstası vardır. Bunlardan ilki, düzenleme ve kullanma tarzına göre bilgi türleridir. Bilgiyi kullanma şeklimizi bilgiyi algılama ve düzenleme tarzımız belirlemektedir. Düzenleme ve kullanım tarzına göre bilgi, idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgi olarak sınıflandırılmaktadır. İdealist bilgi, kaynağını okuduklarımızdan ve yaptıklarımızdan alan, vizyon ve hedef oluşturmayı, değer ve inançları yönlendirmeyi ve kararlar almayı sağlayan bilgidir. Sistematik bilgi, kaynağını eğitim ve gözlemlerimizden yarattığımız senaryolar ve modellerden alan ve yöntem, kılavuzlar oluşturabilen bilgidir. Pragmatik bilgi, bir yöneticinin karar alması gibi iş yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramları içermektedir. Otomatik bilgi ise kaynağını düşünmeden gerçekleştirilen hareketler ve rutin davranışların oluşturduğu içselleştirilmiş bir bilgi türüdür. İkinci grupta niteliğine göre bilgi türlerine yer verilmektedir. Bu türde yer alan bilgi çeşitleri sistem ve süreçlerle ilgili bilgiler olarak tanımlanmıştır. İnsan kapitali, yapısal kapital ve müşteri kapitali olmak üzere üç ayrı sınıflama içinde incelenmektedir. İnsan kapitali, bireysel yetenekleri içeren kişinin kendisine ait bilgisi, yapısal kapital iç ve dış çevrenin ihtiyaçlarını karşılayan örgüt bilgisi ve müşteri kapitali ise müşterilerle ilgili unsurları içeren bilgi olarak ifade edilmektedir. Üçüncü ve son grupta ise, bu araştırmanın konusu olan, kaynağına göre bilgi türleri ayrımı vardır. Açık bilgi ve örtük bilgi olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Açık bilgi sözlerle, resimlerle, rakamlarla veya diğer araçlarla ifade edilen bilgidir. Bu ifade şekli ile bağlantılı olarak bilimsel ve sistematik olması nedeniyle başkalarına rahatlıkla iletebilir ve yine başkalarıyla rahatlıkla paylaşılabilir. Açık bilgi, kitaplar, belgeler, görsel materyaller ve simülasyon gibi yazılı ya da görsel materyallerle örneklendirilebilir. Örtük bilgi ise, kişilerin önsezileri, tecrübeleri, kavrama ve değerlendirme usulleri veya çevreleri yoluyla elde ettikleri sembolleştirilmemiş ya da paylaşılan bilgidir (Howells, 1996). Örtük bilginin, sezgi yoluyla ortaya çıkan kişisel bilgi olması nedeniyle formüle edilmesi ve başkalarına iletilmesinin zor olduğu belirtilmektedir. Başka bir deyişle örtük bilgi, kişi tarafından sahip olunan yetenek deneyim ve becerileri içermektedir (Nonaka; Krogh, 2009).

2.2. Örgütsel Bilgi ve Örgütsel Örtük Bilgi



Örtük bilgi ile ilgili daha detaylı açıklamalar ileriki bölümlerde yapılacaktır. Bilginin genel yapısına değindikten sonra, örgütsel bilim alanında bilgiye ilişkin yapılan çalışmalara kısaca göz atalım. Öncelikli örgütsel çalışmalarda bilgi genel olarak örgütün içinde ve onun üyeleri tarafından üretilen, kullanılan, paylaşılan, aktarılan ve çoğaltılan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve örgütsel bilgi olarak adlandırılmaktadır (Nonaka, Toyama; Nagata, 2000). Buna ek olarak, örgüt bilgi üreten ve onu işleyen bir yapılanma olarak tasvir edilmektedir (Nonaka, Toyama; Nagata, 2000). Örgütsel bilginin kaynağı yazında çok tartışılan bir konudur. Walsh'un (1995) çalışmasında da belirttiği gibi, yazında örgütsel bilgiye ilişkin çeşitli araştırma düzeyleri bulunmaktadır. Bunlar kişisel düzeydeki bilgi, grup düzeyindeki bilgi, örgütsel düzeydeki bilgi ve endüstri düzeyindeki bilgi olmak üzere dört ana grupta incelemektedir. Fakat Smith'e (2001) göre, bilgi paylaşımı kişisel değil örgütsel bir süreçtir. Çünkü günümüzde sorunları çözecek bilgi nadiren bir kişide bulunmaktadır. Günümüzde uygulamadaki asıl problem, gerekli bilginin nasıl bulunacağını ve uygulanacağını bilmektir (Smith, 2001). Buna ek olarak, örgütsel bilgidir kasıt, üyesi olan bireylerin bireysel olarak sahip oldukları bilgilerin kabaca bir toplamı olmaktan ziyade örgütün kendine has bilgileri ve uygulamaları kast edilmektedir (Walsh; Ungson, 1991). Bunun yanında, Lam'da (2000) firmalarda yer alan bilgi kümelerinin onlara has bir yapıya sahip olduğunu ve bireysellikten uzak kolektif bir oluşum olduğunu altını çizmektedir. Lam'a (2000) göre örgütsel bilginin iki boyutu vardır: bilgi bilimsel ve varlık bilimsel boyutlardır. Bunlardan ilki, bilginin ifade edilmesi ile ilgili iken diğeri bilginin odak noktası ile ilgilidir. Bilgi bilimsel boyutuna bakıldığında örgütsel bilgi, Polanyi'nin tanımladığı ve yukarıda da kısaca değindiğimiz, açık ve örtük bilgi ayrımına atıfta bulunmaktadır. Varlık bilimsel boyutta ise bilgi, kolektif bir bütün olarak dile getirilmektedir. Lam, bu ayrımları göz önüne alarak bilgiyi açık ve kolektif tanımı ile "kodlanmış bilgi", örtük ve kolektif tanımı ile de "gömülü bilgi" olarak adlandırmakta ve bu bilgi türlerinden gömülü bilginin firmanın hayatta kalması için daha elzem olduğuna vurgu yapmaktadır (Lam, 2000). Kısacası örtük bilgi şirketlerin varlıklarını sürdürdürebilmeleri ve rekabetçi avantajlarını koruyabilmeleri için vazgeçilmez bir unsurdur (Smith, 2001). Örgüt içinde ki örtük bilginin paylaşılması ve işlenmesi örgütün hayatta kalabilme kabiliyetini önemli derecede artırmaktadır (Alwis; Hartmann, 2008). Bununla birlikte açık ve örtük bilginin birlikte oluşturduğu bilgi kümesinin %90'lık kısmını örtük bilginin oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu yapı ile bilgi bir buz dağına benzetildiğinde, herkes tarafından görünmesi kolay olan kısmı açık bilgiyi, görünen kısmı üzerinde taşıyarak ona hayat veren ve temel oluşturan ana kütle ise örtük bilgiyi sembolize etmektedir. Başka bir deyişle açık bilginin gelişimi örtük bilginin gelişimi ile doğru orantılıdır. Bu nedenle de açık bilgi, örtük bilginin dış ortama yansıyan uzantısıdır (Barutçugil, 2002). Açık bilgi, daha çok bir konu hakkında bilmeyi içermektedir ve yazılı olarak kolayca transfer edilmektedir. Özellikle sistem merkezli stratejiler ve geleneksel bilgi yönetim süreci teknolojileri ile kolaylıkla paylaşılabilirliği belirtilmektedir. Açık bilgi, kusursuz ve resmen ifade edilebilir (Nonaka; Krogh, 2009) kanunlaştırılabilir, kolaylıkla paylaşılabilir, açıklanabilir, anlaşılabilir bir bilgi türüdür ve iletildiğinde bilgiyi alanda, sahip olan kadar bilgiye ulaşmaktadır (Ambrosini; Bowman, 2008).

Başka bir ifade ile açık bilgi somuttur, kolay anlaşılır, kaydı tutulur ve iletişimi sağlanır. Örtük bilgi, açık bilginin anti tezidir ve belgeler, planlar ve prosedürler gibi konvansiyonel mekanizmalarla kolayca yazıya dökülemez ve kelimelerle, sayılarla, işaretlerle ifade edilmesi çok zordur. Bu nedenle örtük bilginin formüle edilmesi, anlatılması, paylaşılması ve aktarılması diğeri bir deyişle ile resmi dilde bildirim zordur ve genellikle bir bireye özgü olarak aktarılmaktadır (Gürsoy, 2010). Örtük bilgi, açık bilginin tersine sözlü veya yazılı olmanın dışında bir eylemle veya davranışla açığa çıkmaktadır (Barutçugil, 2002). Ayrıca, örtük bilgi kişisel görüşlerle, sezgilerle, duygularla, inançlarla, "bilme yolu (know-how)" ile tecrübelerle ve değerlerle alakalıdır. Örtük bilgi "ne"yi değil "nasıl"ı bilme olarak ifade edildiğinden dolayı, "tecrübeden doğan güç" olarak da tanımlanmaktadır (Vendelo; Augier, 1999). Bunlara ek olarak, örtük bilginin türleri de vardır. Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) bilgi oluşum modelinin merkezinde örtük bilgi bulunmaktadır ve bu model kurumlara örtük bilgiyi dilsel ve sayısal biçime dönüştürerek kullanmayı önermektedir. Bu görüşe göre Nonaka örtük bilgiyi, teorik ve kavramsal olarak iki türde ifade etmektedir. Teorik örtük bilgi, bireylerin tecrübelerinden ve deneyimlerinden gelen edinimleri ya da sözle ifade edilme gereği duyulmadan yaparak öğrendikleri bilgidir. Kavramsal örtük bilgi ise (bilişsel), sosyal aktiviteler ya da sıradan işyeri problemlerinin tartışılması gibi dili içeren faaliyetler sonucunda elde edilen bilgi olarak tanımlanmıştır. Ayrıca kavramsal örtük bilginin, açık bilginin içselleşmesi yöntemiyle oluştuğuna değinilmiştir (Nonaka; Takeuchi 1995). Janik (1990)'e göre örtük bilgi; açıklanabilir fakat henüz tam olarak açık hale gelmemiş olan ve bilinebilen insan tecrübelerinin yansıması olan bilgidir. Hedlund, Antonakis ve Sternberg'ün (2003) aktardıklarına göre Wagner ile Strenberg'in çalışmalarında yönetimsel başarı açısından örtük bilgi dört türde incelenmiştir. Bunlar, insanları yönetmek, görevleri yönetmek, kendini yönetmek ve kariyeri yönetmektir. İnsanları yönetmek, diğeriyle nasıl çalışacağını ve onların isini nasıl yönlendireceğini bilmek



olarak belirtilmiştir. Görevleri yönetmek, görevleri günden güne nasıl yöneteceğini ve onlara nasıl öncelik vereceğini bilmek olarak tanımlanmıştır. Kendini yönetmek ise kişinin performansını ve üretkenliğini nasıl en yüksek düzeye çıkaracağını bilmesi olarak belirtilmiştir. Son olarak kariyeri yönetmek de kişinin itibarını nasıl pekiştireceğini ve arttıracaklarını bilmesi olarak tanımlanmıştır (Hedlund, Antonakis; Sternberg, 2003). Castillo (2002)'nin yaptığı çalışmada ise örtük bilgi türleri; yazılı hale gelemeyen örtük bilgi, sosyokültürel örtük bilgi, anlamsal örtük bilgi ve akıllı örtük bilgi olarak dört sınıfta ifade edilmektedir. Yazılı hale gelemeyen örtük bilgi, önsezi gibi fazlasıyla kişisel ve bu nedenle sözlü tarif edilemeyen bir çeşit örtük bilgidir. Sosyokültürel örtük bilgi, grup içinde bireylerin birbiriyle etkileşimi gibi sosyokültürel sistemlerin bir parçasının sonucu oluşan bilgidir. Anlamsal örtük bilgi, bilim adamları ya da mühendislerin matematiksel sembollerini kurdukları kendilerine has dili, ya da yöneticilerin herhangi bir mesajı verirken birçok sözcüğü kullanmak yerine kendilerine has seçtikleri yöntemi içerir. Başka bir ifade ile soyut ifadelerin ima edilen anlamlarını tamamen bilmek, anlamsal örtük bilgi teriminin özünün en iyi anlatımıdır. Akıllı örtük bilgi ise bilimsel buluşlar esnasında henüz belli olmayan durumlara, geçerli tahminler yapma gibi akıl yürütme süreci içerisinde elde edilen bilgi olarak ifade edilmiştir (Castillo, 2002).

Örgütsel düzeyde oluşan örtük bilgi, bireysel düzeyde oluşan örtük bilgidir. Ambrosini ve Billsberry'e göre (2007) bireysel örtük bilgiyi aktarılması ve paylaşılması, örgütsel düzeydeki örtük bilginin aktarılması ve paylaşılmasından daha zordur. Ayrıca, Örtük bilgi topluluk merkezlidir. Gruplar, genellikle kolektif deneyim, sezgi ve bilgi sahibi bireyler ile grupların kaynakları doğrultusunda bilgiye sahip olurlar. Bu nedenle bir örgütün stratejik olarak en kayda değer kaynağının, örtük bilgi olduğu savunulmaktadır (Ambrosini; Billsberry, 2007). Örtük bilgi kişisel olmasının yanında, örgütteki bireysel ve sosyal ilişkilerle ilgilidir. Başka bir deyişle örtük bilgi, ilişkiler içinde yer aldığı kadar iletişim akışlarında, davranışlarda ve çalışanların kendi aralarındaki karar verme şekilleri içinde de yer almaktadır (Smith, 2000). Örtük bilgi, bilgi yönetimi ve örgütsel yapı ile ilgili konuları da ilgilendirmektedir (Gürsoy, 2010). Örgütsel örtük bilgi yukarıda da belirtildiği gibi örgütün hayatta kalması için en önemli unsurlardan biridir. Bu araştırmanın da ana sorunsalı olarak, özellikle yenilikçilik baskısının yoğun olduğu, rekabetin ciddi derecede hissedildiği ve kendini tekrar etmemenin kaçınılmaz olduğu sektörlerde yer alan şirketler için örtük bilgi paylaşımı, örgütün hayatta kalabilmesi için hayati bir meseledir ve buna olanak sağlayan örgütsel yapıların başarı oranı diğerlerine göre daha fazladır.

Günümüz örgütlerinin belki de en önemli sorunu yenilenmenin, değişimin ve buna benzer örgütü zorlayan dışsal güçlerin, örgütsel kaynaklar yoluyla absorbe ederek, bunu kendi lehlerine çevirecek stratejileri üretmektir (Nooteboom, 2000). İnovasyon veya yenilenme baskısı özellikle bazı sektörlerde kendini, diğerlerine göre, çok daha yoğun bir şekilde göstermekte ve hissettirmektedir. Örneğin, bilişim, otomotiv, savunma sanayi, internet üzerinden ticaret gibi sektörlerde, yenilenme örgütün hayatta kalmasının belki de en önemli unsurlarından biridir (Miller, Fern; Cardinal, 2007). İşte bu noktada örgüte bu kabiliyetleri sağlayabilecek içsel bir unsur olarak örtük bilgi çıkmaktadır.

Örgütsel örtük bilgi bu hayati rolünü kendine has bazı özellikleri ve işlevleri sayesinde edinmektedir (Alwis; Hartmann, 2008). Bunlardan belki de en çarpıcı olanı örtük bilginin duruma örgüte özgü niteliğidir (Bolinger; Smith, 2001). Örtük bilgi, benzersiz, yer değiştiremez, taklit edilemez ve yerine konulamazdır. Örtük bilginin özel ilişkilere bağlı (meslektaşlar, müşteriler, sistemler, vb.) olması, diğer örgütlere kolaylıkla aktarılmasını engellemektedir (Ambrosini; Billsberry, 2007). Ayrıca rakiplerce görülemez, bir başka deyişle taklit edilme güçlüğü, örgütler için örtük bilginin dışsallaştırılmasının gerekliliğini, daha açık bir ifadeyle bireysel boyuttan çıkarılarak somut bir örgüt değerine dönüştürülmesinin önemini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle örtük bilgi örgütler için önemli bir rekabetçi avantaj kaynağıdır (Howells, 1996). Bunun yanında örtük bilgi örgüte, çevreye uyum ve değişim yetisi kazandıran bir bilgi türü olarak da çok önemlidir. (Lubit, 2001). Bu doğrultuda bir işte mükemmeliyeti yakalamak için daha yüksek seviyede bilgiye, yani yapısal olmayan soyut örtük bilgiye sahip olunmalıdır (Çavuşgil, Calantone; Zhao, 2003). Örgütün içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevrenin sürekli değişen dinamik yapısına ayak uydurabilecek stratejilerin geliştirilebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayan bilginin de dinamik olmasıyla sağlanabilir. Örgütler problemlere çözüm üreten enformasyon işleme makineleri değildir, yaşayan organizmalardır. Sanılan aksine problemi ortaya koyar, tanımlar, geliştirir, problemi çözmek için yeni bilgiler üretir, yeni bilgiyi de problem çözüme kullanır. Böylece hem çevresini hem de kendisini yeniden şekillendirir. Bu sürecin sağlıklı biçimde işlemesi, organizasyonun bilgiyi depolamaktan çok dinamik bilgi yaratabilme kapasitesine bağlıdır (Nonaka; Takeuchi 1995). İşte bu bilgi yaratabilmenin en iyi yolu örtük bilginin etkin bir şekilde kullanılmasından geçmektedir. Örtük bilgi sadece rekabetsel avantaj yönünden önemli değil aynı zamanda stratejik yaklaşım, öğrenme, yenilik ve ürün geliştirmeyle de ilişkili olduğundan örgütler için çok önemlidir (Bolinger; Smith, 2001). Çünkü örtük bilgi örgütte yer alan kilit



elemanların sahip olduğu bilgilerin, kişinin yer değiştirmesi veya örgütü terk etmesi ile bilginin örgütü terk etmesini önleyecektir. Ayrıca aynı konuların tekrar edilmesine başka bir deyişle “tekerleğin yeniden keşfedilmesi” durumunu önleyerek kaynak ve zaman israfının da önünü kesecektir (Ambrosini; Billsberry, 2007). Bunlara ek olarak, Foss’a (2003) göre firmalar kendi sözleşmelerinin ifade ettiğinden daha şey bilmektedirler. Burada altı çizilmek istenen nokta örgütlerin kendilerine has örtük bilgilerini kâğıt üzerinde ifade etmeyi tercih etmemeleri veya bunu örgüt dışına çıkaramadıklarıdır. Çünkü örgüt içindeki bilginin homojen yani türdeşdir. Bu tür bilginin aktarılması görece daha kolay ve daha az maliyetlidir. Buna ek olarak, bu tür bilgilerin ancak örgüt üyeleri tarafından tam olarak algılanabileceği iddia edilen bir başka noktadır. Buna karşın, örgütler arası bilgi heterojen yani ayrışiktir. Bunların aktarılması hem çok maliyetli ve zor hem de iletişim problemlerine neden olabileceğinden tercih edilmemektedir. Bu nedenle “içsel kaynaklı bilgi arayışı, dışsal kaynaklı olanlara göre daha tercih edilir ve elde edilirdir” (Foss, 2003).

Örgütsel örtük bilgi, Goffin ve Koners’e (2011) göre yeni ürün meydana getirme sürecinin en önemli bileşenidir. Fakat örgütte yer alan bu potansiyeli açığa çıkarmak için, araştırmanın sorunsalında belirtildiği üzere, örgütün bu paylaşımına açık olan ve buna olanak sağlayan bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Birçok örgüt günümüzde, özellikle de örtük bilgiyi örgütün tamamına yaymak için büyük çaba harcamaktadır. Bu nedenle örgütler için bilginin üretilmesi ve bilginin zamana, mekâna yayılması faaliyetleri arasında oluşturulacak denge çok önemlidir (Gürsoy, 2010). Bilgi paylaşımı tek başına işleyen bir mekanizma değil, örgüt yapısında yer alan örgüt kültürü ve örgütsel iletişimden doğrudan etkilenen bir kavramdır. Çavuşgil, Calantone ve Zhao’ya (2003) göre örgütsel bilginin eylem odaklı ve sosyal etkileşim içinde en iyi şekilde transfer edilerek paylaşılabilirliği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda direk ve dolaylı olarak bilginin aktarılabilirliği iki yöntem üzerinde durulmaktadır. Direk aktarım, is ortamında yeni gelenlerin isin inceliklerini ustalarından öğrenmeleri ya da öğrencilerin okul laboratuvarında yaptıkları deneylerde edindikleri gözlemler gibi bilginin insandan insana etkileşimli olarak tanımlanmaktadır. Anlaşılması zor, kapalı, örgütsel olarak gömülü ve deneyime dayalı özellikleri nedeniyle, örtük ve açık bilgi paylaşımı için aynı metotların kullanılmayacağı ayrıca belirtilmektedir. Bunun yanında bilginin insandan insana doğrudan ya da medya gibi dolaylı yoldan aktarılabilmesi nedeniyle özellikle büyük örgütlerde, “örtükten açığa” açıkça söyleme süreci, çoğu kez e-posta, içsel çalışma grupları, işe odaklı konferanslar, seminerler, yazılı ve internet üzerinden kullanılabilen tabanlı rehberler, kitap yayınları, dergi makaleleri ve gayri resmi

Konuşmalarla yapılmaktadır (Stover, 2004). Bunun yanında öğrenme hikâyelerinin kayıt edilmesi, hikâye anlatımları, problem ve başarıların analiz edilmesi, toplantılar gibi rutinlerin oluşturulması, bilgi değişimi protokolleri, analogiler veya karşılaştırmalar ve (“eğer ki...”) gibi kavram ile hipotezlerin üretimi diğer yöntemler arasındadır (Syed-Ikhsan; Rowland, 2004). Bireylerin örtük bilgilerini elde etmede, sistematik yaklaşımların yetersiz kalmasının nedeni insanların, doğası gereği örtük bilgiyi genelde beklenmedik ve duruma has olarak oluşan sohbetler yoluyla paylaşmalarıdır. Bundan dolayı örgüt içinde yaratıcı yollarla örtük bilginin paylaşımı sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır (Bolinger; Smith, 2001). Zaman içinde deneyimle elde edilen örtük bilginin paylaşımındaki etkili yol olarak insani etkileşim ve sosyalleşmedir. Çünkü sosyalleşme sonucunda insanlar birbirleri ile uyduğu zaman, iletişim, etkileşim ve tartışma, bilgi paylaşma ve üretme için daha fazla zaman ayrılabilir (Ambrosini; Billsberry, 2007). Başka bir deyişle örtük bilginin faydaya dönüşmesi için insanlar arasında iletişim yoluyla açığa çıkarılması gerekmektedir. Örgütte belirsizliği gidermeye, yorum ve bilgi transferi için yazılı sözlü veya görsel olmak üzere iletişim birçok yolla sağlanmaktadır. Ancak deneyimlerin özellikle karşılıklı iletişim yoluyla aktarılabilirliği belirtilmektedir. Bu nedenle de yüz yüze iletişimin, örtük bilginin aktarımı konusunda en etkili araç olduğu ifade edilmektedir (Smith, 2001).

Nonaka ve Takeuchi’ye (1995) göre örtük bilgi, bir proje takımının veya onların deyimiyle bilginin mikro topluluğunun derin sosyalleşmesi yoluyla açığa çıkarılarak paylaşılmaktadır. Sosyalleşme, örgüt üyelerinin bir duruma yönelik nasıl hareket edileceği hakkında ortak bir tanımlama ve fikir birliği sağlayabilme halidir. Bu doğrultuda ise örtük bilgiyi bir örgüt içinde ve dışında sosyalleştirmenin en etkili yolunun katılımcılık modelleri ve katılımlı süreçler olduğu belirtilmektedir. Ayrıca takım çalışması ve modelleme gibi yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. Ayrıca sosyalleştirme yoluyla örtük bilgiden, bir olaya yönelik harekete geçilmesi, değer yaratıcı görevler ve yeteneklerde kullanılması ve stratejik planlamaların yapılmasında yararlanılmaktadır (Nonaka; Takeuchi, 1995). Alwis ve Hartmann’a göre (2008) bir örgütte örtük bilginin açığa çıkarılması için çalışanlara yönelik farklı sorular sormak gerekebilir. Çünkü kişiler kasten veya bilerek ne yaptıklarını hiç düşünmemiş olabilirler veya kişiye işi nasıl başardığına yönelik sorular yöneltilmemiş olabilir. Tespit edilen çalışanlara, “bunu nasıl yapıyorsun?, örgütteki başarının nedeni nedir?, bu nasıl oldu?, bunun olmasına ne neden oldu?, kim bu işe karıştı?, bunu ne etkiledi?” gibi sorular



yönelmek, örtük bilginin açığa çıkarılmasında etkili olacaktır. Özellikle çalışanların bir arada bulanacakları, toplantı ya da sosyal aktivitelerde bu sorular yoluyla önemli bilgilerin elde edilebileceği ifade edilmektedir. Örgüt üyeleri uyum içinde olduğu zaman örtük bilgi kolaylıkla paylaşılabılır. Çünkü insanların paylaştıkları farklı değerler, bilginin transferi önünde engel olarak görülmektedir. Bu doğrultuda sosyalleşme birbirlerinin inançlarını kabullenmede insanların daha hoşgörülü olmalarını sağlamaktadır (Nonaka, Toyama; Nagata, 2000). Örgüt içinde çalışanlar uyumlu olduğu zaman, personel devir-daimi azalır, iletişime, etkileşime, başarılı sosyalleşmeye ve bilginin iletilmesinin ve üretilmesinin tartışılmasına daha çok süre ayrılacaktır (Ambrosini; Billsberry, 2007). Ayrıca uyum ile örtük bilginin paylaşılmasına yönelik olarak çalışanlar, ortak tutum sergileyecek ve karşılıklı yardımlaşma içinde bulunabileceklerdir. Bu nedenle, örtük bilgiyi stratejik bir varlık olarak gören örgütler için, kişi-örgüt uyumu, rekabetsel avantajın sürdürülebilirliği adına kritik önem taşımaktadır (Ambrosini; Billsberry, 2007). Örtük bilginin rahat paylaşılması için örgüt çalışanları arasında belli bir seviyede kişisel yakınlık gereklidir. Bu nedenle de örtük bilgi paylaşımı, kişisel ve gayri-resmi ilişki gerektirmektedir. Örtük bilgi paylaşımını desteklemek için örgüt yönetimi, farklı düşüncelere saygı gösterilen ve aksamalara ağır cezaların verilmediği bir çalışma ortamı yaratmalıdır. Ayrıca örgüt içinde açık kültürün desteklenmeli ve daha az hiyerarşik bir yapı oluşturulmalıdır (Gürsoy, 2010). Bunlara ek olarak, örgütsel örtük bilginin paylaşımının, özellikle yetkilendirme ve gömülü sistemler ile ilgili olduğu da belirtilmektedir. Gömülü sistemlerden ima edilen bilgi yönetimi için gerekli olan sistemlerdir. Bazı örgütlerde, ileri derecedeki teknolojik uygulamalar da bu süreç için kullanılmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde fikirler ve bilgilerin, gayri resmi toplantılar, düzenli yapılan toplantılar ya da sunumlarla, tartışılıp paylaşılabilirliği ifade edilmektedir. Örtük bilgiyi ortaya çıkartmak, transfer etmek ve paylaşmak adına intranet, hyperlink, hypermedia, hypertext gibi araç ve teknolojilerin kullanımının önemli etkileri bulunmaktadır (Göktaş, 2007). Bu değindiğimiz noktalarla ilgili olarak, Goffin ve Koners'ın (2011) yeni ürün yaratılmasına ilişkin düşüncelerine geri dönecek olursak, onlarda bir yandan örtük bilginin yeni ürün yaratma konusundaki kaçınılmaz rolüne atıfta bulunurken diğer yandan da bu süreçte takım olarak öğrenmenin rolüne vurgu yapmaktadırlar. Çünkü onlara göre "örgütün bilinç düzeyinin altında, büyük bir örtük bilgi denizi" yer almaktadır (Goffin; Koners, 2011). Bu bilgidan azami düzeyde faydalanmak için süreç içinde edinilen tecrübelerin aktarılmasına yönelik olarak yapılan proje sonrası toplantılar, düzenli memorandumlar ve buna benzer sosyalleşme ortamlarının örgüt içinde oluşturulması şarttır. Bunun yanında, Dhanaraj ve diğerlerinin (2004) Uluslararası ortak teşebbüslerde örtük ve açık bilginin yerine ve işlevine dair yaptıkları görgül çalışmada, yabancı bir ülkede yer almasına rağmen, ana şirketten yapılan örtük bilgi transferinin, ortak teşebbüse rekabetçi avantajlar sağlayarak başarılı olmasına olanak verdiğini kanıtlamışlardır. Buna ek olarak, Lam'ın (2000) çalışmasına göre, yenilikçilik şirketler için kaçınılmaz ise örtük bilgi paylaşımı da kaçınılmazdır. Tarif ettiği dört farklı örgüt tipi içinde, profesyonel bürokrasi, işlemsel adhokrasi, makine bürokrasisi ve J-tipi örgütler, örtük bilgiyi en etkin bir şekilde paylaşan ve yenilikçilikte açık ara önde olan tip J-tipi örgütlerdir. Lam bunların sebebi olarak; bu tarz örgütlerin bürokrasinin sağladığı istikrar ve etkinliği, adhokrasinin sağladığı esneklik ve takım dinamikleri ile iyi bir şekilde kombine etmesini, organik ve hiyerarşik olmayan yapılar ile biçimsel hiyerarşik yönetsel yapıların bir arada kullanılabilmesine, eşgüdümün yatay koordinasyon ve karşılıklı düzenlemesine ve örgütsel beceri ve kapasitelerini, gömülü ve örtük bilgidan elde eden, takım ilişkileri ve paylaşılan kültürün yoğun olduğu bir örgüt olmasını vermektedir. Yukarıda bahsedilen ikili yapı aslında arada bir zank gibi duran başka bir örgütsel katması, örgütsel bilgi katmanını, meydana getirmektedir. Nonaka ve Takeuchi (1995) bu tip örgütleri "hiper metin" veya "üstün metin" örgütleri olarak, bilişim teknolojilerinden bir terimsel analogi ile anlamaktadırlar. Bu benzetme ile aslı anlatılmak istenen farklı örgütsel tabakalar arasında oluşan dinamik etkileşimin, örgütün örtük bilgiyi kullanma kapasitesini azami düzeye çıkarmasıdır. Böylece örgüt sürekli yenilikçi ve bilgi üreten bir yapıya sahip olmaktadır. Bu tip örgütlerdeki ana bilgi ajanı ne bireysel tecrübe ne de kontrolcü yönetsel hiyerarşidir, asıl üzerinde durulması gereken nokta yarı-otonom örgüt yapısıdır (Lam, 2000). Bu tip örgütler kendini çok çabuk uyarlayan ve yenilikçi örgütlerdir. Yeni bilgi var olan bilgilerin; birleşmesi, sentezlenmesi ve kombine edilmesi sonucu ortaya çıkmakta ve muazzam bir örtük bilgi veri tabanı meydana getirmektedir (Lam, 2000).

Görüldüğü üzere, örgüt içindeki örtük bilginin etkin bir şekilde kullanımı, yenilik baskısı çeken örgütlere, kendilerini daha etkin bir şekilde güncelleme ve yenileme fırsatı tanımakta ve onlara büyük bir rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Fakat yukarıda anlatılanlar dikkate alındığında şu noktanın altı kalın bir şekilde çizilmelidir ki, örtük bilginin örgüt içinde etkin ve stratejik bir meta olarak kullanılması ve ondan faydalanılması için, örgütün hem yapısal hem kültürel hem de yönetsel bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde, örtük bilginin örgüt içindeki varlığından kimsenin haberi olmayacak ve kullanılmayacaktır.



3. SONUÇ

Yukarıda özetlenmeye çalışılan tüm noktalar dikkate alındığında, şunu kolayca görebiliriz ki, örtük bilgi gerçekten de yenilikçiliğin yoğun olarak hissedildiği sektörlerde ki bu günümüz için baya kalabalık bir listeden oluşmaktadır, hayatta kalmanın ciddi bir kıstası olarak karşımıza çıkmaktadır. Örtük bilgiyi etkin bir şekilde paylaşabilen ve bunu örgüt üyeleri etkin bir şekilde aktarabilen örgütlere baktığımızda, genel olarak, çeşitli özelliklerinin bu aktarmaya olanak verdiğini görmekteyiz. Sanılanın aksine, mekanik ve hiyerarşik örgütlerin tüm özellikleri bu bilginin aktarılması veya etkili bir şekilde ondan faydalanılmasına engel değildir. Yukarıda da değindiğimiz gibi hem organik örgütün esnek yapısı hem de bürokratik örgütün kontrolcü ve denetimci özellikleri, örtük bilginin paylaşımını kolaylaştırmakta ve ondan aktif bir şekilde istifade edilmesine olanak sağlamaktadır. Yani melez bir yapıya sahip örgütlerde örtük bilgi rekabetçi avantaj sağlayan, stratejik bir meta haline gelebilmektedir. Sonuç olarak, örtük bilgi günümüzün bu akıl almaz bir hızla değişen ve sürekli güncel kalınması gereken zorlayıcı dünyasında, örgütler için vazgeçilmez bir fark yaratma aracı ve hayatta kalmalarını sağlayacak bir can simidi olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Alwis, Seidler; Hartman, Evi (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management*, S. 12(1), s. 133-147.
- Ambrosini, Veronique; Billsberry, Jon (2007). Person-Organisation Fit: An Invisible Hand Facilitating the Transfer of Tacit Knowledge. Development paper submitted to the Strategy as Practice track of the *British Academy of Management* for the 2007 annual conference, Warwick, Eylül.
- Ambrosini, Veronique; Bowman, Cliff (2008). Surfacing Tacit Sources of Success. *International Small Business Journal*, S. 26(4), s. 403-431.
- Andrews, Kate; Delahaye, Brian (2000). Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: Psychosocial Filter. *Journal of Management Studies*, S. 37(6), s. 797-801.
- Augier, Mie; Vendelo, Thanning, Morten (1999). Networks, cognition and management of tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management*, S. 3(4), s. 252-261.
- Barutçugil, İsmet. (2002) Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bolinger, Audrey, S.; Smith, Robert D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, S. 5/1, s. 8-18.
- Castillo, Jose (2002). A Note on The Concept of Tacit Knowledge. *Journal of Management Inquiry*, S. 46(11), s. 456-472.
- Çavuşgil, Tamer, S., Calantone, Roger; Zhao, Yushan (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Knowledge Management*, S. 18(1), s. 6-21.
- Dhanaraj, Charles; et al. (2004). Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance. *Journal of International Business Studies*, S. 35(5), s. 428-442.
- Doğan, Hulusi (2003). Humanistik Bir Yaklaşımla Örtülü Bilgi Analizi: Örtülü Bilgi Gelişimi ve Paylaşımında Duygusal Zeka ile Beden Dilinin Rolü ve Stratejik Kullanım Yolları. *Ege Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 3/1, s. 58-66.
- Eralp, Atilla (Ed.). (2004). Devlet, Sistem ve Kimlik. İstanbul: İletişim Yayınevi.
- Erkorgun, Mehmet (2007). Kobilere Örtülü Bilginin Elde Edilmesi, Geliştirilmesi, Yayılma Süreci ve Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkileri. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Teknoloji Yüksek Okulu.
- Foss, Nicolai J. (2003). Bounded rationality and tacit knowledge in the organizational capabilities approach: an assessment and a re-evaluation. *Industrial and Corporate Change*, S. 12(2), s. 185-213.
- Göktaş, Ayten, Ayar (2006). Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülmesinde Diyalogun Kullanılması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Gürsoy, Gülsüm (2010). Örtülü Bilginin Açığa Çıkarılmasına Yönelik Yönetici Yaklaşımları: Fırat Üniversitesi Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi.
- Howells, Jeremy (1996). Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, S. 8(2), s. 91-107.
- Janik, A. (1990). Tacit Knowledge, rule following and learning in B. Göranzon ve M florin (Ed), *Artificial Intelligence, Culture and Language: on education and work*. London: Springer-Verlag.
- Lam, Alice (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organizational Studies*, S. 21(3), s. 487-513.
- Lubit Roy (2001). Tacit Knowledge and Knowledge Management- The Key to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, S. 29(4), s. 164-178.
- Miller, Douglas J.; Fern, Michael J.; Cardinal, Luara B. (2007). The Use of Knowledge for Technological Innovation within Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, S. 50(2), s. 308-326.
- Nonaka, Ikujiro; Von Krogh, Georg (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, S. 20(3), s. 635-652.
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko; Nagata, Akiya (2000). Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, S. 9(1), s. 1-20.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York, NY.
- Nooteboom, Bart (2000). Institutions and Forms of Coordination in Innovation Systems. *Organization Studies*, S. 21(5), s. 915-939.
- Olivera, Fernando (2000). Memory Systems in Organizations: An Empirical Investigation of Mechanisms for Knowledge Collection, Storage and Access. *Journal of Management Studies*, S. 37(6), s. 811-833.
- Smith, Elizabeth A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, S. 5(4), s. 311-321.
- Spender, Jack C.; Grant, Roy M. (1996). Knowledge and the Firm. *Strategic Management Journal*, S. 17(1), s. 5-9.
- Stover, Mark (2004). Making Tacit Knowledge Explicit: The Ready Reference Database As Codified Knowledge. *Reference Services Review*, S. 32(2), s.164-173.
- Syed-Ikhsan, Sharifuddin; Rowland, Fytton (2004). Knowledge Management in a Public Organization: A Study On The Relationship Between Organizational Elements and The Performance Of Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, S. 8(2), s. 95-11.
- Turner, Karynne L.; Makhija, Mona V. (2006). The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge. *Academy of Management Review*, S. 31(1), s. 197-217.
- Walsh, James P.; Ungson, Gerardo, Rivera (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, S. 16, s. 57-91.