
HÜMANİSTİK BİR YAKLAŞIMLA ÖRTÜLÜ BİLGİ ANALİZİ: ÖRTÜLÜ BİLGİ GELİŞİMİ VE PAYLAŞIMINDA DUYGUSAL ZEKA İLE BEDEN DİLİNİN ROLÜ VE STRATEJİK KULLANIM YOLLARI

Öğr. Gör. Dr. Hulusi DOĞAN
Gazi Üniversitesi SMYO
hudogan@gazi.edu.tr

ÖZET

Bu makale bilginin kavramsal bir analiziyle birlikte örtülü bilgi, duygusal zeka ve beden dili arasındaki ilişkileri ele almaktadır. Makalenin amacı duygusal zeka ve beden dilinin örtülü bilginin gelişim ve paylaşım sürecindeki rolünü vurgulamak ve bunların örtülü bilgi bağlamındaki stratejik kullanım yollarını ortaya koymaktır.

ABSTRACT

This paper reports on a conceptual analysis of tacit knowledge and the relations between tacit knowledge and emotional intelligence and body language. The objective of this paper is to emphasize the important role of emotional intelligence and body language in development and sharing process of tacit knowledge and demonstrate strategic usage ways of these two elements for tacit knowledge.

GİRİŞ

Bilginin günümüzde her kesim ve her birey için son derece önemli bir değer ve aynı zamanda ortak bir payda olduğu bilinen ve genel kabul gören bir gerçektir. Özellikle bilgiye en kısa zamanda ulaşabilme ve onu en etkin şekilde kullanabilme, rekabet avantajı yaratabilme bağlamında bugün işletmeler için çok daha büyük bir önem arz etmektedir. Bunda her alandaki sınırsız buluş ve gelişmelerle insanlığın eriştiği bilgi kapasitesinin sürekli artması, diğer yandan da iletişim

teknolojisindeki gelişmelerle bilgi erişim ve paylaşımının geçmişe oranla oldukça kolaylaşmış olmasının etkisi büyüktür. Ancak bu gelişmeler kelimelere ve yazıya dökülemeyen, bir başka deyişle her tür sembol ve matematiksel ifadelerin yanı sıra, iletişim ve bilgi teknolojilerinin kapsam ve işleyiş felsefesine de meydan okuyan bir başka bilgi türünü, örtülü bilgiyi gündeme taşımaktadır. Kısaca açık bilgi olarak ifade edilen her tür yazılı ve sözel bilginin gelişen teknolojiyle artan paylaşım kolaylığı örtülü bilgi gibi soyut, ifadesi, paylaşımı ve taklidi son derece güç olan bir unsurun rekabet alanında çok daha stratejik bir boyut ve içerik kazanmasına zemin hazırlayabilmektedir. Tüm bu gelişmeler patent almanın işletmeleri fiziksel olarak taklit edilmekten kurtaramadığı gerçeğiyle birleştiğinde de, rekabet alanında sağlam ve kalıcı üstünlükler kurabilme adına işletmelerin örtülü bilgi gibi son derece stratejik bir unsuru bireysel boyuttan çıkararak somut bir örgüt değerine dönüştürebilme çabalarını da kamçılar hale gelmektedir.

Açık bilgilerimizin olduğu kadar tüm eylem ve davranışlarımızın altında yatan, onlara yön ve şekil veren ana unsurun örtülü bilgi olduğu göz önüne alındığında ise, bireyin ruh ve düşünce dünyası ile bunların ifadesine aracılık eden beden dilini anlayabilmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Her bireyin bir derya, her söylem ve davranışın bu deryadan dışa yansıyan birer damla olduğu düşünüldüğünde, örtülü bilgiye giden ana yolun da duygusal zeka ve beden dilinde gizli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bireyin ruh ve düşünce dünyasına nüfuz edebilmek ve onunla aynı dili

konuşabilmek hedef, tatmin ve sadakat üçgeninde kesişen bireysel farklılıklarla yoğrulmuş örgütsel bir zenginliğin, örtülü bilginin rekabet üstünlüğü olarak pazar ya da pazarlara yansımalarının bir habercisi ve ön koşulu anlamına gelmektedir.

ÖRTÜLÜ BİLGİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

En basit şekliyle örtülü bilgi, söyleyebileceğinden daha fazlasını bilmek olarak tanımlanmaktadır (Ropo ve Parvainen, 2001: 3). Daha geniş bir tanımlamayla 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 türü olarak ifade edilmektedir (Koskinen, 2000: 41-42; Boiral, 2002: 296; Schulz ve Jobe, 2001: 142).

Bilgi bir buzdağına benzetildiğinde açık bilginin bu buzdağın su üstünde kalan kısmını, örtülü bilginin ise su altında kalan diğer kısmı oluşturduğu söylenebilir. Kısaca açık bilgiyi edinmek ve iletmek ne kadar kolaysa örtülü bilgiyi şifrelemek, kelimelerle ifade edebilmek ya da formüle etmek de o denli güç olmaktadır (Johannessen-Olsen ve Olaisen, 2001: 7-9; Nonaka-Toyama ve Konno, 2000: 7). Bu bağlamda bir ülkedeki nüfus sayımı sonuçları ya da bir akarsu uzunluğu açık bilgi kapsamına girerken, bir hattatın uzun yıllar içerisinde edindiği el becerisi örtülü bilgi olarak ifade edilmektedir.

Örtülü bilginin rekabet avantajı yaratabilmede işletmeler için çok önemli bir potansiyel oluşturduğu bu anlamda açıktır (Johannessen-Olsen ve Olaisen, 2001: 9; Mascitelli, 2000: 184-186). Bunda ulaşım ve iletişim teknolojisinde yaşanan çarpıcı gelişmelerle birlikte, rekabet ve pazar koşullarında yaşanan hızlı değişimlerin etkisi oldukça büyüktür. Özellikle bilgi teknolojilerinin gelişimi ve yaygınlaşmasıyla kitap, dergi, gazete, video ya da kaset gibi birçok yazılı, sözel ya da görsel materyallerde saklı olan sınırsız sayıdaki açık bilginin artık çok kolay erişilebilir ve paylaşılabilir hale geldiği bilinen bir gerçektir. Açık bilgiye bu derece kolay ulaşabilmek ise, yaşadığımız bilgi çağında paylaşımı ve taklidi çok daha güç olan bir başka bilgi türünü, örtülü bilgiyi gündeme taşımaktadır. Bu gelişmelere rekabet ve pazar koşullarındaki değişimler de eklendiğinde örtülü bilgi için çok daha stratejik bir konum sözü konusu olabilmektedir. Özellikle rakip ürün ya da hizmetlere kolayca ulaşılabilmesi ve bunların çok kısa bir süre içerisinde taklit edilebilir olması tüm dikkatleri ürün ya da hizmetlerden öte, bunların arkasındaki kilit bilgi ve beceri potansiyelleri

üzerinde toplamaktadır. Kısaca yenilik ve yaratıcılıkların, bir başka deyişle rekabet arenasındaki kalıcı başarıların kilit adresi olarak da karşımıza yine örtülü bilginin çıktığı görülmektedir.

ÖRTÜLÜ BİLGİ, DUYGUSAL ZEKA VE BEDEN DİLİ İLİŞKİSİ

Örtülü bilgiyi ne okuyarak, ne de dinleyerek öğrenmek olanaklıdır. Bunun nedenlerini örtülü bilginin kendine özgü özelliklerinde aramak gerekir. Öncelikle örtülü bilginin anlatımı ya da dışavurumu oldukça güç, hatta olanaksızdır. Bir bakıma bu özelliğiyle de anlatılmaz, yaşanır ifadesini doğrular tarzda tüm dilbilim kurallarına ya da kafa tutmaktadır. Bu da örtülü bilgi transferinde bizzat yaşayarak ve deneyerek öğrenmeyi zorunlu hale getirmektedir (Johannessen-Olsen ve Olaisen, 1999: 130-131). Dolayısıyla herhangi birisine örtülü bilgiyi anlatmaya kalkmak, hayatında hiç kahveyi tatmamış birine kahveyi ya da kahve ile çay arasındaki tat farkını anlatmaya benzemektedir (Ropo ve Parvainen, 2001: 3). Denemek ve tecrübe etmeksizin bu söylenenler su üstüne yazılmaya çalışılan yazılar gibidir. Dolayısıyla eylem ve deneyim örtülü bilginin temel paylaşım ilkesidir (Koskinen ve Vanharanta, 2002: 59). İşte bu özelliğinden ötürü de örtülü bilgiye “tecrübeden doğan güç” denildiği sıkça duyulmaktadır (Johannessen-Olsen ve Olaisen, 1999: 130-131).

İfade edilememe ve deneyimle öğrenilme gibi özellikler örtülü bilgi transferinde adeta bir başka geleneğin de habercisi olmaktadır. Ne bir marangozun ne de bir çini ustasının becerisini okuyarak ya da dinleyerek öğrenebilmek olanaklı olmadığına göre, örtülü bilgi transferinde başvurulabilecek en etkin yol davranış ve eylemleriyle örnek olabilecek birey ya da bireylerin rehber edinilebilmesidir. Usta çırak ilişkisinin oluşumu anlamına gelen bu yol (Lubit, 2001: 168-169), örtülü bilginin sadece uzun yıllara dayalı bir pişme ve olgunlaşma sürecinin bir ürünü olduğuna işaret etmekle kalmamakta, aynı zamanda örtülü bilgi transferinde eylem, davranış ve yeteneklerin ana merkezi olan insan bedenini, bu beden in ince sınırlarını ve onu etkin şekilde kullanabilmenin önemine de dikkat çekmektedir (Ropo ve Parvainen, 2001: 1-8).

Örtülü bilginin kolayca ifade edilememesi ve birey bedeninde gizli olması ya da bir başka deyişle genel olarak eylem ve davranışlarla dışa yansıtılabilir olması, örtülü bilgiye dolayısıyla da onu elinde bulundurana rekabet açısından çok önemli bir üstünlük kazandırabilmektedir (Lubit, 2001: 165-167; Mascitelli, 2000: 183). Örtülü bilgi sahibinin

kişisel istek ya da iradesi dışında onu görememek ya da paylaşmamak, örtülü bilginin rakiplerle taklit edilme olasılığını ya da riskini de olabildiğince azaltabilmektedir (Johannessen-Olsen ve Olaisen, 1999: 126-127). Dolayısıyla örtülü bilginin bir bakıma pazarlara yansımaları ya da uzantısı anlamına gelen ürün ya da hizmetlerin rakiplerle görülmesi ya da deşifre edilmesi bu anlamda örtülü bilgi sahibi için pek de bir önem taşımamaktadır.

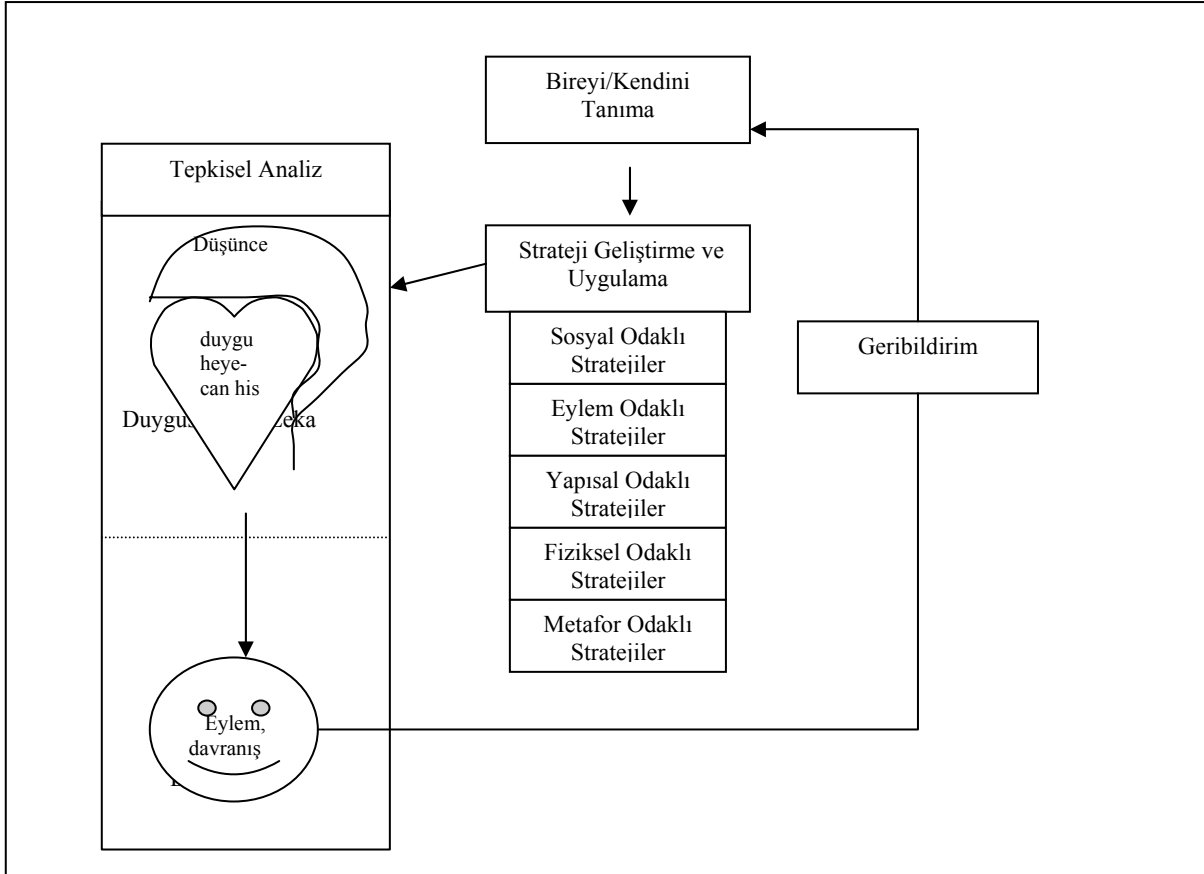
Rakiplerle görülememe, bir başka deyişle taklit edilme gücünü aynı zamanda işletmeler için örtülü bilginin dışsallaştırılmasına (externalization), daha açık bir ifadeyle bireysel boyuttan çıkarılarak somut bir organizasyon değerine dönüştürülmesine yönelik adımlar atılmasının gereğine işaret etmektedir (Malone, 2002: 116). Örtülü bilginin yaşam ve gelişim merkezinin bireyin ruh, duyu ve düşünce dünyası olduğu göz önüne alındığında, bireysel tercih ve uygulamalara olanak sağlayabilecek yeterince özerk ve esnek, yüz yüze ilişkilerin teşvik edildiği, işbirliği ve paylaşım kültürüne odaklı bir örgüt yapısı ile yönetim felsefesinin oluşumunun önemi kolayca algılanabilmektedir. Bu oluşum örtülü bilginin gelişimine, bir başka deyişle bireyin ruh ve düşünce dünyasına yeni girdiler sağlamakla (internalization)

kalmayıp (Nonaka-Toyama ve Konno, 2000: 10-12), aynı zamanda örtülü bilginin paylaşımına aracı olacak ortak beden dilinin konuşulmasına da zemin hazırlayabilecektir. Örtülü bilginin nasıl kazanıldığı değil de, kullanımıyla ortaya çıkan sonuçların ancak bilimsel analiz ve testlerle ölçülebilir ya da kıyaslanabilir olduğu gerçeği göz önüne alındığında, duygusal zeka ve beden dilinin örtülü bilginin somutlaştırılması ve paylaşımı doğrultusunda ne derece kritik bir önem arz ettiği bir kez daha fark edilmiş olabilecektir.

DUYGUSAL ZEKA VE BEDEN DİLİ EKSENLİ ÖRTÜLÜ BİLGİ GELİŞİM VE PAYLAŞIM DÖNGÜSÜ

Şekil 1’de görüleceği üzere duygusal zeka ve beden dili eksenli örtülü bilgi gelişimi ve paylaşımı dört adımdan oluşan döngüsel bir süreci ifade etmektedir. Bireyi tanımakla başlayan bu döngü strateji geliştirme ve uygulama, tepkisel analiz ve geribildirim adımlarıyla devam etmektedir. Döngünün başarısı onu oluşturan adımları çok iyi bilmek ve bunları en etkin şekilde uygulayabilmekle doğrudan bağlantılıdır.

Şekil 1. Örtülü Bilgi Gelişim ve Paylaşım Döngüsü



Bireyi Tanıma

Örtülü bilginin paylaşımı ve somutlaştırılması adına atılması gereken en önemli adım, bireyi tanımadır. Duygu ve düşünce dünyasından beslenen ve eylem ve davranışlarla dışa yansıyan örtülü bilginin gelişimine ışık tutabilmek adına izlenmesi gereken temel ilke, bireyle aynı dili konuşabilmektir. Bu anlamda örtülü bilgi bir ressamın resimlerine ya da bir şairin şiirlerine yansıyan romantizmi gibidir. İfade gücünü tabloda veya mısralarda görmek olanaklıdır, ancak romantizmin kaynağı olan ruha ulaşabilmek ise, benzer duyguları paylaşabilmekten ve hatta kimi zamanda aynı havayı teneffüs etmekten geçmektedir. Bireyin duygu ve düşünce dünyasını tetikleyebilen kilit unsur ya da girdileri olabildiğince tam ve doğru olarak tanımlayabilmek ve bunların beden diline yansıyan çıktılarını net olarak görebilmek, yüksek bir duygusal zeka ve beden dili bilgisinin gereğine işaret etmektedir (Ropo ve Parvainen, 2001: 6-9; Karahan, 2001: 21-22). Dolayısıyla bireyi tanıma, bu anlamda örtülü bilgi sahibini ama öncelikle de kendini tanıtmaktan geçmektedir. Kendini tanıma bir üstünlük olarak değerlendirilirse, duygu, düşünce, eylem ve davranışları kontrol edebilme içe dönük (interior), pasif bir üstünlüğün göstergesi anlamına gelmektedir. Ancak bundan daha kutsal ve stratejik olanı ise, karşısındakiyle etkileşim halinde ve kendi özelliklerinin bilincinde olarak onun duygu, düşünce ve eylemlerine yön verebilme anlamındaki

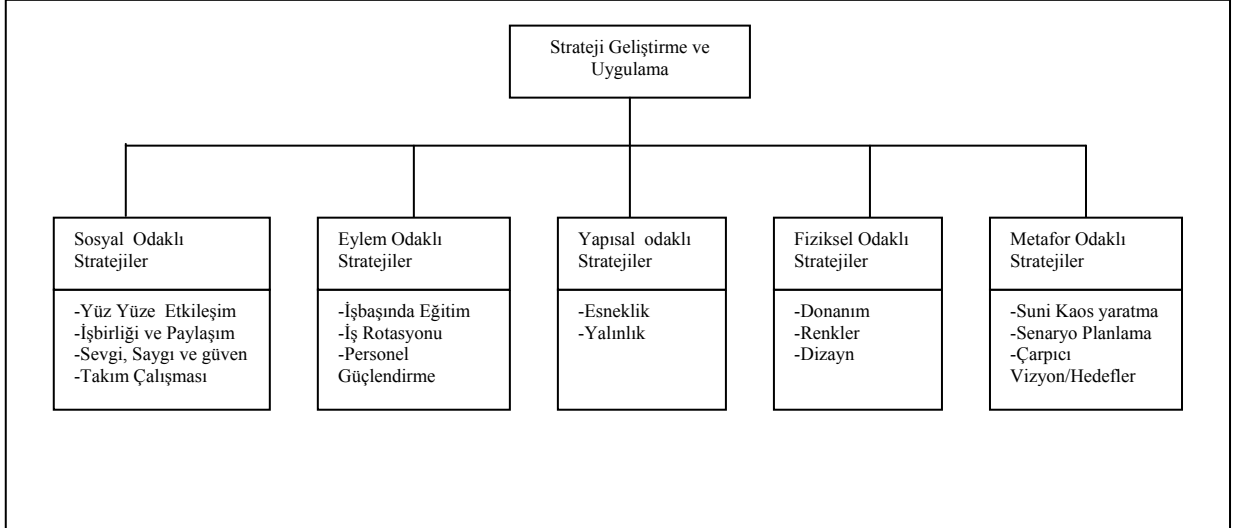
aktif, dışa dönük (exterior) üstünlüktür. Yüzlerce, binlerce yıldan beri bilimin insan denilen varlığın fiziksel ve duygusal özelliklerini çözmekle uğraştığı düşünüldüğünde, bireyin kendisini ve karşısındaki tanımaya yönelik çaba ve birikimlerinin, insan unsurunun var olduğu her alanda büyük başarıların kazanımı adına ne derece önemli bir silah, stratejik bir güç olduğu gerçeği kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

İnsanoğlunun kendini ve ilişki halinde bulunduğu diğer bireyleri tanımasının yaşam boyu devam eden dinamik bir süreç olduğu göz önüne alındığında ise, örtülü bilgi gibi bireye özgü ve onun iradesine tabi olan bir değer su üstüne çıkarılması yönünde duygusal zeka ve beden diline dayalı ne tür stratejilerin kullanılabileceği sorusu da bu bağlamda gündeme gelmektedir.

Strateji Geliştirme ve Uygulama

Şekil 2’de görüleceği üzere duygusal zeka ve beden dili eksenli örtülü bilgi stratejileri sosyal odaklı, eylem odaklı, yapısal odaklı, fiziksel odaklı ve metafor odaklı stratejiler olmak üzere beş ana başlık altında toplanmaktadır. Stratejileri ilişkili olduğu grup dalında toplamak ve bu şekilde irdelemek stratejilerin daha net algılanması ve etkin kullanımı bağlamında önemli bir kolaylık ve avantaj sağlayabilmektedir.

Şekil 2. Duygusal Zeka ve Beden Dili Eksenli Örtülü Bilgi Stratejileri



Sosyal Odaklı Stratejiler

Örtülü bilginin ana merkezi ve sahibi birey olduğuna göre sosyal paylaşım bağlamında doğru bir yaklaşım tarzıyla bireyle samimi, kalıcı ve başarılı ilişkiler kurabilmek oldukça önemlidir.

Hele paylaşım konusu kelimelerde değil de, eylemlerde ifadesini bulan örtülü bilgi olduğunda bu önem en az bir kat daha artmaktadır (Nonaka-Toyama ve Konno, 2000: 9-11).

Yüz Yüze Etkileşim: Örtülü bilgi gelişimi ve paylaşımının en etkin ve en kestirme yollarından bir tanesi yüz yüze etkileşimdir. Yüz yüze etkileşim, örtülü bilgi gibi soyut ve köklü birikimlerin paylaşımında belirleyici rol oynayan fiziksel duyularla, psiko-duygusal tepkileri anında görebilme ve özümseyebilme olanağı sağlamaktadır (Nonaka-Toyama ve Konno, 2000: 13). Duygusal zekanın taraf ya da taraflarca doğrudan kullanılması anlamına gelen bu strateji sonuçlarını beden dili aracılığıyla da anında vermektedir (Koskinen ve Vanharanta, 2002: 60; Mascitelli, 2000: 189-190). Dolayısıyla yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olan işgören ya da yöneticiler yüz yüze etkileşimle hem kendi kişilik özelliklerini örtülü bilgi sahibini etkileyecek tarzda kullanabilmekte, hem de bunun yansımalarını beden dili aracılığıyla alabilmektedirler. Bu anlamda işletme yönetimine düşen en önemli görev, örgüt çalışanları arasındaki yüz yüze etkileşim ortamını olabildiğince desteklemektir. Toplantı, konferans, seminer, gezi ya da piknik gibi örgüt içi ve örgüt dışı resmi ya da gayri resmi organizasyon ya da ve faaliyetlerin bu anlamda oldukça etkili sonuçlar verebildiği görülmektedir. İşgörenler arasında oluşan gayri resmi iletişim özellikle örtülü bilgi paylaşımında ve birçok örgütsel problemlerin çözümünde daha etkin bir rol oynayabilmektedir. İşgörenlerin birbirleriyle iletişime girmesi, karmaşık sosyal bağların oluşumuna ve bu da zamanla bütünleşerek şaşırtıcı derecede dengeli ve kalıcı ağların oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir. Dolayısıyla bu ağlar, özellikle bireysel değerlerin paylaşımına ve aynı zamanda resmi fonksiyonların çözüm üretmediği sorunlara çare olabilmektedir (Goleman, 2001: 209).

İşbirliği ve Paylaşım: İşbirliği ve paylaşım kültürünün yerleşmediği bir toplumda yüz yüze etkileşimin, bilgi paylaşımı ve gelişimini sağlamada tek başına yeterli olamayacağı açıktır (Lubit, 2001: 173). Özellikle rehberlik açısından bilgi sahibinin neredeyse tek kaynak konumunda olduğu örtülü bilgi için, işbirliği ve paylaşımın açık olma ilkesi çok daha büyük bir önem arz etmektedir. Bu bağlamda öğrenme arzusu kadar belki de ondan daha fazla olarak öğreticinin paylaşım arzusu bu bilgi türünün gelişiminde belirleyici olabilmektedir. Dolayısıyla bu noktada devreye bir kez daha duygusal zekanın girdiği görülmektedir. Gerek işgören, gerekse yönetici olarak dürüst ve tutarlı davranışlar sergilemek güven ve adalet hissinin oluşumunu, bu da dolaylı olarak işbirliği ve paylaşım kültürünün yerleşmesini etkileyebilmektedir.

Sevgi, Saygı ve Güven Ortamı Oluşturma: Birçok birey için paylaşımın açılan en önemli kapı karşındakine duyulan güvendir. Bu duygu sevgi ve saygı kavramlarıyla da yakından ilişkilidir. Öyle ki

sevgi ya da sevecen duygular birey üzerinde parasempatik bir uyarılma sağlayarak işbirliğini kolaylaştıran genel bir huzur ve tatmin hali yaratabilmektedir (Goleman, 2001: 21). Bu anlamda sevgi, saygı ve güven duygusu örtülü bilgi paylaşımında adeta birbirlerinin tamamlayıcısı ve tetikleyicisi rolü görmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki bu duygular sadece yüksek bir duygusal zeka ve bununla aynı derecede uyumlu ve samimi bir beden dili aracılığıyla kazanılabilmektedir.

Takım Çalışması: Takım çalışması benzer duygu ve düşünceleri paylaşabilme adına önemli bir fırsattır. Özellikle yüz yüze etkileşim olanağıyla bireysel eylem ve davranışları net olarak görebilme ve bunların altında yatan kilit unsurları özümseyebilme bağlamında, örtülü bilgi için de oldukça kritik bir önem arz etmektedir. Ne var ki örtülü bilgi paylaşımında bu derece etkin rol oynayabilecek takımların başarıları da yüksek bir duygusal zeka düzeyine dayanmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar takım zekasının en önemli unsurunun yetenek ve beceriler toplamından oluşan akademik anlamdaki ortalama zeka (IQ) değil, duygusal zeka ölçüsü olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle yüksek bir takım zekasının anahtarı sosyal uyumdur. İşte bu uyum yeteneğidir ki diğer tüm şartlar eşit olduğunda bile bir takımı diğerinden daha yetenekli, üretken ve başarılı kılabilir (Goleman, 2001: 206).

Eylem Odaklı Stratejiler

Örtülü bilginin en önemli ve hatta tek ifade aracının eylem ve davranışlar olmasından dolayı bireye sahip olduğu her tür bilgi, beceri ve yeteneklerini rahatça sergileyebilmesine olanak sağlayacak stratejilerle destek vermek, örtülü bilginin gelişimi ve paylaşımını açısından büyük bir zorunluluk arz etmektedir (Johannessen-Olsen ve Olaisen, 2001: 5).

İş Başında Eğitim: Örtülü bilginin en çarpıcı özelliklerinden bir tanesi tecrübe ve deneyimlere bağlı olarak gelişmesidir (Hall ve Andriani, 2003: 145). Örtülü bilginin dışı yansımaları ve somut çıktılara dönüşebilmesi bağlamında en etkin ve tek yol olarak öne çıkan uygulama deneyimlerden ders ve sonuçlar çıkarılmasına olanak sağlaması yönüyle de ayrıca örtülü bilgi gelişiminde vazgeçilmez bir rol üstlenmektedir (Nonaka-Toyama ve Konno, 2000: 17-19, 21). Uygulama kimi zaman kelimelere dökülemeyen karmaşık duyguların enstrüman üzerinde gezinen parmaklar aracılığıyla notalarda anlam bulmasına, kimi zaman da bir çocuğun düşe kalkan bisiklet üzerinde kalabilme becerisi kazanmasına aracı olabilmektedir. Kısaca duygu, düşünce ve eylem üçgeninden beslenmekte olan

örtülü bilgi, çıktılarını ise sadece bu üçgenin bir elemanıya, eylemlerle sunabilmektedir.

İş Rotasyonu: Duygu ve düşünce dünyasının farklı deneyim ve girdilerle beslenmesi örtülü bilginin gelişim ve içerik zenginliği kazanması bağlamında oldukça önemlidir. Bu anlamda olabildiğince farklı iş ünitelerinde farklı bireylerle bir araya gelebilmek, yeni deneyim ve duygusal paylaşımların oluşumu açısından bir fırsat özelliği taşımaktadır (Nonaka-Toyama ve Konno, 2000: 17-19). Doğrudan yüksek bir duygusal zeka ve beden dilinin varlığına ve gereğine işaret etmekte olan bu tür girişimler, örtülü bilgi için de önemli bir yapı taşı oluşturmaktadır.

Personel Güçlendirme: Örtülü bilginin ana merkezinde daima birey bulunmaktadır. Kısaca örtülü bilgi bireyin ruh ve düşünce dünyasında şekillenmekte ve yine onun eylem ve davranışları aracılığıyla dış dünyaya yansımaktadır. Bu ise bizi örtülü bilgi gelişiminde bireye yeterince özgür ve özerk bir ortam sunabilmenin gereğine ve önemine götürmektedir (Nonaka-Toyama ve Konno, 2000: 26). Bu anlamda duyguları görmezlikten gelmek ya da eylem ve davranışlara asla prim tanımamak sadece duygusal zeka ya da beden dilini değil, aynı zamanda örtülü bilgi gerçeğini de inkar etmek anlamı taşımaktadır.

Yapısal Odaklı Stratejiler

Örgütler için en önemli unsur insan ve onun sahip olduğu değerlerin başında da bilgi ve beceri geldiğine göre işletmelere düşen temel görev, bireyin kendisini geliştirebilmesine yönelik gereken koşulları ve ortamı oluşturabilmektir. Bireyle özdeşleşmiş olan örtülü bilgi için de kilit unsur, ona yaşama ve gelişme şansı verecek olan doğru bir örgüt yapısıdır (Lubit, 2001: 175-176).

Esneklik: Örtülü bilgi, kendi iç dünyasına olduğu kadar dış dünyadaki gelişmelere de yeterince duyarlı olan bir örgüt yapısı içerisinde daha hızlı gelişme olanağı bulabilmektedir. Duygu ve düşüncelerin paylaşıldıkça artacağı, yeni deneyimlerle zenginlik kazanabileceği gerçeğinden hareketle, çevresinden sürekli girdiler alabilen ve bunu kendi bünyesindeki potansiyelle yoğurarak yeniden dış çevreye sunabilen esnek bir yapının varlığı örtülü bilginin dinamik, sürekli gelişen bir unsur olduğu gerçeğiyle de birebir örtüşüm sağlayacaktır.

Yalnlık: Örtülü bilgi gelişiminde duygu ve düşünceler arasına engeller örmek değil, aksine bunların paylaşımını destekleyici ve kolaylaştırıcı bir yapı oluşturmak esastır. Dolayısıyla katı kural ya da hiyerarşiden olabildiğince arındırılmış bir örgüt yapısı oluşturabilmek, hızlı ve etkin bir

iletişim ve artan yüz yüze etkileşim olanağıyla örtülü bilgi paylaşımına fırsat yaratmak anlamına gelmektedir.

Fiziksel Odaklı Stratejiler

Bir duygu ve düşünce kaynağı olan bireyi bulunduğu çevreden soyutlamak ya da ondan ayrı düşünmek olanaklı değildir. Dolayısıyla bireyi çevreleyen fiziki unsurları, bireyin duygu ve düşünce dünyasına olumlu girdiler sağlayacak bir yapıyla bezemek bu anlamda çok daha anlamlı ve doğru bir tercih olabilecektir.

Donanım: İşle ilgili faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan her tür araç, gereç, malzeme ve hatta teknoloji de donanım kavramı içerisinde ele alınabilmektedir. Bu bağlamda donanım kimi zaman işgörenin örtülü bilgisini eylemlere yansıtmasına yardımcı olan bir iş aracı, kimi zaman bir yöneticinin örtülü bilgi gelişimini teşvik etmek amacıyla içinde çarpıcı metaforlara yer verdiği bir işletme broşürü, kimi zaman da iletişimi hızlandırmak ve kolaylaştırmak için kullanılan bir bilgi teknolojisi halini alabilmektedir. Sonuç olarak hangi tür ve şekilde olursa olsun donanım örtülü bilgi için büyük bir potansiyel, vazgeçilmez bir araçtır, ancak önemli olan onu en doğru ve en etkin şekilde kullanabilme becerisidir.

Renk: Yaşamımıza ayrı bir anlam, güzellik ve keyif katan renkler kendimizi ve çevremizi tanımamıza da yardımcı olmaktadır. Birçok duygu ve düşüncenin ifadesine aracı olabilen renkler, aynı zamanda eylem ve davranışlarımızın altında yatan nedenlere de ışık tutabilmektedir. Kimi zaman uyum, neşe, sevgi ve şirinliğin simgesi olabilen renkler kimi zaman huzur, güven, güç ya da masumiyetin temsili, kimi zaman da nevrotik duyguların ifade aracı olabilmektedir. Bu özelliğiyle renkler özellikle örtülü bilgi gibi soyut, ifadesi ve paylaşımı son derece güç olan bireysel değerlerin su yüzüne çıkması bağlamında tam bir stratejik unsur kimliği taşımaktadır. Dolayısıyla renkleri ve örtülü bilgi sahibinin bireysel özelliklerini tek bir düzlem üzerinde doğru şekilde çakıştırabilmek, daha somut ve tatminkar çıktılara ulaşabilmek açısından büyük bir önem arz etmektedir. Bu tarz bir girişim ise örtülü bilgi sahibinin kullandığı araç ve gereçlerden, bulunduğu ofisin duvarlarına kadar her bir unsura ilişkin renk tercihinin dikkatle ve özenle irdelenmesinin gereğine işaret etmektedir. Bu bağlamda örtülü bilginin genel olarak eylemlerle dışa yansıyan bir unsur olduğu gerçeği de göz önüne alındığında, birey üzerinde karamsar ve içe kapanık etkiler yaratabilecek koyu renklerden öte, enerji ve canlılığı ateşleyici açık renklerin tercih edilmesinin önemi anlaşılmaktadır.

Dizayn: Burada birey ya da işgörenin içinde bulunduğu, bir başka deyişle işle ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü yakın çevre dizaynı vurgulanmaktadır. Aydınlatma ve ısıtma gibi koşulların birey üzerinde doğrudan etkili olduğu bilinmekle birlikte, içinde bulunulan ortamın dizayn ve tasarımı da özellikle iş ve iletişimle ilgili pozitif duyguların oluşumu açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla ferahlık ve huzur hissi yaratabilmenin yanı sıra, işlerin kolaylıkla yürütümüne olanak sağlayan bir çevre dizaynı hem etkin bir iletişim ortamının oluşumu, hem de bireysel duygu ve düşüncelerin gelişimi ve paylaşımı adına önemli bir adım özelliği taşımaktadır.

Metafor Odaklı Stratejiler

İfadesi ve sembolize edilmesi son derece güç olan örtülü bilgi deryasına farklı anlamlar ve farklı çağrışımlar yaratabilecek araçlarla hitap edebilmek önemlidir. Doğrudan bireyin duygu ve düşünce dünyasını tetiklemeyi hedef alan bu araçların özünde düşündürücü, çarpıcı ve heyecanlandırıcı unsurlar barındırması ayrı bir anlam taşımaktadır (Dumas ve Fentem, 1998: 514-515).

Suni Kaos Yaratma: Beklenmedik koşullarla karşı karşıya kalmak, bireyin kısmi bir şok dalgasıyla sarsılmasına neden olabilmektedir. Tüm unsurların değişen koşullar altında tekrardan irdelenmesi gerektiren bu süreç, yeni duruma uyum sağlama ve olası dengeleri tahmin edebilme bağlamında bireysel bilgi, beceri ve hayallerin de zorlanması anlamına gelmektedir Nonaka-Toyama ve Konno, 2000: 26-27).

Senaryo Planlama: Geleceğe ilişkin senaryolar çizmek ve bunlara dayalı çözüm yolları üretebilmek, gerçek ve hayal alemi arasındaki etkileşimlerden geleceğe ayna tutmaya çalışmaktır. Unutulmamalıdır ki güçlü senaryolar bilgili, becerili, deneyimli ve hayal gücü yüksek senaristlerin yanı sıra, yetenekli aktörlerin doğuşuna da zemin hazırlayabilmektedir. Dolayısıyla senaryonun güçlülüğü, oyuncunun yorumlayışı ve sunuşundaki duygusallığı ve onu tüm bedeninde hissetmesiyle çok daha ayrı bir anlam ve ayrı bir zenginlik kazanmaktadır. Kısaca örtülü bilgi için başarı, senaryolar aracılığıyla bir kez daha duygusal zeka ve beden dili kesişiminde buluşmaktadır.

Çarpıcı Vizyon ve Hedefler: Vizyon ve hedeflerin duyguları kamçılıyıcı ve kaynaştırıcı özellikler içermesi önemlidir. Bu tür özellikler bireyler arasındaki birlik, dayanışma ve paylaşım gibi kilit duyguları tetikleyebilmekte ve bireye özgü bilgi ve beceri türlerinin belirlenen hedefler doğrultusunda eyleme dönüşmesini kolaylaştırabilmektedir. Ford'un Mustang versiyonlarını geliştirirken

“Rambo” ve “Bruce Jenner” metaforlarından yararlanması (Mascitelli, 2000: 186) ya da Kanadalı Defasco işletmesinin “ürünümüz çelik ama, gücümüz işgörenimizdir” sloganını tercih etmesi (Putti ve Aryee, 1990: 44) bunun en güzel örneklerindedir.

Tepkisel Analiz

Uygulanan strateji ya da stratejiler karmasının amacı, örtülü bilgi için ana merkez konumunda bulunan duygu ve düşünce dünyasına gönderilerde bulunmak ve bunun sonuçlarını beden dilindeki yansımaları aracılığıyla alabilmektir. Dolayısıyla bireyin başta duyguları olmak üzere, tüm kişilik özellikleri dikkate alınarak, bir başka deyişle duygusal zeka gerçeğinden yola çıkılarak belirlenen ve eyleme konulan stratejilerin sonuçları tepkisel analiz aşamasında irdelenmektedir. İletişime açık olma ve diğer bireylerle iletişim kurabilme, yardımlaşma ve paylaşım, grup ya da takım faaliyetlerinde aktif rol alma, kendini ve birlikte çalıştığı insanları motive edebilme, diğer bireylerin fikir ve duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların durumlarına göre ayarlayabilme gibi konulardaki bireysel değişim ve gelişimler bu aşamanın ana unsurlarını oluşturmaktadır. Tabi ki beden dilinde ifadesini bulan tepkiler ve örtülü bilginin eyleme yansıyan sonuçları da bu aşamanın bir diğer analiz konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda iletişim ve iş ilişkilerindeki yoğunluğun artması, bireyin duygu ve düşüncelerini çevresindekilere daha rahat ve kolay ifade edebilmesi, sosyal yeteneklerini ve bireysel becerilerini daha rahat sergileyebilmesi, öneri ve eleştirilerden olumlu sonuçlar çıkarabilmesi, öğrenmeye ve örnek olmaya çaba göstermesi, daha kolay motive olabilmesi ve aynı şekilde çevresine de pozitif enerji yayabilmesi, deneyimleri paylaşma, çözüm üretebilme ve eyleme geçme noktasında her zamankinden daha gayretli ve istekli olması uygulanan stratejilerin başarıya ulaşması anlamında önemli işaretler olarak değerlendirilebilmektedir.

Geribildirim

Tepkisel analiz aşaması, uygulanan strateji ya da stratejiler karmasının ne derece başarıya ulaştığının bir göstergesidir. Aynı zamanda ileride ne tür yeni stratejiler takip edileceğinin de bir habercisi konumundadır. Uygulanan stratejiler ne denli başarılı sonuçlar vermiş olsa da, bu her şeyin bittiği ve hedefe tam olarak ulaşıldığı anlamına gelmemektedir. Neticede insan sürekli değişen ve gelişen bir varlıktır. Kendisi de sayısız yeni duygu ve düşüncelere girdi olabilecek sürekli değişken bir çevre içerisinde yaşamaktadır. Dolayısıyla ne insan denilen sır dolu varlığı kısa süre içerisinde tanıyabilmek, ne de dış çevreden kendimizi

soyutlayabilmek olanaklıdır. O halde yapılması gereken uygulanan stratejilerle bireyi sürekli biraz daha tanımaya çalışmak ve bundan sonraki stratejilerin tespitine ve başarısına yönelik sonuçlar çıkarabilmektir.

SONUÇ

Kolayca taklit ve transfer edilememe, yenilik ve yaratıcılığa temel oluşturabilme gibi özellikleriyle örtülü bilgi rekabet avantajı yaratımında işletmelerin önünde çok önemli bir potansiyel olarak durmaktadır (Johannessen-Olsen ve Olaisen, 2001: 9). Ancak örtülü bilginin temelde bireye özgü bir unsur olması onun gelişim ve paylaşımı ile somut bir organizasyon değerine dönüşümü yönünde etkin çözüm yolları arayışını zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda tamamen birey iradesi altında bulunan ve kelimelerden öte, ancak eylemlerle ifade edilebilen örtülü bilginin gelişim ve paylaşımında öncelikle duygusal zeka ve beden dili gerçeğinden yola çıkmak, en doğal ve en rasyonel çözüm şekli olarak öne çıkmaktadır. Duygu ve düşünce yapısı başta olmak üzere bireyi tanımakla işe başlayan bu süreç, duygusal zeka ve beden dili eksenli stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla, örtülü bilginin su üstüne çıkmasına olanak sağlayacak yapıyı oluşturma ve geliştirme amacındadır. Fiziksel, sosyal, yapısal, metafor ve eylem odaklı olmak üzere toplam beş başlık altında toplanan bu stratejiler, doğrudan bireyin ruh ve düşünce dünyasına nüfuz ederek, örtülü bilginin eylemler aracılığıyla dışa yansımaya ortam sağlama peşindedir. Bireyin değişen bir çevrede varlığını sürdürmesi ve bu çevreden yeni duygu ve düşüncelerin gelişimine yönelik sürekli girdiler alması, duygusal zeka ve beden dili eksenli bu stratejilerin döngüsel bir süreç ve içerik kazanmasında da ayrıca belirleyici bir rol oynamaktadır.

KAYNAKÇA

Boiral, Olivier (2002), "Tacit Knowledge and Environmental Management", *Long Range Planning*, Vol. 35: 291-317.

Dumas, Angela ve Fentem, Andrew (1998), "Totemics: New Metaphor Techniques to Manage Knowledge From Discovery to Storage and Retrieval", *Technovation*, Vol. 18, 513-521.

Goleman, Daniel (2001), *Duygusal Zeka*, (Çev. Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul.

Hall, Richard ve Andriani, Pierpalo (2003), "Managing Knowledge Associated with Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 56: 145-152.

Johannessen, Jon A.-Olsen, Bjorn ve Olaisen, Johan (1999), "Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management", *International Journal of Information Management*, Vol. 19: 121-139.

Johannessen, Jon A.-Olsen, Bjorn ve Olaisen, Johan (2001), "Mismanagement of Tacit Knowledge: The Importance of Tacit Knowledge, The Danger of Information Technology and What to Do About It", *International Journal of Information Management*, Vol 21: 3-20.

Karahan, Kasım (2001), "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmin Düzeylerini Etkileyen Bir Faktör Olarak Duygusal Zekanın (EQ) Rolü", *Pazarlama Dünyası*, Y. 15, S. 3: 19-24.

Koskinen, Kaj U. (2000), "Tacit Knowledge as a Promoter of Project Success", *European Journal of Purchasing And Supply Management*, Vol. 6: 41-47.

Koskinen, Kaj U. ve Vanharanta, Hannu (2002), "The Role of Tacit Knowledge In Innovation Process of Small Technology Companies", *Int. J. Production Economics*, Vol. 80: 57-64.

Lubit, Roy (2001), "Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4: 164-178.

Malone, David (2002), "Knowledge Management: A Model For Organizational Learning", *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 3: 111-123.

Mascitelli, Ronald (2000), "From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation", *J. Prod. Innovation Management*, Vol. 17.

Nonaka, Ikujiro-Toyama, Ryoko ve Konno, Noboru (2000), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol. 33: 5-34.

Putti, Joseph M. ve Aryee, S. (1990), "Communication in Organizations", *Group & Organization Management*, Vol. 15, No. 1, 44.

Ropo, Arja ve Parvainen, Jaana (2001), "Leadership and Bodily Knowledge in Expert Organizations: Epistemological Rethinking", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17: 1-18.

Schulz, Martin ve JOBE, Lloyd A. (2001), "Codification and Tacitness as Knowledge

Management Studies: An Empirical Exploration”,
*Journal of High Technology Management
Research*, Vol. 12: 139-165.