

## Beyin Paradoksları Bağlamı Olarak Örtülü Bilgi Geliştirme Yöntemleri ve Organizasyon Yapıları Arasında İlişki Zinciri Analizi

Dr. Hulusi Doğan\*

**Özet:** Bu makale örtülü bilginin kavramsal bir analiziyle birlikte örtülü bilgi ile sağ ve sol beyin paradoksları arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Makalenin amacı sağ ve sol beyin paradoksları gerçeğinden hareketle örtülü bilgi geliştirme yolları ve uygun organizasyon yapıları arasındaki ilişkiye dikkat çekmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Örtülü Bilgi, Sağ ve Sol Beyin Paradoksları.

### 1. Giriş

Her alanda yaşanan sınırsız değişim ve yoğun rekabet ortamının etkisiyle birlikte bilgi, bugün herkes için en değerli unsur konumundadır (Stewart, 1997: 47; Erkan, 1994: 96-97). Diğer yandan iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan büyük gelişmelerle birlikte bilgiye ulaşmanın da günümüzde oldukça kolaylaştığı bir gerçektir. Ancak bu gelişmelere paralel olarak açık (yazılabilir, ifade edilebilir) bilgi dünyada hızla yayılırken, örtülü (ifade ya da sembolize edilemeyen) bilgi rekabet avantajı yaratmada çok önemli potansiyel olarak öne çıkmaktadır (Salter ve Gann, 2003: 3; Hall ve Andriani, 2003: 145-152; Johannessen vd., 1999: 122; Nightingale, 1998: 705-707). Dolayısıyla işletmeler bugün rakipleri için ellerindeki en gizli potansiyel olarak değerlendirilebilecek örtülü bilgi ve örtülü bilgi kaynaklarını keşfedebilmenin ve bunu en etkin şekilde kullanabilmenin çabası ve yarışı içinde bulunmaktadır.

---

\* Dr. Hulusi Doğan Gazi Üniversitesi SMYO'nda öğretim görevlisidir.

Yenilik ve yaratıcılıkta kilit unsur örtülü bilgi olurken, örtülü bilginin ana kaynağını da birey, yani insan beyni oluşturmaktadır. Dolayısıyla insan beynini anatomik, fizyolojik ve fonksiyonel açıdan çok iyi irdelemek, bu potansiyelden en iyi şekilde yararlanmak yönünde işletmelere çok önemli yararlar sağlayabilecektir. Bu, hem etkin örtülü bilgi geliştirme yöntemlerinin keşfi, hem de örtülü bilginin doğumu ve gelişimi için doğru organizasyon yapıları ile örgüt kültürlerinin oluşumu açısından da kaçınılmazdır.

## 2. Beyin Fizyolojisi: Sağ ve Sol Beyin Paradoksları

İnsan davranışlarını kontrol eden beyin yaklaşık 100 000 000 000 kadar nöron adı verilen sinir hücresinden oluşmakta ve tüm beyin olarak isimlendirilmektedir. Çünkü tüm beyin; beyin sapı, asıl beyin, arabeyin ve beyincikten oluşmaktadır (Özden, 2003: 55-56; Kesken, 2002: 32). Tüm beynin en büyük bölümü asıl beyindir ve çalışmamızda da konu edilen ve özellikleri anlatılan bölüm burasıdır ve kısaca bu bölüme “beyin” denmektedir.

1000-1100 gram ağırlığıyla beyin, 1280-1380 gram olan tüm beynin en büyük bölümünü oluşturmaktadır. Görünümü cevizi, yapısı ise pelteyi andıran beyin iki yarım küreden oluşmaktadır. Her yarım küre de beynin yönetsel fonksiyonlarını açıklayabilecek ana bölgeler olarak 5 temel loba bölünmektedir. Bunlar motor ve duyu merkezlerinin (konuşma, göz hareketi alanları) bulunduğu *alın lobu*, genel duyu merkezlerinin yanı sıra, duyuvarın değerlendirildiği algılama, yorumlama, öğrenme, ve hafıza merkezlerinin bulunduğu *duvar lobu*, koku ve tat merkezlerinin bulunduğu *şakak lobu*, görme ve görülenleri değerlendirme merkezlerinin bulunduğu *art kafa lobu* ile davranışların duygusal olgularından ve hafızanın işlenmesinden sorumlu olan *limbic lob*’dur (Özden, 2003: 57-58; Kesken, 2002: 33).

Beyin yarım küreleri dikey bir yarıkla sağa ve sola ayrılmış gibi dursalar da birbirine tabandan birleşiktir. Corpus collosum adı verilen kalın bir sinir lifi demeti her iki yarım küreyi birbirine yarım milyar kadar bir sinir lifi ile bağlamaktadır. Ancak corpus collosum’u kesilmiş hastalar üzerinde yapılan çalışmalar yarım kürelerin işlev ve işleyişleri açısından çok önemli farklılıklar taşıdığını ortaya koymaktadır. Tıp dünyası için olduğu kadar bizim çalışmamız için de çok önemli bir ayrışım ve başlangıç noktası anlamına gelen bu farklılık, her iki yarım kürenin de bir bakıma kendi dilini konuştuğunu ve kendi yaşamını sürdürmekte olduğunu ortaya koymaktadır.

Buna göre vücudun sağ yanını kontrol eden sol yarım kürenin okuma yazma, konuşma, isimleri hafızaya alma ve olayları hatırlama gibi sözel yetkinlikleri düzenlediği görülmektedir. Mantıksal ve analitik bir işleyiş tarzına sahip olan sol beyin bilgileri ardışık olarak işlerken, matematiksel anlamda numaraları ve sembollerini anlamakta ve buna bağlı olarak da ileri düzeydeki matematiksel hesaplara ve işlemlere olanak sağlamaktadır. Bu, kelimelerin sol beyinde sadece kelime anlamları ile sınırlı

olarak algılandığını da göstermektedir (Kesken, 2002: 34).

Diğer yandan vücudun sol yanını kontrol eden ve çalışma ilkesi bütünsellik olan sağ beyin sözcüklerden ziyade imaj ve hayallerden yararlanmaktadır. Farklı türde bilgileri bir bütün içerisinde görme ve değerlendirebilme yetkinliğine sahip olan bu sağ küre, yaratıcılık ve hayal gücünün de ana kaynağı konumundadır. Başta rüyalar olmak üzere ibadet ve duaların yanı sıra, bilinçsiz şekilde oluşan düşünceler ve çok kolay ifade edilemeyen duygular da bu yarım kürenin fonksiyonudur (Alder, 2000: 21-24). Kısaca sağ yarım küre yaratıcı, sezgisel, duygusal, işitsel ve bütünsel algılamada baskın rol oynarken, sol yarım küre ise daha çok akılcı, analitik, indirgeyici ve sözel işlevlerle ilgili olmaktadır. Her iki yarım kürede de ileri düzeyde bir uzmanlaşma söz konusu olsa da herhangi bir faaliyette her ikisi de devreye girmektedir (Morgan, 1998: 90).

### **3. Beyin Paradoksları İle Örtülü Bilgi Geliştirme Yöntemleri ve Organizasyon Yapıları Arasında İlişki Zinciri Analizi**

En basit şekilde söyleyebileceğinden daha fazlasını bilmek (Ropo ve Parvainen, 2001: 3) olarak açıklanabilen örtülü bilgi, 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 tanımlanmaktadır (Boiral, 2002: 296; Schulz ve Jobe, 2001: 142; Koskinen, 2000: 41-42). Bu anlamda bir hattatın ya da müzisyenin kelimelere dökülemeyen birikimi örtülü bilgi grubuna girerken, çocukluğumuzdan bu yana her gün okuyarak ya da dinleyerek edindiğimiz bilgi türü ise açık bilgi olarak değerlendirilmektedir. Kısaca açık bilgiyi edinmek ve iletmek ne kadar kolaysa örtülü bilgiyi şifrelemek, kelimelerle ifade edebilmek ya da formüle etmek de o denli güçtür. Çünkü örtülü bilgi eylem ve deneyim merkezlidir (Johannessen vd., 2001: 7-9; Bloodgood ve Salisbury, 2001: 58; Dawson, 1997: 390-391).

Yukarıdaki tanım ve açıklamalarla birlikte, bilinçsiz şekilde oluşan düşünceler ve çok kolay ifade edilemeyen duyguların da sağ beyin yarım küresinin bir fonksiyonu olduğu hatırlanacak olursa, örtülü bilginin de temelde sağ beyin yarım küresiyle ilişkili bir bilgi türü olduğu rahatlıkla söylenebilir. Ancak örtülü bilgiyi ve özelliklerini daha detaylı olarak irdelemek bu ilişkinin içeriği ve boyutu hakkında daha sağlıklı ve net bilgilerin ortaya konması açısından önemlidir. Ayrıca örtülü bilgi ve ilişkili olduğu beyin fonksiyonlarına yönelik sağlam ve tutarlı verilerin ortaya konması, hem etkili örtülü bilgi geliştirme yöntemlerinin keşfine hem de bu tür bilgilerin yaşamasına ve gelişmesine olanak verecek doğru organizasyon yapılarının oluşturulmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda analiz ve irdelemelerimiz de Tablo 1’de görüldüğü üzere örtülü bilgi özelliği, ilgili olduğu beyin fonksiyonu, geliştirme yöntemi ve uygun organizasyon yapısı zinciri ekseninde oluşturulmuştur.

**Tablo 1 : Örtülü Bilgi ve Sağ ve Sol Beyin Paradoksları Bağlamında Örtülü Bilgi Geliştirme Yöntemleri ve Uygun Organizasyon Yapısı İlişkisi**

	Örtülü Bilgi Özelliği	İlişkili Olduğu Beyin Paradoksu	Örtülü Bilgi Geliştirme Yöntemi	Uygun Organizasyon Yapısı
<b>İlişki Zinciri 1</b>	<i>İfade edilme güçlüğü:</i> Anlatım ve dışavurumunda yaşanan güçlük, dilbilim kurallarına ya da matematiksel ifadelerle yansıtılmama.	<i>Sağ yarım küre fonksiyonu:</i> Görsel, duygusal ve bütünsel algılamayı harekete geçirmek.	<i>Yüz yüze etkileşim:</i> Aynı ortamda fiziksel ve psiko-duygusal tepkileri görecük bilgi iletişimini ve paylaşımını hızlandırma.	Yatay/Yalın odaklı (formal ilişkilerle birlikte ve informal ilişkileri de esas alan) bir organizasyon yapısı.
<b>İlişki Zinciri 2</b>	<i>Faaliyet merkezlilik:</i> Neyi değil, nasıl bilme. Tecrübeden doğan güç olma.	<i>Sağ yarım küre fonksiyonu:</i> Aktif düşünce ve eylem sistemini harekete geçirmek.	<i>İş başında eğitim/İş rotasyonu:</i> Bilginin eyleme dönüşümünü sağlama. Bilgi ve gerçek (uygulama) arasındaki etkileşimden her iki unsur adına yeni değerler oluşmasına zemin hazırlama.	Uzmanlaşma ve öğrenme odaklı bir organizasyon yapısı.
<b>İlişki Zinciri 3</b>	<i>Usta çırak ilişkisiyle yayılma:</i> Bir rehberin önderliğinde sabır ve deneyimle kazanılma ve aynı şekilde yayılma.	<i>Sağ yarım küre fonksiyonu:</i> Görsel, duygusal, işitsel ve bütünsel algılamayı harekete geçirmek.	<i>Saygı, sevgi ve güven ortamı yaratma:</i> Bilgiyi tek elinde tutmaya yönelik bencil yaklaşımları ortadan kaldırma	İşbirliği ve paylaşım kültürüne odaklı bir organizasyon yapısı.
<b>İlişki Zinciri 4</b>	<i>Rakiplerce görülebilme ve taklit edilme güçlüğü:</i> Urun/hizmetlerin tersine taklit ve transferinin çok zor oluşu.	<i>Sağ yarım küre fonksiyonu:</i> Görsel, duygusal, işitsel ve bütünsel algılamayı harekete geçirmek.	<i>İşgören sadakati yaratma:</i> Bireyde sahip olduğu bilgiyi işletme amaçları doğrultusunda kullanma isteği yaratma.	İşgören tatminine (prosedürel ve dağıtımçı adalet ilkelerine) odaklı bir organizasyon yapısı.
<b>İlişki Zinciri 5</b>	<i>Yenilik ve rekabet avantajına temel oluşturma:</i> Bireysel sezgi, düşünüş ve keşif gücünün kaynağı olma.	<i>Sağ yarım küre fonksiyonu:</i> Yaratıcı, sezgisel duygu ve düşünceleri harekete geçirmek.	<i>Suni kaos yaratma/Senaryo planlama:</i> Suni şok dalgalarıyla bireylerin bilgilerini ve hayallerini zorlama.	Açık/esnek ve yalın bir organizasyon yapısı.
<b>İlişki Zinciri 6</b>	<i>Birey merkezlilik:</i> Bireye özgü olarak bireyin bilgi ve beceri törpüsünde şekillenme.	<i>Sağ ve sol yarım küre fonksiyonu:</i> Aktif düşünce ve eylem sistemiyle birlikte rasyonel ve analitik algılamayı harekete geçirmek.	<i>Özerklik/personel güçlendirme:</i> Örtülü bilginin eylem ve davranışlarla ortaya çıkmasını sağlamak için bireyin insiyatif kullanarak harekete geçmesini, işle ilgili olarak seçim yapma ve bağımsız kararlar alabilmesini sağlama.	Paylaşımçı, katılımcı, yetkilendirme, ve rehber olma odaklı bir organizasyon yapısı.
<b>İlişki Zinciri 7</b>	<i>Kullanımının objektif test ve kontrollere olanak sağlama-sı:</i> Kullanımıyla ortaya çıkan sonuçların farklı kriterler ekseninde değerlendirilebilir ve kıyaslanabilir olması.	<i>Sağ ve sol yarım küre fonksiyonu:</i> görsel, bütünsel, rasyonel, analitik ve indirgeyici algılamayı harekete geçirmek.	<i>İş başında eğitim/Geribildirim:</i> Örtülü bilginin dışavurumuna ve ortaya çıkan sonuçların değerlendirilerek mevcut örtülü bilgilere yeni katkıların oluşmasına zemin hazırlama.	Uygulama, kıyaslama ve ödüllendirme (benchmarking) odaklı bir organizasyon yapısı.

### İlişki Zinciri 1

Örtülü bilginin belirleyici özelliklerinin başında anlatım ve dışavurumdaki güçlük gelmektedir. Adeta anlatılmaz, yaşanır ifadesini doğrular şekilde dilbilim kurallarına ya da matematiksel ifadelerle yansıtılması oldukça zordur. Dolayısıyla bu açıdan de-

ğerlendirildiğinde örtülü bilginin daha çok beynin sağ yarım küresiyle ilişkili bir bilgi türü olduğu söylenebilir. Çünkü Alder (2000: 22-24) ve Morgan (1998: 90) gibi bu konuda çalışan ünlü bilim adamları bilinçsiz şekilde oluşan düşüncelerin ve çok kolay ifade edilemeyen duyguların bu yarım kürenin bir fonksiyonu ya da ürünü olduğunu belirtmektedirler.

Örneğin örtülü bilgi bir bakıma kahve ile çay ya da çeşitli çay harmanlarını birbirinden ayırmaya benzemektedir. Her ne kadar bunlar arasındaki tat farkını rahatça algılayabilsek de bunu bir başkasına ifade etmekte büyük zorluk çekeriz. Sonuçta çoğumuzun tercih ettiği çözüm yolu kahve fincanını ya da çay bardağını tatması için karşımızdakine uzatmak olur (Ropo ve Parvainen, 2001: 3). Kısaca ifade güçlüğü bizi çoğunlukla paylaşma ve işbirliğine yöneltmektedir.

Sağ beyin odaklı, yani ifade edilmesi son derece zor olan örtülü bilginin paylaşımı ve gelişmesi için de başvurulacak en önemli yol örgüt içindeki yüz yüze etkileşimi desteklemek olacaktır. Bu sayede duygusal, sezgisel, işitsel ve bütünsel algılama için gerekli olan ortam yaratılmış olacaktır. Yani fiziksel duyularla psikoduygusal tepkileri görebilmenin ve özümseyebilmenin yolu açılmış olacaktır. Bunun çözümü de kolay etkileşim ve iletişimlerin kurulabildiği doğru bir organizasyon yapısından geçmektedir. Son derece katı bir hiyerarşik yapıyla, örtülü bilginin gelişeceğini söylemek pek olanaklı değildir. Bu anlamda yatay ve yalın organizasyon yapıları öne çıkarken, örgüt içindeki informel ilişkiler de önem kazanmaktadır. Çünkü yüz yüze etkileşim ve işbirliğini amaçlayan bir organizasyon yapısının başarısında informel yapı da önemli ölçüde etkili olabilmektedir (Koçel, 1999: 117). Dolayısıyla örgüt yönetiminin örtülü bilginin gelişmesi ve paylaşılması noktasında çalışanların iş-içi ilişkilerini olduğu kadar iş-dışı ilişkilerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu amaçla son yıllarda bir çok işletmenin toplantı, seminer ya da konferans gibi örgüt içi organizasyonların yanı sıra, gezi ve piknik gibi örgüt dışı sosyal organizasyonlara da önemli ölçüde ağırlık verdikleri görülmektedir.

Örtülü bilgiyi yaymada ve geliştirmede yüz yüze etkileşim ilkesini başarıyla kullanan işletmelerin başında Japon Seven-Eleven işletmesi gelmektedir. Ülke çapına yayılmış 7000'den fazla mağazasında çalışanlar yüz yüze etkileşim sayesinde müşteri istek ve ihtiyaçları hakkında sürekli örtülü bilgi derlemektedir. Müşterilerle olan uzun süreli deneyimler çalışanlara yerel pazar ve müşterilere ilişkin özgün bir bilgi ve bakış açısı vermektedir. Seven-Eleven'da müşterilere ilişkin örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü ise pazara ilişkin hipotezlerin oluşumuyla gerçekleşir. 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 çalışanlarına vererek diyalog ve etkileşim ile örtülü bilginin oluşum, gelişim ve paylaşımını da desteklemiş olmaktadır.

Hipotez oluşumunu bir başka ifadeyle de örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümünü kolaylaştıran bir başka unsur ise işletmede alan danışmanlarının kullanımudur. Alan danışmanları belirli yerel mağazaları düzenli olarak ziyaret etmekte ve onlarla diyalog kurmaktadır. Danışmanlar mağaza sahiplerine ve çalışanlarına sipariş verme ve mağaza yönetimi gibi konularda önerilerde bulunmaktadır. Eğer bir danışman 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 başarıları tepe yönetimi bazında paylaşmaktadır. Yıllık maliyeti 18 milyon doları bulan bu toplantılar Seven-Eleven tarafından örtülü bilginin tepe yönetimine iletimi dolayısıyla da başarının vazgeçilmez anahtarı olarak değerlendirilmektedir (Johannessen vd. 2000: 17-19).

### **İlişki Zinciri 2**

Örtülü bilgi “ne”yi değil “nasıl”ı (knowing-how) bilme olarak ifade edilmektedir. Bu özelliğinden ötürü örtülü bilgiye “tecrübeden doğan güç” denildiğine sıkça rastlanmaktadır (Johannessen vd., 1999: 130-131). Deneyim ya da tecrübeye dayalı olma da örtülü bilginin daha çok beynin sağ yarım küresiyle ilişkili bir unsur olduğuna işaret etmektedir. Çünkü bisiklete binebilme de bir sağ beyin fonksiyonudur. İlk kez bisiklete binecek olanlara söylenebilenler ya da önerilenler ise sol yarım kürenin sağ yarım küreyle belli bir konuda etkileşiminden ortaya çıkan çok sınırlı ifadelerdir. Ne var ki bu ifadeler yeterli olamamakta ve birey ancak kendi deneyimleri sonucunda ancak bu yeteneği edinebilmektedir. Birey bellekte yer edinen bu bilgi ya da yetenek türüne daha sonra ihtiyacı olduğu sürece tekrar tekrar başvurmaktadır.

Bu açıklamalardan hareketle hem çalışanların hem de yöneticilerin gerçek üretim faaliyetlerinin yani katma değer işleminin gerçekleştiği noktada bulunmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur. Çünkü örtülü bilgi ancak deneyimle öğrenilebilmektedir. Okuyarak ya da dinleyerek bir çini ya da marangoz ustasının bilgi ya da becerisini kazanmış birine rastlamak olanaklı değildir. Dolayısıyla deneyim bilgiyle eylemin aktif kesişim ve doğum noktasıdır. Bu anlamda iş başında eğitim ve iş rotasyonu yeni bakış açılarının ve bilgi türlerinin doğumu ve gelişimi açısından işletmeler için hayati önem taşıyan unsurlardır (Koskinen ve Vanharanta, 2002: 60). Ancak bunun da uzmanlık ve öğrenme odaklı bir organizasyon ve yönetim anlayışıyla gerçekleştirilebileceği asla unutulmamalıdır.

### **İlişki Zinciri 3**

Örtülü bilginin öğrenilmesi ve yayılımında genelde usta çırak ilişkisinin esas olduğu görülmektedir. Çünkü beyin ifadesi son derece zor olan olay ve olguları algılayabil-

mede kendisine sürekli somut unsurlar aramaktadır. Bu anlamda davranış ve eylemler hem örtülü bilginin gerçeğe dönüşümü, hem de sağ beyin fonksiyonları için somut algılama araçları rolünü görmektedir. Davranış ve eylemlerin sahibi ise belli bir konu ya da alanda rehber alınan deneyimli bireylerdir. Dolayısıyla belirli bir noktaya gelebilmek de uzun yıllara dayalı bir pişme ve olgunlaşma sürecini gerektirmektedir. Onun için de bir bakır ya da çini ustacılığının sözel bir analizini ya da analitiğini bulmak çok zordur. Çünkü bu bilgi nice sıkıntılarla birlikte el emeği, göz nuru ve sabrın zaman tüneline eriyip bileşiminden oluşmaktadır. Ona ulaşmak da ancak gün ışığına yansıyan damlaları yıllarca sabır içinde beklemekle mümkün olabilmektedir.

Günümüzde bilginin en büyük güç olduğundan hareketle yeterli güven ortamının oluşmadığı örgütlerde bilgiyi tekelinde tutmaya yönelik eğilimlerin olabileceği kaçınılmazdır. Hatta işletmelerde kendisine yeni rakiplerin doğabileceği endişesiyle birçok çalışanın bilgi kullanımında ve paylaşımında bencil ve tekelci bir yaklaşım sergilediği bilinen bir gerçektir. Ne var ki bugün başarı bilgiyi kaçıran ya da gizleyen değil, aksine onu tüm tarafların ortak paydası ve değeri yapan paylaşımcı bir örgüt kültürünün oluşturulmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu kültürün hamurunda da önderliğini temelde yöneticilerin yaptığı sevgi, saygı ve güven duyguları bulunmaktadır (Nonaka vd., 2000: 17-19).

Bu bağlamda işbirliği ve paylaşım kültürünün yerleşmediği bir örgütte yüz yüze etkileşimin, bilgi paylaşımı ve gelişimini sağlamada tek başına yeterli olamayacağı gayet açıktır. Özellikle bilgi ve rehberlik açısından öğreticinin neredeyse tek kaynak konumunda olduğu bu öğrenim sürecinde, işbirliği ve paylaşımın açık olma ilkesi çok daha büyük bir önem kazanmaktadır. Döküman ya da kitaplarda ulaşılması olanaksız olan bu bilgi türünün ediniminde en az öğrenenin arzusu kadar belki de ondan daha fazla olarak öğreticinin paylaşım arzusu belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla burada işletme yönetimine düşen görev, örtülü bilginin yayılımına ve gelişimine hız kazandıracak işbirliği ve paylaşım esaslı bir örgüt kültürünü en kısa zamanda hayata geçirmektir.

#### **İlişki Zinciri 4**

Örtülü bilginin temelde bir sağ beyin fonksiyonu olması onun ifadeye ya da yazıya dönüşümünü de son derece zorlaştırmaktadır. Bu özellik ise örtülü bilginin hem örgüt içindeki yayılımını hem de bu bilginin diğer örgütler tarafından taklit ve transferini zorlaştırmaktadır. Bu da rakip ürün ya da hizmetlere ulaşmanın son derece kolay olduğu bir dönemde ona asıl gücü veren bilgi ya da beceriyi gizleyebilmek adına işletmeler için bir avantajdır (Grant, 1991: 125). Ancak bu durum yeterli sadakat duygusunun oluşmadığı örgütlerde işgörenin sahip olduğu örtülü bilgiyi çok rahat olarak saklayabilmesi anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla eyleme dönüşmeyen bir başka

ifadeyle işletme hedeflerine yönelmeyen örtülü bilgi işletme bilançosun yansımayan çok önemli kayıplardan bir tanesi olarak öne çıkmaktadır.

Belli bir potansiyele ya da değere sahip olamamak farklı tanımlamalarla açıklanabilirken, sahip olunan bir potansiyelden yararlanamamak da tam anlamıyla başarısızlık olarak tanımlanabilir. Bu anlamda aslında işletmelerin başarısını sadece yaptıklarıyla değil, bir de yapamadıklarıyla değerlendirmek gerekir. Acaba hangi işletmenin kullanılmayan entelektüel sermayesi ya da örtülü bilgi oranı en azdır? Bu açıdan bakıldığında sınırlı bir bilgi kapasitesini en fazla oranda kullanan mı daha başarılı? Ya da geniş bir bilgi kapasitesini en az oranda kullanan mı başarısız? Cevap ne olursa olsun burada tartışma götürmeyen en önemli gerçek yüksek işgören motivasyonunun işletme hedefine olan her zamanki büyük katkısıdır (Mascitelli, 2000: 184-186). Bu katkının temelinde yüksek bir işgören sadakatinin oluşumu yatmaktadır.

İşgören sadakatinin oluşumunda işletme yönetimine çok önemli sorumluluklar ve görevler düştüğü açıktır. Özellikle işinden ve işletmesinden doyum sağlayan personelin işletmeye olan bağlılığının artacağı (Morrison, 1997: 42-43; Aldemir vd., 1998: 9; Özkalp ve Kırel, 1996: 109)) gerçeğinden hareketle öncelikle işgören tatmininin oluşumuna yönelik plan ve düşüncelerin hayata geçirilmesi gerekir. Bu bağlamda işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini rahatça kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri, karşılığında da hak ettiklerini (ücret, terfi, ödül vb) alabilmelerine olanak sağlayan prosedürel ve dağıtımçı adalet ilkelerine<sup>1</sup> odaklı bir organizasyon yapısı ve yönetim felsefesinin oluşturulması esastır. Çünkü bilgi, beceri ve yeteneklerinin adil ilkelerle değerlendirilip ödüllendirildiğini algılayan işgören, kendisinde sahip olduğu yenilikçi ve yaratıcı potansiyeli harekete geçirme ve işletme amaçları doğrultusunda kullanma arzusu hissedecektir (Ulrich, 1998: 23-24; Ketchand ve Strawser, 1998: 109-110). Sonuç olarak adil ilke, değerlendirme ve uygulamalarla işgörenin sol beyin yarım küresine somut algı mesajları göndermek ve onun sağ yarım küredeki yenilikçi ve yaratıcı potansiyeli ateşlemek işletme yönetimine düşmektedir.

### İlişki Zinciri 5

Açık bilgiye ulaşmanın çok kolay olduğu günümüzde örtülü bilgi özellikle yenilik ve yaratıcılığın ana kaynağı konumundadır. Bu açıdan örtülü bilginin beslendiği ana

<sup>1</sup> Prosedürel adalet örgüt içerisinde alınan kararlara temel oluşturan süreçlerin adilliğini vurgulamaktadır. Prosedürel adalet yapısal ve bireysel boyuttan oluşmaktadır. Yapısal boyut resmi prosedürlerin karakteristik özelliklerini, bireysel boyut ise prosedürlerin yasallaştırılması ya da resmileştirilmesi sürecinde herhangi bir bireye nasıl davranıldığını içermektedir. Dağıtımçı adalet ise bireyin sergilemiş olduğu performans sonucunda alacağı ödül ya da cezanın boyutunu yani adilliğini belirtmektedir. Bkz. Schappe, Stephen P. (1998), "The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, Vol. 132, No. 3, ss. 277-291.



kaynak da sağ beyin yarım küresidir. Çünkü yaratıcılık ve hayal gücü tamamen bir sağ beyin faaliyetidir ve sağ beyin sözcüklerden ziyade imajlar ve hayallerle çalışmaktadır (Kesken, 2003: 34). Ne var ki bu sağ beynin yenilik ve yaratıcılık adına doğuştan yeterli olduğu anlamına gelmemelidir. Her yaşayan canlı gibi onun da sürekli beslenmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. İşte bu noktada sol beyin fonksiyonlarına, bir başka ifadeyle sol yarım kürenin yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü dış çevredeki görsel ve işitsel unsurları algılamak ve analiz ederek sağ yarım küreye aktarmak ve oluşan potansiyeli yeniden rasyonel ve analitik tarzda değerlendirerek ifadelere dökmek de sol beynin görevidir. Bu anlamda yenilik ve yaratıcılık adına beyin fonksiyonlarını harekete geçirecek ve onları sürekli besleyecek doğru strateji ve doğru örgüt yapılarını geliştirmek ve hayata geçirmek de işletme yönetiminin görevidir. Bu bağlamda çarpıcı hedefler ve büyük vizyonlar ortaya koyarak suni kaoslar yaratma ya da senaryo planlama stratejileri örgüt elemanlarının kısmi bir şok dalgasıyla sarsılmasına ve yaratıcı potansiyelin harekete geçirilerek su üstüne çıkarılmasına olanak sağlayabilecek girişimlerdir. Kısaca rutin metotların, alışkanlıkların ve düşünsel kalıpların değişim süzgecinden geçmesi anlamına gelen bu kaos ve senaryolar, yeni bilgi ve becerilerin doğuşuna da zemin hazırlayabilecektir.

Ancak bu tür yenilik ve yaratıcılığa yönelik stratejilerin tek başlarına yeterli olmayacağı bu tür stratejilerin yaşaması, geliştirilmesi ve uygulanmasına olanak verecek bir örgüt yapısına da her zaman ihtiyaç duyulacağı asla unutulmamalıdır. Çünkü dış çevreye ve gelişmelere yeterince açık olmayan bir organizasyon yapısı içindeki beyinlerin de gerekli etkileşim ve gelişim ortamını bulacağını söylemek pek olanaklı değildir. Aynı şekilde bir organizasyon da sahip olduğu beyinler bileşimi (hatta sinerjiyi dikkate alırsak biraz daha fazla veya daha az) üzerinde durmaktadır. Yani bir bakıma organizasyonlar ve içinde barındırdıkları beyinler birbirlerine muhtaçtırlar ve birbirlerini beslemek durumundadırlar. Kısaca değişime açık, esnek bir organizasyon yapısı yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin bu da, daha gelişmiş bir organizasyon yapısının zorunlu unsurları konumundadır.

### **İlişki Zinciri 6**

Örtülü bilgi buz dağının su altında kalan kısmı gibidir. Su üstünde kalan kısım açık bilgiyi oluştursa da ona temel oluşturan ve yön veren her zaman örtülü bilgidir. Başına “örtülü” sıfatının gelmesindeki ana neden ifade edilme güçlüğü ile örtülü bilginin bireysel eylem ve davranışlarda aranma zorunluluğudur. Bu zorunluluk örtülü bilginin sadece bireye özgü bir unsur olduğunu ortaya koymakla kalmamakta, aynı zamanda örgütler için bireylerin rahat eylem ve davranışlar sergileyebilecekleri ortamları yaratmanın kaçınılmazlığını da vurgulamaktadır. Bu bağlamda örgütlerde örtülü bilgi doğuşunu ve gelişimini hızlandıracak en etkin araçlardan bir tanesi, çalı-

şanlara işleriyle ilgili olarak seçim yapma ve bağımsız kararlar alabilme hakkını tanımaktır. İş yapma, işin sahibi haline getirmeyi amaçlayan bu anlayış ve uygulamalar çalışanlarda güven duygusu ve motivasyonun artmasının yanı sıra, eylem ve davranışlar aracılığıyla örtülü bilginin dışavurumuna olanak sağlayacaktır (Macsitelli, 2000: 184-186; Thomas, 1996: 33-34; Koçel, 1999: 320-329).

İnisiyatif kullanarak harekete geçebilme, örgüt amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı tercihlerde bulunabilme şüphesiz örtülü bilginin dışsallaştırılmasına (externalization), yani bireysel boyuttan çıkarılarak somut bir organizasyon değeri haline getirilmesine büyük katkı yapacaktır. Bu tür uygulamalar sadece sağ beyin fonksiyonlarının dışavurumu değil, aynı zamanda ortaya çıkan sonuçların sol beyin fonksiyonları ekseninde tekrar değerlendirilerek (internalization) örtülü bilgi potansiyeline yeni katkıların da yapılması anlamına gelmektedir. Bu bir bakıma her bir çıktının bireyin düşünce ve beceri törpüsüne şekillenmek üzere geri döndüğü sonsuz bir süreçtir. Bu süreçte bireyler yeni örtülü bilgiler yaratma, işletmeler de bunların dışavurumuna olanak sağlayacak yapıyı kurma ve geliştirme peşinde olacaktır (Hall ve Andriani, 2003: 146-147; Boiral, 2002: 305-307).

Birim ya da birey olarak özerklik ya da inisiyatif sahibi olabilmenin en güzel örneğini Japon Maekawa Seisakusho işletmesinde görmekteyiz. Endüstriyel dondurucu üreticisi olan Seisakusho her biri bağımsız faaliyet gösteren 80 işletmeden oluşmaktadır. Bu işletmeler güçlü ve sağlam bir Maekawa yapısının oluşumu için birbirleriyle organik olarak etkileşim halindedirler. Öyle ki bu bağımsız işletmelerden bazıları aynı fiziki alanı paylaşmakta ve birbirleriyle daha yakın çalışmaktadırlar. Hatta birbirinden bağımsız bu işletmelerin çalışanları bir proje ya da plan dahilinde olmaksızın sık sık bir araya gelmekte ve birbirleriyle iletişim kurmaktadırlar. Karşılaşılan problemlerin üstesinden gelmek için bu bağımsız işletmelerin tepe yönetiminden emir almaksızın kendi iradeleriyle çeşitli takımlar oluşturdukları da sıkça görülmektedir (Nonaka vd. 2000: 20).

### **İlişki Zinciri 7**

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 (Johannessen vd., 1999: 127). Örneğin iki marangozun ortaya koyduğu oturma grupları estetiklik, dayanıklılık ve kullanım kolaylığı gibi değişik 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 önemli etkenlerden biri de budur. Dolayısıyla bu tür kriterler ifadesi ve paylaşımı son derece güç olan bir unsurun somutlaştırılması, geliştirilmesi ve ödül-

lendirilerek teşvik edilmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü böylece temelde sağ beyin fonksiyonlu olan örtülü bilgi, herkesin algılayabileceği, anlayabileceği ve ölçümleyebileceği sol beyin merkezli analiz ve değerlendirme kriterleri sayesinde somut bir boyuta sokulmuş olmaktadır. Ayrıca bu kriterler doğrultusunda ortaya çıkan ve algılanan sonuçların yine sağ ve sol beyin paradoksları süzgecinden geçerek bireyin açık ve örtülü bilgi potansiyeline döndüğü unutulmamalıdır.

Burada üzerinde durulması gereken asıl konu ise işletme yönetiminin örtülü bilginin ölçümü, kıyaslanması ve ödüllendirilmesine yönelik tutumudur. Çünkü işletme yönetiminin sergileyebileceği davranış ve tutumlar, bireylerin örtülü bilginin önemi ve geliştirilmesine yönelik algılama ve çabaları üzerinde doğrudan etkili olacaktır. Dolayısıyla örtülü bilginin önemi, geliştirilmesi ve ödüllendirilmesine yönelik işlem ve faaliyetlerin hem yönetim ilkeleri içerisinde yer alarak örgüt çalışanlarına sözlü (konferans, panel, toplantı vb) ve yazılı (broşür, kitapçık vb) olarak iletilmesi, hem de işletme içerisinde fiilen hayata geçirilmesi bu anlamda önemlidir.

Sonuç olarak örtülü bilgi organizasyonların rekabet arenasındaki temel dayanağı, yenilik ve yaratıcılığın ana kaynağı konumundadır. Dolayısıyla organizasyonlar açısından önemli olan bu potansiyelin özelliklerini çok iyi bilerek, onu geliştirmek ve doğru ve tutarlı stratejilerle pazarlara bir rekabet avantajı olarak yansıtılabilmektedir. Bu açıdan örtülü bilgi organizasyonların elindeki nadide bir çiçeğe benzemektedir. Bu çiçek, onun özelliklerini bilmek ve ona uygun koşulları oluşturmakla yaşatılabilir. Çiçek için su, toprak ve hava ne ise, örtülü bilgi için de organizasyon yapısı odur. Ne var ki bu unsurlar bir çiçeğin yaşaması için zorunlu ancak tek başına yeterli olmadığı gibi, doğru organizasyon yapısını da oluşturmak örtülü bilgi için yeterli değildir. Sulama, gübreleme gibi ikinci sırada kalan ama zamanında ve doğru yapılmayan işlemler nasıl ana unsurların etkinliğini bir anda yetersiz ve yararsız hale getirebiliyor ise, doğru ve etkili geliştirme yöntemlerinin kullanılmaması da organizasyonları yetersiz hale getirebilmektedir. Bu anlamda örtülü bilgi geliştirme yöntemleri organizasyon yapısının eylem ve denetim mekanizmaları, bir bakıma örtülü bilginin yaşam ve gelişim sigortası olmaktadır. Özetle organizasyon yapıları ile örtülü bilgi geliştirme yöntemleri birbirlerinin ayrılmaz parçası ve başarının bağımlı unsurlarıdır.

#### **4. Sonuç**

Örtülü bilgi yenilik ve rekabet avantajı yaratmada çok önemli bir potansiyel olarak işletmelerin önünde durmaktadır. Bu potansiyelin farkına varabilmek ve onu en iyi şekilde kullanabilmek için de öncelikle ona hayat veren kaynakları çok iyi tanımlamak ve tespit etmek gerekmektedir. Bu kaynakların en başında ise şu ana kadar daha üstün bir sistemin bulunmadığı ve hala pek çok sır ile dolu olan insan beyni gel-

mektedir. Bu anlamda insan beyninin anatomik yapısı, algılama ile organizmayı ve davranışları yönetme prensipleri hem örtülü bilgilerin keşfi ve geliştirilmesi, hem de daha etkin organizasyon yapılarının oluşturulması yönünde işletmeler için çok önemli bir rehber ve kaynak konumundadır.

Öte yandan her alanda yaşanan sınırsız değişim ve gelişen teknolojiyle birlikte rakip ürün ya da hizmetlere ulaşabilmenin ve onları taklit edebilmenin son derece kolay olduğu bir dönemde, bireye ve organizasyona özgü yetenek ve değerler geliştirmenin rekabet arenasındaki stratejik konumu göz önüne alındığında, örtülü bilginin organizasyonlar açısından olan önemi çok daha rahat algılanabilmektedir. Bir başka ifadeyle patent almak organizasyonları fiziksel olarak taklit edilmekten kurtaramazken, örtülü bilgi gibi sosyal ve anatomik açıdan son derece karmaşık olan unsurlar rekabette organizasyonlara önemli üstünlükler ve ayrıcalıklar kazandırabilmektedir. Kısaca organizasyonların başarısı ve rekabet gücü ürün ya da hizmetlerinden değil, asıl onlara hayat veren bilgi ve yetenekler potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Bu gerçekten hareketle örtülü bilginin keşfi, gelişimi ve rekabet avantajı olarak pazara yansıtılmasına olanak sağlayan ve buna odaklı bir organizasyon yapısının oluşumu oldukça önemlidir. Bu tür bir organizasyon yapısına ışık tutacak olan ise yine örtülü bilginin kendisidir.

En belirgin özellik olarak dikkat çeken ifade edilme güçlüğü, örtülü bilgiyi daha çok yüz yüze iletişimle paylaşılabilir hale getirmektedir. Aynı zamanda bu özellik görsel ve duyuşsal algılamaya odaklı, formel ilişkilerden çok informal ilişkilere önem veren, esnek ve yalın bir organizasyon yapısının oluşumunu gerektirmektedir. Diğer yandan örtülü bilginin faaliyet ve deneyim merkezli oluşu ise iş başında eğitim ve iş rotasyonu ile insan sağ beyin yarım küresinin harekete geçirilmesini hedefleyen uzmanlaşma ve öğrenme odaklı bir organizasyon yapısını oluşumunu gerekli kılmaktadır. Ayrıca örtülü bilginin paylaşım ve yayılımında egemen görülen usta çırak ilişkisi de insan sağ beyin yarım küresini harekete geçirmekle kalmayıp, organizasyon içerisinde üst düzey bir saygı, sevgi ve güven ortamının oluşumunu da zorunlu hale getirmektedir. Bunu da ancak işbirliği ve paylaşım kültürüne odaklı bir örgüt yapısı ve yönetim anlayışı ile olanaklı hale geleceği oldukça açıktır.

Örtülü bilginin rakiplerce görülüp taklit edilmesinde karşılaşılan güçlük ise örtülü bilgi sahibi olan işgörenlerin o organizasyon içerisinde tutulmasını gerektirmektedir. Kısaca işgörende yüksek bir sadakat duygusu yaratmayı gerektiren bu özellik, işgören tatminine öncelik veren bir organizasyon yapısının da habercisi olmaktadır. Öte yandan yenilik ve yaratıcılığın ana kaynağı konumunda olan örtülü bilgi yaratıcı ve yenilikçi sezgisel duygu ve düşüncelerin de harekete geçirilmesini gerektirmektedir. Bu da suni şok dalgalarıyla işgörenlerin bilgi ve hayallerinin zorlanması anlamına gelmektedir. Kısaca yaratıcı duygu ve düşüncelerin merkezi olan sağ beyin ya-

rım küre daha çok, dış çevreye ve değişime açık, esnek ve yalın bir organizasyon yapısı içerisinde hayat bulabilmektedir.

Örtülü bilginin bir başka özelliği de bireyin bilgi ve beceri törpüsünde şekillenmesi, yani bireye özgü olmasıdır. Bu özellik sadece aktif düşüncenin değil, aynı zamanda eylem sisteminin de harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Kısaca sağ ve sol beyin yarım küreler aynı anda devreye girmekte ve işbirliği içerisinde hareket etmektedir. Bunun yolu ise, organizasyonda işiyle ilgili seçimler yapabilen ve bağımsız kararlar alabilen inisiyatif sahibi işgörenlerin bulunmasından geçmektedir. Dolayısıyla paylaşımcı, katılımcı, yetkilendirmeye ve rehber olmaya odaklı bir organizasyon yapısı bu bağlamda büyük bir önem kazanmaktadır. Ayrıca örtülü bilginin kazanımının değil de kullanımının objektif test ve kontrollerle ölçülebilir olması organizasyon içindeki uygulamalarla birlikte, kıyaslama ve ödüllendirme politikalarının da ayrı bir önem kazanmasına neden olmaktadır. Görsel, bütünsel, rasyonel, analitik ve indirgeyici algılamının harekete geçmesi anlamına gelen bu özellik örtülü bilginin eyleme dönüştürülmesinin yanı sıra, adil bir kıyaslama ve ödüllendirme sisteminin oluşturulmasını hedef alan bir organizasyon yapısının oluşumunu gerekli kılmaktadır.

#### **The Analysis of Relationship Zinc in the Context of Brain Paradoxes Between Methods of Developing Tacit Knowledge and Organizational Structures**

**Abstract:** This paper reports on a conceptual analysis of tacit knowledge and examines the relation between tacit knowledge and functional characteristics of human brain hemispheres. The objective of this paper, considering the reality of right and left brain paradoxes as one of the most outstanding sources of tacit knowledge, is to demonstrate the relation between tacit knowledge developing ways and favorable organization structures.

**Keywords:** Tacit Knowledge, Right and Left Brain Paradoxes.

#### **Kaynakça**

- Aldemir, C.; A. Ataol, ve G. Budak (1998). *Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları
- Alder, H. (2000). *Sağ Beyin Yöneticisi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bloodgood, J. M. and D. Salisbury (2001). "Understanding The Influence of Organizational Change Strategies On Information Technology and Knowledge Management Strategies". *Decision Support Systems*, Vol. 31: 55-69.
- Boiral Olivier (2002). "Tacit Knowledge and Environmental Management". *Long Range Planning*, Vol. 35: 291-317.

- Dawson, Patrick (1997). "In At the Deep End: Conducting Processual Research on Organizational Change". *Scandinavian Journal Management*, Vol. 13, No. 4: 389-405.
- Erkan, H. (1994). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, Spring: 114-135.
- Hall, R. and P. Andriani (2003). "Managing Knowledge Associated with Innovation". *Journal of Business Research*, Vol. 56: 145-152.
- Johannessen, J. A.; B. Olsen and J. Olaisen (1999). "Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge Management". *International Journal of Information Management*, Vol. 19: 121-139.
- Johannessen, J. A.; B. Olsen and J. Olaisen (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.
- Kesken, J. (2002). "Yönetim Bilimi İnsan Gücü Sermayesini Tanıdı, Ya İnsan Gücünün En Önemli Sermayesini". *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs 2002: 31-39.
- Ketchand, A. A. and J. P. Strawser (1998). "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience: Related Differences in A Public Accounting Setting". *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10: 109-138.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Koskinen, K. U. (2000). "Tacit Knowledge as a Promoter of Project Success". *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6: 41-47.
- Koskinen, K. U. and H. Vanharanta (2002). "The Role of Tacit Knowledge in Innovation Process of Small Technology Companies". *Int. J. Production Economics*, Vol. 80: 57-64.
- Mascitelli, R. (2000). "From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation". *J. Prod. Innovation Management*, Vol. 17: 179-193.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Morrison, K. A. (1997). "How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, And Intention to Remain". *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, No. 3: 39-68.
- Nightingale, P (1998). "A Cognitive Model of Innovation". *Research Policy*, Vol. 27: 689-709.
- Nonaka, I.; R. Toyama and N. Konno (2000). "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation". *Long Range Planning*, Vol. 33: 5-34.
- Özden, M. (2003). *Anatomi ve Fizyoloji*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Philip, T. (1996). *Getting Competitive*, New York: McGraw Hill.
- Ropo, A. and J. Parvainen (2001). "Leadership and Bodily Knowledge in Expert Organizations: Epistemological Rethinking". *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17: 1-18.
- Salter, A. and D. Gann (2003). "Sources of Ideas for Innovation in Engineering Design".

*Research Policy*, Vol. 1591: 1-16.

Schappe, S. P. (1998). "The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, Vol. 132, No. 3: 277-291.

Schulz, M. and J. A. Lloyd (2001). "Codification and Tacit ness as Knowledge Management Studies: An Empirical Exploration". *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12: 139-165.

Stewart, T. (1997). *Entelektüel Sermaye*. İstanbul: Kontent Kitap.

Ulrich, Dave (1998). "Intellectual Capital = Competence X Commitment". *Sloan Management Review*, Winter: 15-26.