

**ÖRTÜLÜ BİLGİNİN AÇIK BİLGİYE
DÖNÜŞTÜRÜLMESİNDE DİYALOGUN
KULLANILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayten AYAR GÖKTAŞ

(514981071)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 8 Eylül 2006

Tezin Savunulduğu Tarih: 25 Ocak 2007

Tez Danışmanı: Y.Doç.Dr. Gökhan İNALHAN
Diğer Jüri Üyeleri Prof.Dr. Gökhan ÇETİNSAYA (İTÜ)
Dr. T. Tekin EVCİMEN (B.Ü.)

Ocak 2007

ÖNSÖZ

Öğrenmenin sonu yoktur diyerek başlamıştım tez çalışmama, öğrenmenin sonu yok ama hayatın bir sonu var. Tez danışmanım, değerli bilim adamı Doç.Dr.Şakir Kocabaş hocamızı kaybetmenin üzüntüsü içindeyim. Kitapları, makaleleri ve yetiştirdiği öğrencileriyle yaşayacak olan merhum Şakir Kocabaş hocama yüksek lisans eğitimimin tüm aşamalarında verdiği destekten dolayı minnettarlığımı dile getirmeyi bir borç bilirim.

Tez çalışmamda yardımlarını esirgemeyen, değerli tavsiyeleriyle yol gösteren İTÜ Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Başkanı Prof.Dr. Haluk ERKUT, Dr. Tunç Tekin EVCİMEN, Widener University öğretim üyesi Y.Doç.Dr.İsmail KUL, State Of New York University Oneonta öğretim üyesi Y.Doç.Dr. Ahmet Semih ÖZKUL , Savunma Teknolojiler Programı Koordinatörü ve yeni dönem tez danışmanım Y.Doç.Dr.Gökhan İNALHAN hocalarıma teşekkür ediyorum

Ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ailemin değerli fertlerine gönülden teşekkür ediyorum.

Eylül 2006

Ayten AYAR GÖKTAŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
1.GİRİŞ	1
2.BİLGİNİN TANIMI, SINIFLANDIRILMASI VE BİLGİ YÖNETİMİ	3
2.1.Bilginin Tanımı ve Sınıflandırılması	3
2.1.1.Veri, Enformasyon ve Bilgi	3
2.1.2.Bilginin Sınıflandırılması	5
2.1.2.1.Bilginin Analitik Boyutu	6
2.1.2.2.Bilginin Epistemolojik Boyutu	8
2.1.2.3.Bilginin Ontolojik Boyutu	10
2.2. Bilgi Yönetimi	10
3.BİLGİNİN YARATILMASI, PAYLAŞILMASI VE AKTARILMASI İÇİN YAPILAN ÇALIŞMALAR VE GELİŞTİRİLMİŞ MODELLER	13

3.1.Birleştirilmiş Dinamik-Organizasyonel Bilgi Yaratma Modeli	14
3.1.1.SDBİ Süreci	15
3.1.1.1.Sosyalleştirme	15
3.1.1.2.Dışsallaştırma	16
3.1.1.3.Birleştirme	17
3.1.1.4.İçselleştirme	19
3.1.2.Ba Bilgi Yaratma Ortamı	20
3.1.2.1.Ba ın Dört Türü	21
3.1.3.Bilgi Varlıkları, Liderlik ve Uyumlaştırıcılar	24
3.1.3.1. Bilgi Varlıkları	24
3.1.3.2 .Bilgi Yaratma Sürecine Liderlik Edilmesi	26
3.1.3.3. Uyumlaştırıcılar	30
3.1.3.4. SDBİ Sürecinin Geliştirilmesi	33
3.1.4.FundPartners- Bilgi Yaratma Süreci Uygulama Örneği	34
3.1.4.1. FundPartners'ın Faaliyetleri	34
3.1.4.2.FundPartners'da Bilgi Geliştirme ve Bilgi Yönetimi	35
3.1.4.3.Nanoka'nın SDBİ Modelinin FundPartners'da Uygulanışı	36
3.2. Bireyler Arasında Bilginin Aktarımı Metotları	41
3.2.1.Bilgi Aktarımının Özellikleri	42
3.2.2 Bireyler Arası Bilgi Aktarımında Kullanılan Yöntemler	43
3.3. Süreçteki Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülmesi	44
3.3.1.Ajanlar	45
3.3.2.Süreç Aşamaları	46

3.3.3.İçgörünün Geliştirilmesi (İletişim)	47
3.4. Sektörler Arası Bilgi Ağında Bilgi Paylaşımı ve Senaryo Tekniği ile Yeni Bilgi Yaratılması	48
3.4.1.Senaryo Sürecinin Aşamaları	48
3.4.2.Senaryo Tekniğinin Uygulama Örneği	50
3.5.Stratejik Ortaklıklarda Bilgi Yaratma Süreci	52
3.5.1. Sadakat	53
3.5.2.Paylaşılan Değerler	53
3.5.3.Biçimlenme Hızı	55
3.5.4.Stratejik Topluluk Ağı	55
3.5.5.Stratejik Topluluk Ağında Bilginin Oturmuşluğu	55
3.5.6.Lider Grubun Sentezleyebilme Yeterliliği	56
4.DIŞSALLAŞTIRMADA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	59
4.1. Organizasyonel Kültür ve Yönetim Tarzı	61
4.2.Motivasyon	64
4.3.Güven	67
5.DIŞSALLAŞTIRMA AMAÇLI DİYALOG ve BİLEŞENLERİ	70
5.1 Örtülü Bilginin tanımı ve önemi	70
5.2 Dışsallaştırmanın tanımı ve Gerekliliği	73
5.3 Dışsallaştırma Teknikleri	75
5.4 Teknik Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülmesinde Diyalogun Kullanılması: Dışsallaştırma Amaçlı Diyalog ve Bileşenleri	77
5.4.1.Diyalogun Tanımı	78

5.4.2.Dışsallaştırma Amacıyla Diyalogun Kullanılması	82
5.4.3. Dışsallaştırma Amaçlı Diyalogun Bileşenleri	82
5.4.3.1.Takım	82
5.4.3.2.Dil	84
5.4.3.3.Dinleme	85
5.4.3.4. Ortam	87
6. TARTIŞMA VE SONUÇ	90
6.1. Araştırmanın Sınırları	90
6.2. Sonuç	91
KAYNAKÇA	94
ÖZGEÇMİŞ	99

KISALTMALAR

s.	: sayfa
SDBİ	:Sosyalleşme-Dışsallaştırma-Birleştirme-İçselleştirme
ST	:Stratejik Topluluk
LG	: Lider Grup
NPD	: Yeni Ürün Geliştirme

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1: Üç yönetim tarzının karşılaştırılması	27
Tablo 3.2: Süreçteki örtülü bilginin açığa çıkarılması metodolojisi	45
Tablo 3.3: Stratejik topluluklarda bilgi yaratmanın değerlendirilmesi	54
Tablo 5.1: Açık bilgi ve örtülü bilginin iş yerinde kullanımı	72
Tablo 5.2: Diyalog ve tartışmada taraf olanların tutumları	81

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1: Veri,enformasyon ve bilgi arasındaki hiyerarşik ilişki	5
Şekil 3.1: SDBİ süreci	18
Şekil 3.2: Ba ın dört türü	22
Şekil 5.1: Dışsallaştırma sürecinde diyalogun kullanılması	79

ÖRTÜLÜ BİLGİNİN AÇIK BİLGİYE DÖNÜŞTÜRÜLMESİNDE DİYALOGUN KULLANILMASI

ÖZET

Bu çalışmada organizasyonlar için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan ve stratejik öneme sahip örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi (dışsallaştırma) sürecinde diyalogun kullanılması incelenmiştir.

Dışsallaştırma amaçlı diyalog iki yönden ele alınmıştır. İlk olarak diyalogun gerçekleşmesi için gereken organizasyonel yapı, yönetim tarzı, motivasyon araçları ve güven şartlarının nasıl olması gerektiği ve hangi faktörlere bağlı olduğu incelenmiş, ikinci olarak dışsallaştırma amaçlı diyalogun bileşenleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Yapılan literatür araştırmasından elde edilen verilere dayanılarak dışsallaştırma amaçlı diyalogun bileşenleri: takım, dil, dinleme ve ortam olarak tespit edilmiştir. Takım; diyalog sürecine katılan bireylerdir. Dil; diyalog sürecinde kullanılan konuşma dili, beden dili ve sorulardır. Dinleme; diyalogu bölmeden, sözsüz iletişimi doğru yorumlayarak ve karşılıklı anlayışı geliştirme çabasına dayanan dinleme becerisi. Ortam; diyalogun içinde geçtiği fiziksel mekân ve bu mekânda yer alan duyularla ve hislerle varlığı ya da yokluğu anlaşılan her şeydir.

Tez metni altı bölümden oluşmaktadır. 1.Giriş: çalışmanın önemi ve kapsamı; 2. bölüm: bilginin tanımı, sınıflandırılması ve bilgi yönetimi; 3. bölüm: bilgi yaratma, bilgi paylaşımı ve bilgi aktarımına ilişkin geliştirilmiş modeller ve vak' a incelemeleri; 4.bölüm: dışsallaştırmada karşılaşılan engeller; 5.Bölüm: Dışsallaştırma amaçlı diyalogun bileşenleri; 6.bölüm: Tartışma ve Sonuç.

EXPLICATING TACIT KNOWLEDGE VIA DIALOGUE

SUMMARY

In this study, the conversion process of tacit knowledge that supplies sustainable competitive advantage to the organizations into explicit knowledge is investigated. This process is called as externalization. Externalization is treated in terms of two aspects; firstly how to be the organizational structure, management style, motivation tools and trust for the externalization and which factors that they are relevant , secondly the components of the externalization via dialogue are investigated.

As a result of the research, the components of the dialogue for externalization are team, language, listening skills and ambiance. The team refers to the people participate in the dialogue process. The language means speaking, body language (gestures) and the questions during the dialogue process. The listening skills means true interpretation of the communication without any interruption. The ambiance refers to the physical environment and conditions where the dialogue was hold.

The text consists of six chapters: Chapter 1. Introduction; importance of the study and its content. Chapter 2; the definition of the knowledge, its classification and knowledge management. Chapter 3; the models of the knowledge creation, transfer and sharing and related case studies. Chapter 4; the prerequisites of the externalization. Chapter 5; the components of the dialogue aimed externalization. Chapter 6; discussion and conclusion.

1.GİRİŞ

Deneyimler ve sezgilerimizle edindiğimiz ama bildiğimizin farkında olmadığımız bilgileri başkalarına nasıl anlatabiliriz sorusuna cevap bulmak amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Zamanla edindiğimiz ustalık becerileri de bu türden bilgilerdendir. Yaparız ama nasıl yaptığımızı anlatamayız. Başkalarının da aynı beceriyi bizim kadar iyi gösterebilmesi, sahip olduğumuz bilgiyi ona aktarmamızla mümkün olabilir.

Özellikle de bu bilgi sayesinde dâhil olduğumuz organizasyon rakiplerine karşı üstünlük elde ediyorsa, bu bilginin organizasyonun bilgi varlıkları arasına katılması stratejik öneme sahiptir. Bunun olabilmesi için ilk önce varlığının fark edilmesi, sonra bizim onu paylaşmayı istememiz gerekir. Böylece bilgimizi organizasyonla paylaşmak için gereken bilgi dönüşümü sürecine katılabiliriz. Amaç; bizde saklı olan bilgiyi diğerlerinin kullanabileceği biçimde ifade ederek, organizasyona mal etmektir.

Bu amaçla ilk olarak bilgi dönüşümü süreci araştırılmış, daha sonra ne türden bir etkileşimin olması gerektiği sorusundan yola çıkılarak diyalog ve iletişim literatürü incelenmiştir. Bilgi dönüşümü sürecine dair yapılmış çok çeşitli çalışmalar olmasına rağmen bireydeki saklı teknik bilginin başkalarına aktarılması süreci nasıl olmalıdır sorusuna cevap veren bir kaynağa rastlanmamıştır.

Araştırmada İstanbul Teknik Üniversitesi‘ nin kaynaklarından yararlanıldığı gibi Amerika Birleşik Devletleri’ndeki Clemson University ve Milne Library ‘nin elektronik erişimli bilimsel kaynak imkânlarından da yararlanılmıştır.

Yapılan literatür araştırmasından elde edilen bulgulara göre bizde saklı olan bilgiyi diğerleriyle paylaşmanın yolu yüz yüze diyalogdur. Bu türden bir diyalogun

gerçekleşmesi uygun örgüt iklimi, motivasyon ve güvene bağlıdır. Diyalogla hem kendimizi tanır ve sahip olduğumuz bilginin ne olduğunu anlayabilir hem de onu paylaşabiliriz.

Bu diyalog dört bileşene sahiptir: 1) diyaloga katılan kişilerin oluşturduğu takım, 2)bu kişilerin başvurdukları sözlü ve sözsüz iletişim tekniklerini kapsayan dil, 3)hem sözlü mesajların hem de beden diliyle gönderilen mesajların dikkatle değerlendirildiği dinleme ve 4)yüz yüze konuşma etkileşiminin gerçekleştiği fiziksel mekân ve bu mekanda duyularla ve hislerle algılanan her şeyi kapsayan ortamdır.

2.BİLGİNİN TANIMI, SINIFLANDIRILMASI VE BİLGİ YÖNETİMİ

2.1. Bilginin Tanımı ve Sınıflandırılması

2.1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi

Bilgi odaklı tüm çalışmalar, bilginin nasıl tanımlandığıyla yakından alakalıdır (Grover ve Davenport,2001). Günlük kullanımda veri, enformasyon ve bilgi zaman zaman birbirinin yerine kullanılsa da yanlış anlamaların önlenmesi ve ortak bir dil geliştirilebilmesi için aralarındaki anlam ve işlev farklılıklarının bilinmesi gerekir.

Türk Dil Kurumu Güncel Sözlükte veri sözcüğü için şu anlamlar verilmiştir.

Veri (Data) : 1-Bir araştırmanın, bir muhakemenin temeli olan ana öge, muta, done. 2-Bir sanat eserine veya bir edebi esere temel olan ana ilkeler. 3-Bir problemde bilinen, belirtilmiş anlatımlardan bilinmeyen bulmaya yarayan şey. 4-Bilişimde olgu, kavram veya komutların, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimli gösterimi.

Barutçugil, veriyi olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbirleriyle ilişkilendirilmemiş ve kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir şeklinde tanımlamıştır (Barutçugil,2002,s.57). Bergeron'a göre ise veri sayılardır. Gözlem, deney, ya da hesaplamalar sonucunda elde edilmiş sayısal niceliklerdir (Bergeron,2003, s.10). Veri, değer katması için sınıflandırılır, özetlenir, iletilir veya düzeltilir ve biçim kazanarak belli bir bağlamda enformasyona dönüşür. Bu dönüşüm saklama, işleme ve iletişim teknolojileriyle gerçekleşen mekanik bir süreçtir. Veri bu şekilde bir zaman, mekan ve biçim kazanır

(Grover ve Davenport,2001).

Enformasyon (information): Enformasyon bağlam içindeki veridir. Belirli bir nesne, olay ya da süreçle ilgili metin ya da verilerin ve ilgili açıklama ve ifadelerin toplamıdır(Bergeron,2003, s.10). Diğer bir deyişle enformasyon verinin anlamlı biçimde düzenlenmiş halidir (Lee ve Yang, 2000).

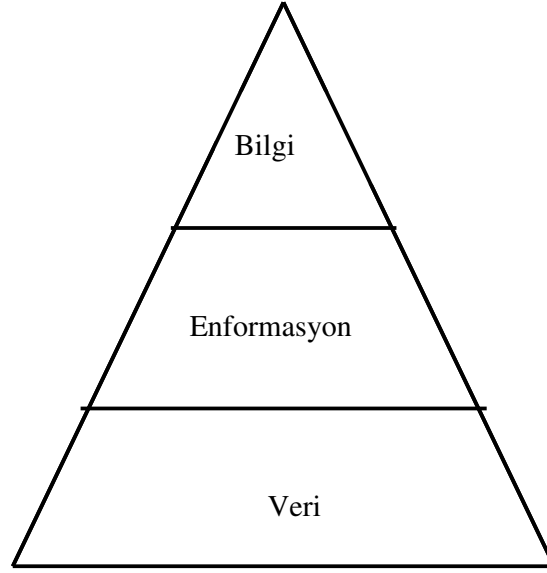
Örnek olarak bir işletmeye ait satış miktarları yalnızca sayılardır, bunları ürünlere ve aylara göre düzenlersek enformasyona dönüşmüş olur. Hangi aylarda hangi ürünlerin satışlarının arttığını ya da azaldığını anlayabiliriz. Ürünlerin aylara göre satış miktarları, yalnızca sayılardan ibaret olan satış miktarlarından daha anlamlıdır ve değerlidir.

Bilgi (knowledge) : Kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur. Özümlemıştır. Öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılmış olan önceki bilgilerle bütünleşmiştir. Kararlara ve davranışlara yol gösterir. Bilgi insanın beynindedir ve tüm yaşam boyu öğrendiklerinin ve deneyim yoluyla kazandıklarının toplamıdır. İnançlarımıza ve değerlerimize dayanmaktadır. İnsanlar arasında iletişim yoluyla enformasyon akışı bilginin yaratılmasını sağlar, (Barutçugil,2002,s.58).

Bilgi, anlamak, karşılaştırmak, haberdar olmak için düzenlenmiş, birleştirilmiş ya da özetlenmiş enformasyondur (Bergeron,2003,s.10). Enformasyon bir kişi tarafından okunduğu, anlaşıldığı, ifade edildiği ve uygulandığı zaman bilgiye dönüşür. Tecrübeli insanların zamanla öğrendiklerini uygulamaya koymasıyla bilgi görünür hale gelir Bir kimse için bilgi olan başkası için enformasyon olabilir. Enformasyonu alan kişi onu yeniden yorumlayamazsa bilgiye dönüşmeden enformasyon olarak kalır(Lee ve Yang, 2000).

. Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki hiyerarşik ilişki şekil 2.1'deki gibi ifade edilebilir. Veri, olgulardır, düzenlendiği zaman enformasyon olur, birileri tarafından problem çözmede kullanıldığı zaman ise kişisel bilgiye dönüşür. Bilgi düşünceden doğar, enformasyon, deneyim ve sezginin birleşimidir. Bilgi bağlam ve deneyime dayanır ve enformasyondan bilginin doğması insan muhakemesini gerektirir (Stankosky, 2005, s.173).

Veri, enformasyon ve bilgiden, en değerli olan, insan davranışı ve karar verme sürecine en çok katkısı olan ve yine belli bir durum ve bağlama en çok bağlı olan bilgidir. Veriden bilgiye doğru gidildikçe değer, anlam ve karmaşıklık artar, aktarılması güçleşir. Aynı zamanda oluştuğu ve uygulandığı yer insan aklı olduğu için bilgi yönetilmesi en güç olandır.



Şekil 2.1 :Veri, enformasyon ve bilginin hiyerarşik ilişkisi

Bilgili insanlar yalnızca enformasyona sahip olanlar değildir, sahip olduğu enformasyonu deneyimleri, ustalığı ve yargılarında kullanabilen ve yorumlayabilen kişilerdir. Bu şekilde yeni bilgiler de yaratılmış olur. Dolayısıyla organizasyonel bağlamda yeni bilgilerin kaynağı insandır (Grover ve Davenport, 2001). Bazı bilgiler süreç, yapı, teknoloji gibi organizasyonel yapılarda birleşmiştir.

2.1.2 Bilginin sınıflandırılması

Bilgi, geçen son on yılda iş dünyasında çok ilgi çekmesine rağmen bilginin boyutları üzerine yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Cosselman ve Samson (2005) bilginin tanımı, sınıflandırılması ve boyutları ile ilgili yeterli miktarda ve nitelikte çalışma yapılmadığını dile getirmişler ve bilginin analitik, epistemolojik ve ontolojik

boyutlarıyla ele alınmasını uygun görmüşlerdir. Nonaka (1994) ise epistemolojik ve ontolojik boyutlarda incelemeyi uygun bulmuştur. Daha kapsamlı olduğu için Cosselman ve Samson (2005)'un sınıflandırması bu çalışmada da esas alınmıştır.

2.1.2.1. Bilginin Analitik Boyutları

Bilgiyi analitik boyutları tanımsal, fiziksel ve bulunduğu yerdir.

a)Bilginin Tanımı: Literatürü incelediğimizde (yukarıda da görüldüğü gibi) veri, enformasyon ve bilgi tanımları arasında büyük farklılıklar görülmektedir (Bauer ve Dahlquist,1999), bu terimlerin analizi bilginin özelliklerini derinlemesine anlamamızı sağlayacaktır. Veriden bilgiye doğru gidersek her aşamada anlamın derinliği artmakta yani her seviyenin değeri bir öncekinden daha fazla olmaktadır. Veri basitçe işlenmemiş nesnel gerçekliktir (Saint-Onge-1996) . Enformasyon işlenmiş veri (Bierly ve diğerleri,2000). Bilgi, kullanılabilir enformasyondur (Bohn,1994). Akıl yönlendirilmiş tam, doğru ve kusursuz bilgidir (Bierly ve diğerleri,2000). Görüldüğü gibi terimlerin doğasında bir hiyerarşi vardır ve her bir seviyede genişleyen anlam, genişleyen faydalar sağlar.

Bir kullanıcı açısından bu her seviyede, bir öncekine göre daha yüksek derecede anlayış demektir. Bilginin kullanıldığı seviyeye göre anlam derinliği değiştiği gibi gösterimi ve ayırt edilmesi de değişmektedir. Verinin gösterimi ve sınırlarının belirlenmesi enformasyona göre daha kolaydır. Bilginin gösterimi, ifade edilmesi ve kapsamının belirlenmesi ise enformasyona göre daha zordur.

Enformasyon bilginin yaratılması için gereken bağlamı sağlar ve iki yönden ele alınabilir: sözdizimsel(syntactic) ve anlamsal(semantic) (Nonaka,1994). Örneğin ”Yemek yerken susar mısınız?” sorusu daha fazla konuşmanı istemiyorum anlamına geldiği gibi, su içme ihtiyacının olup olmadığını sorma anlamına da gelir. Sözdizimsel olarak aynıdır, fakat anlamsal olarak farklıdır. Elektronik sistemler enformasyonu sözdizimsel olarak değerlendirir, içeriği ile değil. Son olarak Nonaka (1994) ‘ ya göre ise; enformasyon, iletilen mesajlardır; bilgi, enformasyon akışının sadakat ve inançlarla yaratılmış ve organize edilmiş halidir. Bilgi ile insan davranışını ilişkilendiren yaklaşım da budur.

b)Fiziksel Gösterimi: Bilginin esas yeri bireyin aklıdır(mind) (Segundo, 2002), fakat pek çok sayıda değişik formlarda ifade edilebilir. En genel haliyle bilginin kodlanması metin hale dönüştürülmesi ya da bilgisayara depolanarak enformasyon biçimini almasıdır. Bir yazılım ya da somut bir obje de (Kreiner, 2002; Nonaka, 1991; Stover, 2004) bilginin elle tutulabilen, görülebilen diğer fiziksel formlarıdır. Aslında bilginin ömrü ihtiyaç duyulduğu ve ifade edildiği zamanla sınırlıdır. Bu yüzden kayıt altına alınması ve saklanması zordur. Bilgiyi sermaye stokuna benzetenler de olmuştur, enformasyon ise bu stokun kullanılmasıdır.

Bilginin farklı fiziksel formlarda gösterimi farklı biçimlerde kodlanmasını gerektirir. Kodlanmasının en büyük faydaları tekrarlanabilme ve standartlaştırma olanağı sağlamasıdır. Bir metin, yazılım ya da ürün olarak kodlanmış olan bilgi kolaylıkla tekrarlanabilir ve elde edilen bilginin başkalarına aktarılmasını da mümkün kılar. Kodlama standartlaştırma, sınıflandırma, indeksleme ve benzer uygulamalar için başvuru kaynağını olarak kullanılabilmeyi de kapsar, bu şekilde de bilgi akışı ve aktarımına da zemin oluşturur.

Bilginin kodlanmasının bazı sınırlayıcı yönleri de vardır. Metin haline getirilmesi için bir dille ifade edilmesi gerekir, bu da anlamın daralmasına neden olabilir. Bilginin kodlanmasında en büyük sorun insan bileşeninden tamamıyla ayrılmasındaki güçlölüdür. Kodlanmış bilginin aktarılması genellikle ek olarak yapılacak açıklamaları zorunlu kılabilir ve değeri bir sonraki kullanımıyla belirlenir.

Bilginin fiziksel formda kodlanması unutulmasını engeller, ulaşılmasını, uygulanmasını ve kullanımını kolaylaştırır fakat kodlanmış bilgi artık dinamik değildir, statik hale gelmiştir, zamanla ekonomik değeri kaybetmesi kaçınılmazdır (Nonaka, 1994).

c)Bilginin Sahiplenildiği Yer: Bilginin sahiplenildiği, bulunduğu yer birey, süreç, organizasyon ya da sektör olabilir. Organizasyon içindeki bilginin kolektif ve objektif olmak üzere iki yönü vardır(Spender, 1996). Kolektif bilgi bireylerden oluşan bir grup içinde, onların belirli bağlarıyla (King ve Zeithalm,2003) ve paylaşılmış anlayışlarıyla (Orlikowsky, 2002) icra edilir. Kolektif bilgi taklit edilmesinin güçlölüğünden dolayı bir organizasyon rekabet üstünlüğü sağlar ve

dolayısıyla çok önemlidir. Aynı zamanda da ihmal edilen bir yönü vardır, organizasyonlar mecbur kalmadıkça bu bilgiyi kayıt altına almazlar. Bir organizasyon için önemli olan kolektif bilgi, aynı sektörde dahi olsa, başka bir organizasyon için aynı anlam ve öneme sahip olmayabilir. Benzer bilgileri aynı sektördeki iki farklı firma farklı biçimlerde kullanabilir.

2.1.2.2.Bilginin Epistemolojik Boyutu

Epistemoloji bilginin esas ve sınırlarından bahseden bilim dalıdır. Epistemolojik olarak bilgi ikiye; ayrılır örtülü bilgi ve açık bilgi. Örtülü bilmeden ilk bahseden bilim adamı Polanyi (1996)'dır (Leonard,ve Insch, 2005). Örtülü bilgi; kısaca, elde edilmesi, ifade edilmesi, aktarılması güç olan ve tecrübeye dayanan bilgidir. Açık bilgi ise olgular ve teoriler hakkındaki bilgidir, ifade edilmesi, aktarılması örtülü bilgiye göre daha kolaydır.

a)Açık bilgi: Konuşulan ya da yazılan dille ifade edilebilen, kodlanabilen, aktarılabilen bilgidir, sürekli değildir, kesikli ve sayısaldır (Nonaka,1994). Yemek tariflerinin yer aldığı bir kitap , yemek yapmak hakkında açık bilgiyi içerir. Yemek yapımında kullanılacak malzemeler, miktarı, hazırlanması, pişirilmesi ve sunumu gibi bilgileri içerir , bunlar açık bilgidir, yazılı hale gelmiş ve ilgili okurlara aktarılabilmiştir. Aynı tarifi kullanan kişi sayısı kadar farklı görünümde ve lezzette yemeğin ortaya çıkması mümkündür. Bu çeşitliliğin nedeni geçmişten gelen tecrübeleriyle farkında olmadan öğrendikleri teknikler ve kişisel becerileri olabilir. Veritabanları, kullanma kılavuzları, istatistiksel bilgiler, formüller, grafikler açık bilgiye örnektir. Arşivlerde, kütüphanelerde saklanabilir, belli kurallara göre değer biçilebilir(Nonaka,1994).

b)Örtülü Bilgi: Örtülü bilgi kişiye özeldir. Formalize edilmesi güç olduğu için başkalarına aktarılması da güçtür. Filozof Michael Polanyi'nin deyişiyle "bildiklerimiz, söyleyebildiklerimizden fazladır". Örtülü bilginin kökleri kişinin belirli bir bağlamdaki davranış ve sadakatine de bağlıdır; belli bir alandaki ustalık, uzmanlık, kullanılan teknoloji, pazar ya da bir çalışma grubunun faaliyetleri gibi(Nonaka ,1991). Örtülü bilgi, bağlamla olan ilişkiliğinden dolayı daha kolay hatırlanır ve hakkında konuşulabilir(Wah,1999). Benzer bir ayrımı Stenberg ve

diğerleri (1995) zeka farklılıklarından yola çıkarak yapmaktadır. Açık bilgi, okulda edinilen bilgidir ve akademik zeka ile elde edilir ve kullanılır. Formel okul eğitimi almadığı halde günlük hayatta karşılaşılan problemlere çözüm üreten zeka türünü pratik zeka olarak ve bu zeka ile kullanılan bilgiyi de örtülü bilgi olarak adlandırmıştır. Örtülü bilgi davranış kaynaklı bilgidir, başkalarından doğrudan yardım almadan edinilir ve bireye kendince değerli olan hedeflerine ulaşmasında imkân sağlar (Stenberg ve diğerleri, 1995).

Örtülü bilginin iki ögesi vardır: teknik ve bilişsel.

Bilişsel-örtülü bilgi: Bilişsel bilginin merkezinde zihinsel modeller yer alır. İçinde bulunduğumuz çevrede işlemekte olan mevcut modellerden yola çıkarak, oluşturduğumuz analogilerle yeni modeller yaratırız. İşlemekte olan mevcut modeller; değer yargıları, inançlar, bakış açıları ve aklımızda yer alan gerçek dünyaya ait şemalardır. Bu modeller sayesinde dünyamızı algılar ve tanımlarız. Örtülü bilginin bilişsel ögesi, gerçekliğin bireyde oluşturduğu izlenim ve bireyin geleceğe ait vizyonudur, yeni bilgi yaratma sürecinde harekete geçirici ana faktördür(Nonaka,1994).

Teknik-Örtülü Bilgi: Bilişsel bilginin aksine belli bir bağlamdaki ustalık, beceri ve tecrübeye dayanan bilgileri içerir. Duvara attığımız topu tekrar yakalayabiliriz, çocukluğumuzdan gelen gözlem ve deneyimlerimiz sonucunda öğrendiğimiz, düşünmeden yaptığımız bir harekettir. Şüphesiz ki bu hareketin başarılı bir biçimde yapılabilmesi topun şekline(tam küre olmayabilir), yapıldığı malzemeye, ilk hızına, yerden yüksekliğine, havanın direncine, bizim el ve göz koordinasyonumuza bağlıdır. Bütün bu hesaplamaları nasıl yaptığımızı bilmeden, hatta bu hesaplamaları yaptığımızı dahi bilmeden, attığımız topu duvardan sektikten sonra yakalayabiliyoruz. Örtülü bilgi, sahip olduğumuzu dahi bilmediğimiz bilgidir.

Teknik-örtülü bilgi, bir kişi belli bir alandaki ustalığını sergilediği zaman, başkalarına gösterilmiş olur, aktarılabilmesi için mecazlardan(metaphor), benzerlik, kıyas ve öykülerden yararlanır. Dinleyiciler anlatılanları ya da söylenenleri yorumlayarak kendilerine ait örtülü bilgi haline getirirler ve kendi işlerinde uygularlar(Smith,2001). İşinin ustası olan bir çalışan işten ayrıldıktan

sonra, organizasyonun tek kaybı işten ayrılan bir eleman değil onunla beraber giden ustalık bilgisi, tecrübe, müşteri bilgisi, organizasyonun tarihine dair yazılmamış bilgiler ve organizasyonel kültür bilgisinin kişide saklı olan kısmı da gitmiş olur. Bir organizasyona ait örtülü bilgi görünmeyen varlıklarının en değerli olanıdır (Nonaka,1994).

2.1.2.3.Bilginin Ontolojik Boyut

Bilginin oluştuğu yer bireylerdir. Bireyler olmadan yeni bilgi yaratılamaz, dolayısıyla organizasyonların da bilgi yaratmak için bireylere ihtiyacı vardır. Gayri resmi(informal) biçimde oluşturulmuş olan topluluklar, bilginin yaratılması için gerekli sosyal etkileşimin yaşandığı ilk ortamdır. Ortamın gayri resmi olması bireylerin düşünce ve davranışlarını kontrol etmek zorunda olmadan ve kontrol altında olmadıklarını bilerek daha rahat düşünmelerini ve fikir üretmelerini sağlar. Bir sonraki aşamada bireylerce yaratılmış olan bilgi, somutlaştırılır ve organizasyona yayılır. Bilgi bireyden(müşteri de olabilir) gruba, gruptan organizasyona yayılarak, organizasyonun bilgi varlıkları arasına katılmış olur (Nonaka,1994).

2.2.Bilgi Yönetimi

Endüstri çağının bir sonucu olarak üretim yapan firmalar uzunca bir süre fiziksel varlıklarını zenginlik kaynağı olarak gördüler ve böyle değerlendirildiler, süreçlere dair bilgi yöneticilerce biliniyordu asıl işi yapan işçilerde bulunan pratiğe yönelik bilgilerin varlığı hesaba katılmıyordu ve işçiler kolaylıkla değiştirilebilecek, yerleri doldurulması kolay olan çalışanlar olarak görülüyordu. Sermaye, ham madde ve iş gücü bilgi yaratma ve uygulamadan daha değerli görüldü (Stover,2004).

20. yüzyılın sonlarına doğru pazar ve ürün çeşitliliğindeki artış rekabeti güçleştirmiş, yaşanan ekonomik krizler firmaları küçülmeye itmiş, yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda orta tabaka yöneticilerin bir kısmının işlerine son verilmiştir. Fakat işlerine son verilen orta kademe yöneticilerle beraber firma için önemli olan bilgilerin de kaybedildiği geç de olsa anlaşılmıştır. Firmaya

pasif ve statik bir bakış açısıyla yaklaşma sonucunu doğuran bu paradigma (Nonaka,1994) firmayı, girdileri işleyerek çıktı elde eden ya da problemlere çözüm üreten bir bilgi işlemci olarak gören anlayışın doğmasına neden olmuştur. Elde edilen bilgiyi kayıt altına almak, düzenlemek, kullanmak ve aklamak amacıyla “bilgi” teknolojileri geliştirilmiştir. Fakat bu teknolojiler bilgiyi değil daha çok enformasyonu kayıt altına alma amacına hizmet etmiştir.

Bilgiyi buzdağına benzetirsek batı dünyası buzdağının görünen kısmıyla ilgilenmiş (Nonaka,1991) ,” bu bilgiyi” kayıt altına almaya, kullanmaya ve saklamaya gayret göstermiş ve teknolojilerini bu yönde geliştirmiştir. Örnek vermek gerekirse yapay zekâ alınca yapılan çalışmalar gerçek anlamda bilgi üretme sürecinden çok bilginin ifade edilmesi ve iletilmesine ilişkindir. Geçen yüzyılda bilgi yönetimine dair yapılan çalışmalar aslında enformasyon yönetimidir, bu amaçla geliştirilen teknolojide enformasyon teknolojisiidir.

Bilgi yönetimi ise çalışan performansını ve kolektif rekabet gücünü artırmak için enformasyonu seçen, ayıklayan, kayıt altına alan, düzenleyen, saklayan ve organizasyona yayan esaslı ve düzenli bir iş optimizasyonu stratejisidir(Bergeron, 2003). Enformasyon yönetimi ile bilgi yönetimi arasındaki en büyük fark bilgi yönetiminin strateji odaklı ve rekabete yönelik olmasıdır.

Belirsizliği sürekli artan çevre değişiminde, organizasyonun yüzleşmek zorunda kaldığı adaptasyon, hayatta kalabilme ve uzmanlık gibi kritik konularda Bilgi Yönetiminin gerekli donanımı sağlar. Bilgi yönetimi bilişim teknolojilerinin sağladığı veri ve bilgi işleme kapasitesiyle insanın sahip olduğu yaratıcılık ve yenilik kapasitesinin sinerjik bir kombinasyonudur.

Bilgi Yönetimi’nin iki odak noktası vardır: birincisi bireylerin sahip olduğu bilginin mevcut organizasyonel bilgi ile bütünleştirilmesi ve koordinasyonu, ikincisi yeni bilginin yaratılmasıdır. Bilgi tabanlı firma teorisine göre bu iki odak noktası sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde çok önemlidir ve bilginin statik ve dinamik doğasıyla yakından alakalıdır (Diakoulakis ve diğerleri, 2004).

Eğer bilgi yönetiminin bilgi keşfetme, yaratma, yayma ve kullanma

sürecinin tamamıyla ilgili olduğunu kabul edersek bununla birlikte bilgi yönetiminin bir teknolojik araçtan daha fazla olduğunu ve elementlerinin işlerimizin içlerinde barındığını da kabul etmemiz gerekir.

3. BİLGİNİN YARATILMASI, PAYLAŞILMASI VE AKTARILMASI İÇİN YAPILAN ÇALIŞMALAR VE GELİŞTİRİLMİŞ MODELLER

Tarihe ve bilime yön veren paradigma değişimleri işletme ve organizasyonların da yapılanma, strateji ve yönetim tarzlarını etkilemiştir. Rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar geçmişte hammadde, sermaye, teknoloji ve insan gücüyken günümüzde bilgi olmuştur.

Günümüz dünyasında hızlı bir değişim ve büyük oranda belirsizlik hâkimdir. Belirli olan tek durumun belirsizlik olduğu bir ekonomide, tükenmeyen tek rekabet üstünlüğü kaynağı bilgidir (Nonaka,1991). Ürünlerin, pazarların, teknolojilerin, müşterilerin, rakiplerin, hatta toplumların hızla değiştiği günümüzde, yönetim bilimi çalışmaları da bilgi tabanlı yönetim üzerinde yoğunlaşmıştır. Organizasyonların bilgiyi üretmesi ve aktarması (yayması) sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabilmeleri için şarttır (Osterloh ve Frey, 2000). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilginin organizasyonel olarak yaratılması ve kullanılması üzerine yapılan çalışmalar ise hala yeterli değildir. Mevcut ekonomi ve organizasyon teorilerine baktığımız zaman bilginin yönetilmesi ile yaratılması arasındaki temel farklılıkların ayırt edilmediği anlaşılmaktadır(Nonaka ve diğerleri, 2000a).

Bu bölümde organizasyonel bilgi yaratma, bireyler arasında bilgi aktarım teknikleri, süreçteki örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi, endüstriler arasındaki ve stratejik topluluklardaki örtülü bilgi paylaşımının ele alındığı modellere ve deneysel çalışmalara yer verilecektir.

3.1. Birleştirilmiş Dinamik- Organizasyonel Bilgi Yaratma Modeli

Batı dünyası organizasyonu, enformasyonu alan, işleyen, problemlere çözüm üreten ve çevreye adapta olmaya çalışarak ürün (hizmet) elde eden bir makine gibi görmüş ve “bilgi” adına enformasyon yönetimi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu amaçla, enformasyonu elde eden, kullanan, kayıt altına alan, saklayan ve organizasyona yayan teknolojiler geliştirilmiştir. Japon yönetim tarzının işletmelere kazandırdığı yaklaşımın en önemli kısmı bilgi yaratmanın “basitçe” bilgiyi elde etme ve işlemek olmadığının anlaşılmış olmasıdır (Nonaka,1991). Bilgi yaratmak, çalışanların sahip olduğu örtülü bilgiye, içgörü, sezgi ve önseziye ulaşılması, bunların organizasyonun bütününde test edilmesi ve kullanılmasıdır. Bu sürecin anahtarı bireylerin firmaya olan sadakati, firma ve firmanın misyonu ile özdeşleşmiş olmasıdır (Nonaka ve diğerleri, 2000a).

Organizasyonun içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevrenin sürekli değişen dinamik yapısına ayak uydurabilecek stratejilerin geliştirilebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayan bilginin de dinamik olmasıyla sağlanabilir. Organizasyonlar problemlere çözüm üreten enformasyon işleme makineleri değildir, yaşayan organizmalardır (Nonaka,1994). Sanılanın aksine problemi ortaya koyar, tanımlar, geliştirir, problemi çözmek için yeni bilgiler üretir, yeni bilgiyi de problem çözmede kullanır. Böylece hem çevresini hem de kendisini yeniden şekillendirir. Bu sürecin sağlıklı biçimde işlemesi, organizasyonun bilgiyi depolamaktan çok dinamik bilgi yaratabilme kapasitesine bağlıdır (Nonaka ve diğerleri, 2000a)

Ikujiro Nonaka, Bilgi yaratma süreci teorisini gündeme getirerek (Nonaka, 1991; 1994; Nonaka ve Konno, 1998, Nonaka ve diğerleri, 2000a; Nonaka ve diğerleri, 2000b), dikkatleri bilgi yönetiminden bilgi yaratma sürecine çevirmiştir.

Dinamik bilgi yaratma modelinin 3 ögesi vardır.

- Bilgi yaratma süreci, açık bilgi ile örtülü bilgi arasındaki dönüşümler; Sosyalleştirme-Dışsallaştırma-Birleştirme-İçselleştirme (SDBİ) çevrimi,

- Ba, bağlam, Bilgi yaratmak için oluşturulmuş ortam ve ortamın içeriği,
- Bilgi varlıkları, girdi, çıktı, uyumlaştırıcılar ve sürece önderlik edilmesi.

Bilgi yaratma sürecinin üç elemanı, bilgi yaratan spirali oluşturmak için etkileşim içinde olmalıdır (Nonaka ve diğerleri, 2000a).

3.1.1.SDBİ Süreci

Bilgi yaratma süreci insanla gerçekleşen dinamik bir süreçtir. Bireyler arasında ya da bireylerle çevre arasında gerçekleşen dinamik etkileşimler sonucunda bilgi yaratılır (Nonaka ve diğerleri, 2000b). Bilgi yaratma süreci örtülü bilgi ile açık bilginin birbirine dönüşümüdür. Bilgi bu süreçte hem artar hem de nitelik kazanır. Bilgi dönüşümünün dört aşaması vardır. Bunlar;

- a) sosyalleştirme (socialization): örtülü bilgiden örtülü bilgiye,
- b) dışsallaştırma (externalization) : örtülü bilgiden açık bilgiye,
- c) birleştirme (combination): açık bilgiden açık bilgiye ve
- d) içselleştirme (internalization): açık bilgiden örtülü bilgiye (Nonaka, 1991; Nonaka, 1994; Nonaka ve Konno, 1998; Nonaka ve diğerleri, 2000a; Nonaka ve diğerleri, 2000b).

3.1.1.1.Sosyalleştirme

Ortak deneyim ve yaşantıyla örtülü bilginin örtülü bilgiye dönüştürülmesidir (Nonaka, 1991). Örtülü bilgi zaman ve mekâna özeldir, doğası gereği anlatılması, formülle ifade edilmesi güçtür. Bir başkasına aktarılmasını kolaylaştırmanın bir yolu da aynı çevreyi paylaşmak veya birlikte zaman geçirmek gibi ortak deneyimlerdir.

Sosyalleştirme süreci deneyimlerin, fikirlerin, imgelerin, zihni modellerin ve teknik becerilerin paylaşılmasını kapsar. Yazılı ya da sözlü anlatım yerine birlikte yapılan faaliyetler, gözlem, taklit ve uygulama ile gerçekleşir (Diakuolakis ve diğerleri, 2004). Geleneksel usta-çırak ilişkisi içinde meydana gelen öğrenme bu tarz

bilgi aktarımına örnektir. Ustayı izleyerek ve taklit ederek öğrenmede yazılı kaynaklarda ya da kullanma kılavuzunda yer almayan bilgiler öğrenilebilir. Bir usta nasıl yaptığını anlatamasa da gösterebilir, bir başkası da aynı beceriyi onu gözlemleyerek ve taklit ederek öğrenebilir.

Çalışanların iş ortamı dışında, gayri resmi toplantılarda bir araya gelerek dünya görüşlerini, zihni modellerini, karşılıklı güvenlerini oluşturma ve paylaşmaları da bir tür sosyalleşmedir. Firmalar bu yolla müşterilerdeki, tedarikçilerdeki ya da bayilerdeki örtülü bilgiye ulaşırlar.

Sosyalleşmeyi teşkil eden faktörler (Nonaka ve diğerleri, 2000a)

- Örtülü bilginin toplanması: Yöneticiler satışlardan, üretim merkezlerinden, müşteri, tedarikçi ve rakiplerden enformasyon toplarlar.
- Firma dışından sosyal enformasyonun toplanması:Firma dışında rakiplerle, diğer firmaların yöneticileriyle gerçekleşen sosyal etkileşimler ve resmi olmayan toplantılar, sosyal yaşam yoluyla yeni stratejilerin belirlenmesi için yeni fikirlerin üretilmesi
- Firma içinden sosyal enformasyonun toplanması: Firma içinde sosyal etkileşim yoluyla yeni stratejiler ve pazar imkânlarına dair enformasyonun toplanması
- Örtülü bilginin aktarılması: Usta ve profesyonel çalışanların sahip olduğu örtülü bilginin deneyim ve gözlem yoluyla diğer çalışan veya yeni çalışanlara aktarılması için gerekli çalışma ortamının sağlanması.

3.1.1.2.Dışsallaştırma

Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülme aşamasıdır (Nonaka, 1991). Örtülü bilgi açık hale gelince kristalleşerek paylaşılmış olur ve yeni bilginin yaratılmasında temel teşkil eder (Nonaka, 1994). Yeni ürün geliştirmede konsept yaratma buna örnektir. Bir diğer örnek de kalite çemberleridir; çalışanların bir araya gelerek üretim sürecini geliştirme hakkında konuşmalarını ve kendilerinde bulunan örtülü bilgiyi açığa çıkarmalarını sağlar. Başarılı olması mecaz, benzetme ve model dizisinin doğru

kullanımına bağlıdır (Nonaka ve diğerleri, 2000a).

Dışsallaştırmanın hayata geçirilmesi ve başarıyla uygulanması çalışanların firmaya sadakatine, firmanın çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarından önde tutmasına bağlıdır. Japon kültüründe işe ve işyerine duyulan bağlılık olağan bir durumdur ve dışsallaştırmanın gerçekleşmesini kolaylaştırırken, batı kültüründe sık sık iş değiştirme ve bilgiyi güç olarak algılama dışsallaştırmanın gerçekleşmesi karşısında en büyük problemidir. Batı dünyasında bir çalışanın kendine özgü olan, onu başkalarından üstün ve değerli kılan bilgiyi vermesi için bir nedene ihtiyaç vardır.” Bu bilgiyi paylaşırsam artık bana ihtiyaçları kalmaz ya da başkaları benden daha değerli olur, fikrimi açıklayarak ön plana çıkmam iş arkadaşlarımla ve üstlerimin hoşuna gitmeyebilir “ anlayışı dışsallaştırmanın karşısındaki en büyük engeldir. Çözüm ise basitçe bir maddi ödül ya da benzeri bir motivasyon aracı değildir (Osterloh ve Frey, 2000).

Dışsallaştırmayı teşkil eden faktörler

- Yöneticilerin, çalışandaki örtülü bilgiyi açığa çıkarmak amacıyla, konsept yaratma aşamasında yaratıcı diyalogu geliştirici mecaz veya benzetmeleri kullanması ve proje takımında endüstriyel tasarımcıların olması (Nonaka ve diğerleri, 2000a).

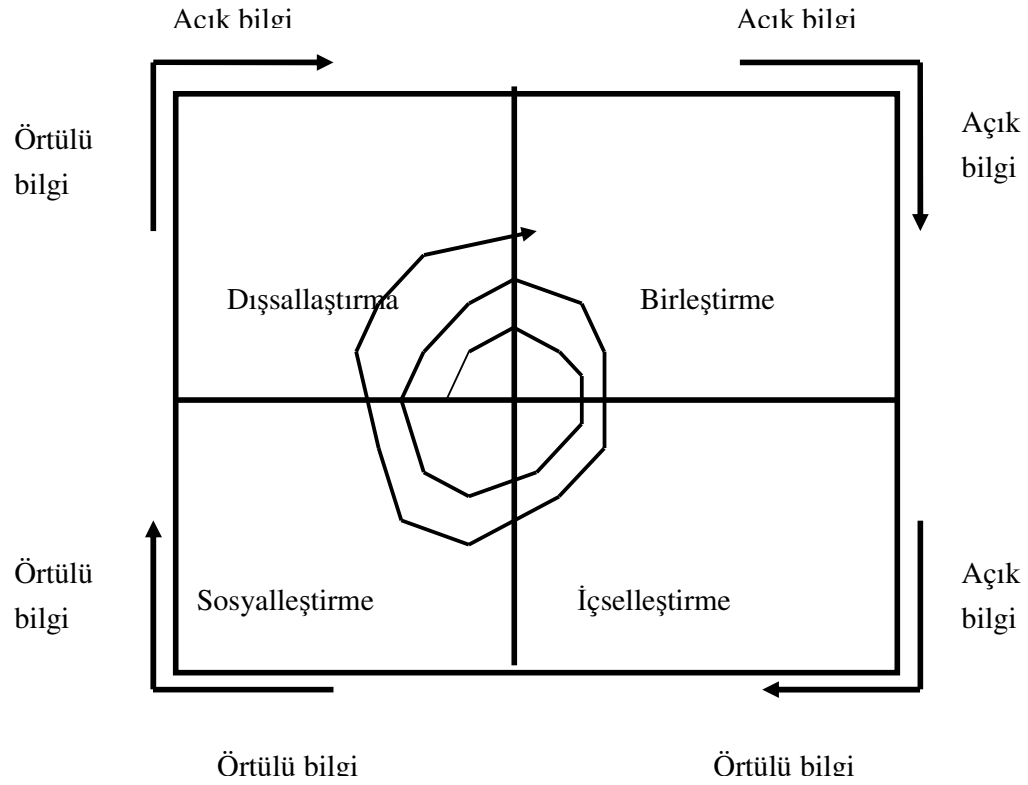
3.1.1.3.Birleştirme

Bilgi çevriminde açık bilginin açık bilgiye dönüştüğü süreçtir. Farklı kaynaklardan elde edilen açık bilginin daha kompleks bir bilgi kümesi olarak bir araya getirilmesiyle gerçekleşir. İlk olarak bilginin sistemleştirilmesi ve kodlanması, ikinci olarak iletilmesi, yayılması ve bütünleşmesi verimli ve geçerli bir birleştirmenin parametreleridir (Diakoulakis ve diğerleri, 2004).

Bilgiyi yaymak için iç ağın ve veri bankalarının kullanılması bilgi dönüşümünün bu aşamasını kolaylaştıran araçlardır (Nonaka,1994). Farklı kaynaklardan elde edilen bilginin bir rapor haline getirilmesi de birleştirmeye örnektir.

Birleştirmeyi teşkil eden faktörler(Nonaka ve diğerleri, 2000a):

- Toplama ve bütünleştirme: Yöneticilerin literatür, simülasyon veya öngörü tekniklerini kullanarak içerden ve dışardan elde ettikleri enformasyonu birleştirip strateji ve eylemleri planlamaları
- Birleştirme ve işleme: Hizmetler ve ürünlerle ilgili ele edilen bilginin belge, veritabanı, kullanma kılavuzu haline getirilmesi.
- Yayma: Yeni yaratılan konseptlerin sunumunun planlanması ve yürütülmesi.



Şekil3.1: SDBİ Süreci (Kaynak: (Nonaka ve diğerleri, 2000a))

3.1.1.4.İçselleştirme:

Yaparak öğrenmeyle alakalı bir aşamadır. Organizasyona yayılmış olan açık bilginin bireylerin deneyimleri sonucu onlardaki yeni örtülü bilgiye dönüşmesidir (Nonaka,1991;Nonaka1994). İçselleştirme sonucunda açık bilgi, örtülü bilgiye dönüşerek yeni bilgi yaratma sürecinde kullanılmak üzere bireyin bilgi varlıkları arasına katılmış olur. Bu bilginin sosyalleşme ile tekrar başkalarına aktarılması bilgi yaratma spiralinin bir üst aşamada yeniden başlamasına temel teşkil eder.

İçselleştirmeye etki eden faktörler (Nonaka ve diğerleri, 2000a):

- Kişisel deneyim: Farklı bölümlerden gelen elemanlarla çalışma gruplarının oluşturulması, yeni fikirlerin, değerlerin araştırılması, paylaşılması ve yönetimin vizyon ve değerlerinin iletişim yoluyla organizasyonun diğer üyelerince anlaşılması.
- Simülasyon ve deneme: Yeni ürün geliştirmede üretilen prototiple ilgili deneyler, karşılaştırmalar yapılması ve sonuçların bölümün diğer üyeleriyle paylaşılması.

Bilgi yaratma süreci örtülü ve açık bilgi arasındaki sürekli etkileşimdir. SDBİ süreci şekil 3.1’de görüldüğü gibi bir çember değil spiraldir, sürekli genişleyen ve gelişen bir döngüdür. Her döngünün sonunda bir üst ontolojik aşamaya geçilmiş olur (Nonaka,1994). Bilginin yaratılmasında bu çevrim bilgi dönüşümü yöntemleriyle gerçekleştirilir. Organizasyonel bilgi yaratma kendini sürekli

geliştiren, bitmeyen bir süreçtir. Birbirini etkileyen döngü süreci organizasyon içinde ve dışında oluşur. Bilgi, organizasyonun sınırlarının ötesine ulaşır ve farklı organizasyonlarla etkileşim sonucu yeni bilginin yaratılmasıyla elde edilen bilgiye aktarılır (Nonaka ve diğerleri, 2000a). Bu dinamik etkileşim yolu ile organizasyon tarafından yaratılan bilgi, tüketiciler, tedarikçiler, üniversiteler ve dağıtıcılar gibi dış bileşenlerde tutulan örtülü bilginin açığa Sosyalleşmede bireyle grubun diğer üyeleri arasında empati kurularak bireysel sınırlar aşılmış olur. Dışsallaştırmada birey iç ve dış sınırlarını aşarak içinde bulunduğu takımın bir parçası olur, takım üyelerinin fikir

ve sezgilerinin toplamı grup için zihni bir dünya yaratır. Birleştirmede ise dışsallaştırma aşamasında açığa çıkan bilgi analog ve sayısal sinyallere dönüştürülür (Nonaka ve diğerleri, 2000a).

3.1.2.Ba – Bilgi Yaratma Ortamı

Ba kavramı ilk defa Japon filozof Kitaro Nishida tarafından ortaya atılmış, daha sonra Shimizu tarafından geliştirilmiştir. Japonca’da yer anlamına gelir , organizasyonel bilgi yaratma modelinde , bilgi yaratmak için oluşturulmuş olan ve bu amaçla yeni ilişkilerin gelişmesini sağlayan ortam olarak kullanılmıştır. Fiziksel bir mekân olması şart değildir. Bir organizasyonda bilgi-yaratma takımları veya projeler değer yaratmada anahtar rol oynar. Bilgi yaratan şirketlerde, değer yaratma paylaşılan ba da olur fakat bu fiziksel mekânla sınırlı değildir. Fiziksel ba; ofis, toplantı odası, atölye vb., sanal ba; e-posta, telekonferans, intranet vb., zihinsel ba ; paylaşılmış deneyimler, fikirler, düşünceler vb. veya bunların farklı birleşimleri olabilir. Ba yı sıradan insanlar arası etkileşimden ayıran özellik bilgi yaratma amacıyla oluşturulmuş olmasıdır (Nonaka ve Konno, 1998).

Bilgi, ortak kullanım alanı olan ba da saklıdır, bireyin diğer bireylerle olan etkileşim ve paylaşımı sonucunda edindiği yaşantılarla açığa çıkar. Bilgi ba dan ayrıldıktan sonra , ba dan bağımsız olarak iletilebileceği enformasyona dönüşür. Enformasyon, şebeke ve dokümanlarda bulunur, görünebilir; bilgi ise ba da bulunur ve görünmez. Bireyin bilgi yaratma sürecini sosyal, kültürel ortamından ve tarihinden ayrı düşünemeyiz, çünkü elde ettiği enformasyonu bu çevresel etkilerin ışığında anlamlandırır ve içsel anlayış ve yansımalarla onu bilgiye dönüştürür (Nonaka ve Konno,1998; Nonaka ve diğerleri,2000a; Nonaka ve diğerleri, 2000b). Ba, enformasyonun bilgiye dönüştüğü yerdir.

Ba pek çok seviyede olabilir ve bunlar birleşerek daha büyük baları oluşturabilir. Takım, birey için , orgizasyon takım için, sektör de organizasyon için ba dır. Ba kendi sınırları ile bireylerin dünyaya bakışını sınırlarken, bir yandan da bireysel olandan daha geniş bakış açıları kazandırmış olur. Özellikle sosyalleşme ve dışsallaştırmada, yakın fiziksel etkileşim ile zaman ve mekân paylaşımını sağladığı için katılımcılar arasında ortak bir dilin geliştirilmesine de yardımcı

olur. Bilgi görülemez, sınırlandırılmaz ve depolanamaz olduğu için ba bilginin toplanması ve bütünleştirilmesiyle yeni bilgi yaratmak için ihtiyaç duyulan zemini oluşturur.

Şekil 3.2 'de görüldüğü gibi ba ın iki etkileşim boyutunda ele alınan dört türü vardır: Bu boyutlardan ilki etkileşimin türüdür; bireysel ya da kolektif olması. Diğer boyutu bu etkileşimin gerçekleştiğı ortamdır; yüz yüze görüşme ya da sanal ortam gibi. Ba ın dört türü ise;

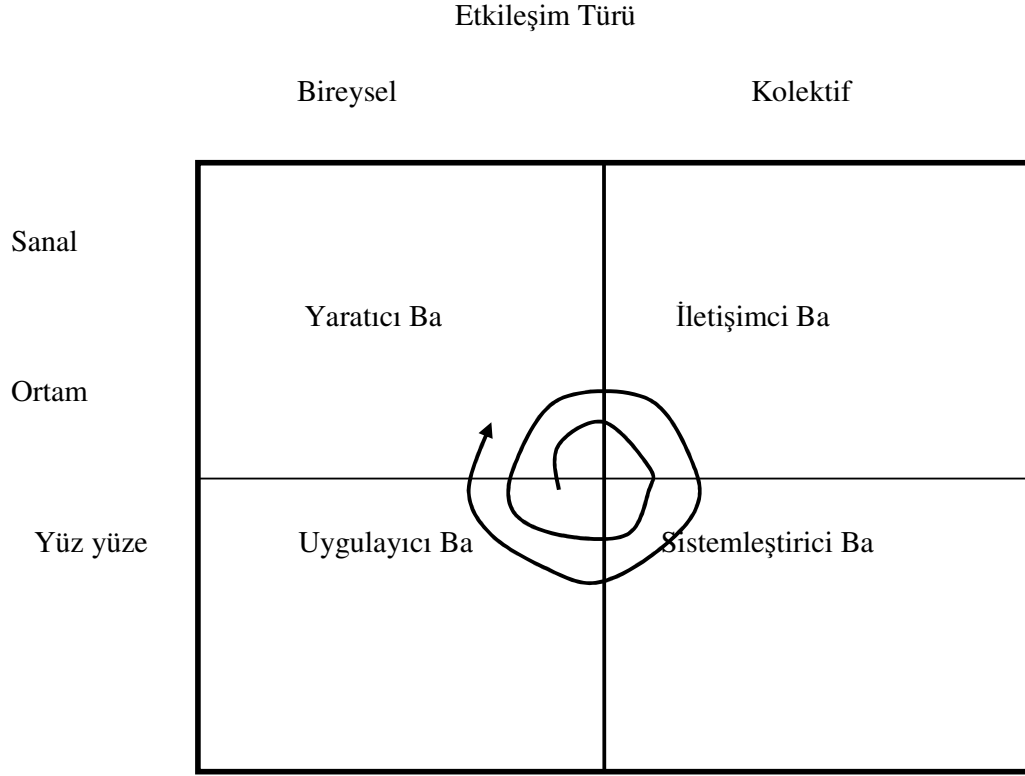
- a) Yaratıcı Ba(originating Ba),
- b)İletişimci ba (dialoging ba),
- c) Sistemleştirici ba (systemising ba),
- d) Uygulayıcı ba (exercising ba).

3.1.2.1.Ba ın Dört Türü

a)Yaratıcı Ba:

Bireylerin ve yüz yüze iletişim kurarak (Nonaka ve diğerleri, 200b) duygu, his, deneyim ve zihni modellerini paylaştıkları dünyadır (Nonaka,1998). Bu ortamda birey empati kurarak kendisiyle diğerleri arasındaki sınırları aşar. Bilgi yaratma sürecinin başladığı yerdir ve sosyalleşme aşamasını ifade eder. Yüz yüze görüşme yoluyla sosyalleşmenin gerçekleştiğı ve örtülü bilgi aktarımını gerçekleştiğı ortamdır, çünkü ancak bu şekilde fiziksel duyular ve psikolojik duygular rahatlıkla ve kolaylıkla paylaşılabilir.

Yaratıcı ba'dan, bireyler arasında bilgi alış verişine temel teşkil eden ilgi, sevgi, güven ve sadakat elde edilir. Bilgi vizyonu ve bilgi kültürü organizasyonel meselelerin yaratıcı ba ile ilgili olanlarıdır. Çalışma ortamında açık ofis tasarımları



Şekil:3.2: Ba ın dört türü Kaynak (Nonaka ve diğerleri,2000a)

kişiler arası etkileşimi tetikleyici bir çevre sağlayacağı için yaratıcı ba örneği olarak gösterilebilir (Nonaka ve Konno,1998).

b) İletişimci Ba:

Kolektif ve yüz yüze etkileşimle dışsallaştırmanın gerçekleştiği ba dır. Kişisel zihni modellerin ve becerilerin paylaşıldığı, ortak kavramlar haline dönüştürüldüğü ve açık olarak ifade edildiği yerdir. Kişilerdeki örtülü bilgi diyalog yoluyla katılımcılara aktarılır. Elde edilen yeni bilgi bireylerin iç dünyalarında tekrar değerlendirilir, yani iki süreç gerçekleşmiş olur: birincisi bireydeki örtülü bilginin açığa çıkarılması, ikincisi bu bilginin diğer grup üyelerince iç yansımalar yoluyla kendi bilgilerine katmaları. İletişimci ba'ın oluşturulmasında grup üyelerinin seçimi önemlidir. Belirli beceri ve yeteneklere sahip bireylerin doğru karışımı sağlanmalıdır (Nonaka ve Konno, 1998).

Nonaka ve Konno 1998’ de yayımlanan makalelerinde etkileşimci (interacting) ba olarak adlandırdıkları bu ortamı , 2000’de yayımlanan makalelerinde iletişimci(dialoging) ba olarak adlandırmış ve diyalogun dışsallaştırmada en önemli faktör olduğuna işaret etmişlerdir. Nonaka’ ya göre bu amaçla mecazların (metaphor) kullanımı en önemli bilgi dönüşüm aracıdır (Nonaka, 1991; Nonaka,1994).

c) Sistemleştirici Ba

Etkileşimin gerçek zaman ve mekana bağlı olmadan, sanal olarak gerçekleştiği ve bilgi dönüşümünün birleştirici safhasının yer aldığı badır. Kişilerin birbirleriyle haberleştikleri, soruların cevap bulabildikleri intranet, internet, çevrim içi ağlar (on-line network), grupware ya da veritabanları, raporlar ve kitaplar bu tür ortamlardır. Şirketlerde kullanımı son yıllarda hızla artan enformasyon teknolojileri de örnek olarak verilebilir.

d)Uygulayıcı Ba

İçselleştirmenin gerçekleştirildiği, bireysel ve sanal etkileşimin yer aldığı zemindir. Açık bilginin örtülü bilgiye dönüştürülmesine imkân sağlar. İç yansımalar ve kendini aşma, faaliyetler aracılığıyla sentezlenir. İletişimci ba’da ise bu durum düşünceler aracılığıyla sağlanır.

Her bir ba’nın özelliklerinin ayırt edilmesi, bilgi yaratmada başarıyla kullanılmasına olanak sağlar ve kazanılan yeni bilgiler organizasyonun bilgi varlıkları arasına katılmış olur. Ba pek çok ontolojik seviyede vardır ve daha büyük ba’ ı oluşturmak için birbirleriyle bağlantılıdır. Bu farklı seviyeler sayesinde bilgi yaratma süreci bir düzlemde kalmaz ve yükselmiş olur.

Farklı balar arasındaki organik etkileşimin temeli bilgi vizyonudur. Organik etkileşimin başarı ile uygulanması sürekli ve güven dolu bilgi alış veriş ve paylaşımının desteklenmesi ile mümkündür (Bennett, 2001).

3.1.3. Bilgi Varlıkları, Uyumlaştırıcılar ve Liderlik

Bilgi yaratma sürecinin temelini bilgi varlıkları oluşturur. Bilgi varlıkları firmaya özgü olan ve değer yaratacak kaynaklardır. Bilgi varlıkları; girdi, girdileri işleyip yeniden şekillendirerek çıktı haline getiren faktörler ve çıktıdır. Bilgi yaratma sürecinde görülen güven hem bir çıktıdır hem de bilgi yaratmak için gereken zemini sağlar (Nonaka ve diğerleri, 2000a).

Bilgi varlıkları bir firmanın en gerekli rekabet üstünlüğü olarak kabul edilmesine rağmen tespit edilip, geliştirilmeleri için yeterli araçlar henüz geliştirilmemiştir. Pek çok sistem geliştirilmesine rağmen mevcut yöntemler, bilgi varlıklarının gerçek değerlerinin belirlenmesinde yetersiz kalmıştır. Değerlerinin belirlenmesindeki diğer bir güçlük de dinamik olmalarının yanında hem girdi hem de çıktı olmalarıdır. Doğru biçimde değerlendirilebilmesi için firma içinde yapılandırılmış ve kullanılıyor olması gerekmektedir. (Nonaka ve diğerleri, 2000b).

3.1.3.1. Bilgi Varlıkları

Nonaka ve diğerleri (2000a) Bilgi varlıklarının nasıl yaratıldığının , elde edildiğinin ve verimli biçimde kullanıldığının anlaşılması için dört kategoride incelemiştir:

- a) Deneyimsel (Experiential) bilgi varlıkları
 - b) Kavramsal (Conceptual) bilgi varlıkları
 - c) Sistemli (Systemic) bilgi varlıkları
 - d) Rutin (Routine) bilgi varlıkları
- a) Deneyimsel (Experiential) Bilgi Varlıkları

Organizasyon üyelerinin iş başında kazandıkları tecrübeleri birbirleriyle, müşteri ve tedarikçileriyle paylaşımlarıyla elde ettikleri örtülü bilgidir. Know-how lar ve beceriler deneyimle elde edilen örtülü bilgiden oluşan bilgi varlıklarıdır. Örtülü oldukları için ele geçirilmeleri, kullanılmaları ve artırılmaları güçtür ve yine aynı

sebepten dolayı taklit edilmeleri de güç olduğu için rekabet üstünlüğü sağlarlar. Deneyimsel bilgi varlıklarının çeşitleri:

Hissi bilgiler; sevgi, ilgi, güven,

Fiziksel bilgiler; jest, mimik, yüz ifadeleri,

Enerjik bilgi; var olma duygusu, hırs, gerilim,

Ritmik bilgi; doğaçlama, eğlence(Nonaka ve diğerleri, 2000a).

b)Kavramsal (Conceptual) Bilgi Varlıkları

Açık bilginin semboller, dil ve imgeler yoluyla somutlaştırılmasıdır. Müşteriler ve organizasyon üyelerinin etkinlikleri sonucunda ortaya çıkmış kavramlardır. Müşterilerce tanınan bir marka olmak, organizasyon üyelerince geliştirilen kavram ve tasarımlar bu türden bilgi varlıklarına örnektir. Somut oldukları için değerlendirilmesi deneyimsel bilgi varlıklarına göre daha kolaydır, fakat yine de bireyler için ne anlam ifade ettiklerinin anlaşılması güçtür.

c)Sistemli (Systemic) Bilgi Varlıkları

Satın alınan ürünün garanti belgesi, ürün özellikleri, teknolojiler, kullanma kılavuzu, yetkili tamir ve bakım servisleri, müşteriler ve tedarikçiler hakkında düzenlenmiş belgeler sistemli bilgi varlıklarıdır. Yasal olarak patentli olan entelektüel varlıklar, lisans ve patentler de bu gruba girer. En belirgin özellikleri kolaylık aktarılabilir ve gözle görünür olmalarıdır (Nonaka ve diğerleri, 2000a).

d)Rutin (Routine) Bilgi Varlıkları

Organizasyonun kendisiyle bütünleşmiş olan rutinler, uygulama ve davranışlardan oluşan örtülü bilgi rutin bilgi varlıklarını oluşturur. Organizasyonel kültür, günlük know-howlar, organizasyonel alışkanlıklar, sürekli yapılan alıştırmalar, organizasyon üyelerince paylaşılan ve güçlendirilen belli bir tarzda düşünme ve davranma, ortak geçmiş, firma hakkında anlatılan hikâyeler bu tür bilgi varlıklarına örnektir. Bir özellikleri de uygulamaya yönelik olmalarıdır.

Bilgi varlıkları bilgi yaratma sürecinin temelini oluşturur. Bir firma bilgi varlıklarını etkin biçimde yönetmek ve somutlaştırmak için bilgi varlığı stoklarının kullanımını planlamalıdır. Fakat mevcut kaynakları sadece belirlemek yeterli değildir, yukarıda da belirtildiği gibi yeni bilgi varlıklarının yaratılması, mevcut kaynakların doğru kullanımıyla mümkündür.

3.1.3.2.Bilgi Yaratma Sürecine Liderlik Edilmesi

Önceki bölümlerde bilgi yaratma sürecinin üç bileşeni SDBİ, ba ve bilgi varlıkları anlatılmıştı. Bir organizasyon mevcut bilgi varlıklarını, ba içinde SDBİ sürecine uygulayarak yeni bilgiyi yaratır. Yaratılan bilgi, bilgi varlıkları arasına katılarak bilgi yaratma spiralinde yaratılacak yeni bilgilere temel teşkil eder. Bilgi yaratma sürecinin nasıl yönetileceği önemlidir.

Bilgi akışını kontrol etmek anlamına gelen klasik yönetim anlayışıyla bilgi yaratma süreci yönetilemez(Nonaka ve diğerleri, 2000a). Yöneticiler gerekli şartları sağlayarak organizasyonun aktif ve dinamik bilgi yaratmasını yönlendirebilirler.

Bu süreçte anahtar rol, bilgi akışının yatay ve dikey olarak kesiştiği yerde konumlanmış olan bilgi üreticilerinin yani orta kademe yöneticileridir. Orta kademe yöneticiler, üst yönetim ile alt kademedekiler arasında bilgi akışını sağladıkları, diğer yöneticilerle sürekli iletişim içinde oldukları ve ba ‘ ya enerji verdikleri için kritik öneme sahiptirler. Nonaka (1991) bilgi yaratma sürecinde yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya yönetim tarzları yetersiz kaldığı için orta-üst-alt yönetim anlayışını önermektedir.

Yukarıdan –aşağıya yönetim tarzında üst yönetim, yönetsel kavramları ve bunların anlamlarını belirler ve bunların sağlanması işini emri altındakilere bırakır. Orta kademe yöneticiler, üst yönetim tarafından belirlenen kavramların nasıl hayata geçirileceğine dair yapılması gereken işleri belirler ve bunları alt kademe yöneticilere iletirler. Alt kademe yöneticiler de bu kararları uygular. Bu tarz da hiyerarşik düzen bir ağaç ya da piramide benzetilebilir (Nonaka,1994). Bu tarz yönetimde enformasyon üretme işi yalnızca üst yönetime aittir. Diğer çalışanlar sadece bu enformasyonu işlerler ve yönetimce belirlenen kavramların gerçekte ne olduğunu

bilmezler, yönetimin de enformasyonun nasıl işlendiği hakkında bilgisi yoktur.

Aşağıdan yukarıya yönetim tarzında ise enformasyonu yaratanlar orta ve alt kademe yöneticilerdir. Firma içindeki girişimci bireylerin geliştirdikleri fikirler üst yönetim tarafından maddi olarak desteklenirler, bu yönetim tarzı fazla yaygın

Tablo 3.1: Üç yönetim tarzının karşılaştırılması (Kaynak: Nonaka, 1994)

	Yukarıdan Aşağıya	Orta-üst-alt	Aşağıdan Yukarıya
Bilgi yaratan ajan	Üst Yönetim	Kendi organize olabilen takım(orta kademe yöneticiler takım lideri)	Mütebbis birey
Kaynak atama Algılanan sinerji Organizasyon	Hiyerarşik “Para sinerjisi” Güçlü merkezi yönetim Çalışanlar elleriyle iş görür	Farklı görüşlerden “Bilgi sinerjisi” Mütebbislere bağımlı firma	Kendi organize olan anakaynak “insan sinerjisi” Küçük merkezi yönetim
Yönetim süreci	Liderler komuta eden olarak Enformasyonun işlenmesine vurgu yapar Kaosa izin verilmez	Liderler süreci hızlandırarak organizasyonel bilgi yaratır Yaratma/artan kaos/gürültü	Sponsorlar olarak liderler bireysel bilgi yaratır Kaos/izin verildiği kadar gürültü
Elde edilen bilgi	Açık Bilgisayara depolanmış /Belgelenmiş	Açık ve örtülü bilginin farklı biçimlerde paylaşımı	Örtülü ilgi insanla bütünleşmiştir
Zayıflığı	Yüksek oranda üst yönetime bağımlılık	İnsanın yorgunluğu Organizasyonun tamamında kontrol yetersizliği	Zaman alır Bireyleri koordine etmek zordur

değildir. Burada da yukarıdan-aşağıya yönetimde olduğu gibi bilgi yaratma faaliyeti bireyle sınırlı kalmıştır.

Tablo 3.1’de üç yönetim tarzının bilgi yaratan ajan, kaynak atama, yapısal özellikler, süreç özellikleri, bilginin toplanması ve doğalarında bulunan sınırları gösterilmiştir. Orta-üst- alt yönetimde yatay ve dikey olarak süreçte

görev alan bütün aktörler eşit öneme sahiptir ve en önemli özelliği üst, orta ve alt kademe yöneticiler arasına ortaklaşa çalışmanın sonucunda elde edilen geniş bakış açısıdır. Yeni bilginin yaratılmasında hiçbir bölüm, grup ya da uzmanın tek başına etkinliği söz konusu değildir, süreç organizasyonun tamamına yayılmıştır.

Alt kademe yönetici ve çalışanlar, günlük faaliyetler hakkında ve organizasyonda yürütülen işlerin gerçekliği hakkında en çok bilgiye sahip olanlardır. Fakat bu bilginin bir başkasına iletildiği zaman, muhatapın anlayışına ve bakış açısına göre ve dile getirildiği yeni bağlama göre yeni anlamlar kazanması kaçınılmazdır. Bu durum organizasyon içinde karmaşaya yol açar. Orta-alt-üst yönetimde, orta kademe yöneticilerin birincil görevi bu karmaşaya bilgi yaratma amacı doğrultusunda bir düzen sağlamaktır. Bu görevlerini çalışanların deneyimlerini dile getirmelerine yardımcı olacak kavramsal bir çatı oluşturarak yerine getirirler. Üst yönetimin görevi ise yön belirlemek, etkileşim için ortam sağlamak, bu ortamda yer alacak katılımcıları tayin etmek, projenin ana hatlarını ve bitiş tarihini belirlemek ve sürece destek sağlamaktır. Üst yönetim mecaz, sembol ve kavramlar yardımıyla firmanın organizasyonel var olma amacını seslendirir.

Bilgi varlıklarının tespiti ve kullanımı bilgi vizyonuna göre belirlenir, bilgi vizyonunu belirlemek ise yönetim ve bilgi çalışanlarının görevidir.

a) Bilgi Vizyonunun Sağlanması

Bir organizasyonun bilgi yaratma sürecinin dinamik ve sürekli olabilmesi için organizasyonun tamamına yayılmış ve eşzamanlı olmasını sağlayacak bir vizyon ihtiyacı vardır. Bilgi vizyonu firmanın hangi alanda, ne tür bilgiyi yaratacağını tanımlar. Bilgi vizyonu bilgi yaratma sürecine yön verir ve

- Biz neyiz?
- Ne yaratmalıyız?
- Nasıl yapabiliriz?
- Bunu niçin yapıyoruz?

- Nereye gidiyoruz?

Sorularını sorarak bilginin yaratılmasını sağlar. Kısaca bilgi vizyonu bilgi tabanının uzun dönemde nasıl evrimleşeceğini tespit eder. Üst yönetimin bilgi vizyonunu açık bir şekilde ifade etmesi mevcut ürünlerin, bölümlerin, organizasyonların ve pazarların sınırlarının aşılması için önemlidir. Bilgi vizyonu, organizasyonun yarattığı bilginin kalitesini doğrulayan, geliştiren ve yön veren değer sistemini de tanımlar. Organizasyonel normlar, alışkanlıklar ve becerilerle beraber değer sistemi, hangi tip bilgiye ihtiyaç duyulduğuna, yaratıldığına ve elde tutulduğuna yön verir. Orta kademe yöneticiler bilgi üreticileri olarak organizasyonun vizyonuna göre, bilineni yeniden yapılandırmak ve yeni bilgi yaratımını teşvik etmek zorundadırlar. Üst yönetim organizasyonun vizyonunu sağlanması amacıyla bil varlıklarının paylaşımının geliştirilmesi ve yükseltilmesinde, yönlendirici rol üstlenerek bilgi yaratma sürecini kolaylaştırmak zorundadır. Üst yönetim, organizasyonu sahip olduğu bilgi temellerine göre yeniden tanımlamak mecburiyetindedir. Geniş bir organizasyon için ne bildiğine tam olarak karar vermek zordur.

b) Bilgi Varlıkları Paylaşımının Desteklenmesi ve Geliştirilmesi

Üst yönetim organizasyonun bilgi vizyonuna bağlı olarak, bilgi yaratma sürecinin üç elemanının yönetilmesinde liderlik rolü üstlenmeli ve dinamik bilgi yaratımını yapısalılaştırmalıdır. İlk olarak üst yönetim bilgi yaratma sürecine temel teşkil eden bilgi varlıklarını geliştirmeli ve yönetmelidir. Bilgi sınırsız olduğu için organizasyon sahip olduğu bilgi baz alınarak yeniden tanımlanmalıdır. Üst yönetim ve bilgi yöneticileri mevcut bilgi varlıklarına göre durumu doğru “okuyabilmelidir”. Bilgi vizyonun nereye gidiyoruz sorusuna vereceği cevaba göre, ne tür bilginin aranacağına karar verebilmek, durumu doğru okumaya bağlıdır.

Bilgi varlıkları, özellikle rutin bilgi varlıkları bilgi yaratımını beslediği gibi engelde olabilir. Bir organizasyonun daha önce başarılı olduğu iş yapma biçimini terk etmeme eğilimi vardır. Başarılı deneyimler mevcut bilgiye verilen önemin abartılmasına ve yeni bilgiye ihtiyaç duyulmamasına neden olabilir. Mevcut yetkinlikler organizasyonun öğrenmesine ve gelecekte atacağı adımlara hem sevk edici hem de engelleyici olabilir. Öz değerler, öz kalıplara dönüşebilir.

c) Ba'nın İnşası, Birleştirilmesi ve Enerjilenmesi

Ba amaçlı olarak inşa edilebilir ya da bir anda oluşabilir. Üst yönetim ve bilgi üreticileri fiziksel ortam; toplantı odaları, sanal alemler, bilgisayar ağları ya da zihni alanlar; ortak amaçlar gibi inşa edebilir. Bir takımın kurulması amaçla inşa edilmiş ba' a örnektir. Ba' ın inşasında katılımcıların uygun kişilerden seçilmesi ve aralarındaki etkileşimin gelişmesine yardımcı olmaları da önemlidir. Çeşitli ba'lar bir araya geldiğinde daha büyük ba 'lar oluşur. Çeşitli ba'lar ve katılımcılar arasında iletimin ne şekilde sağlanacağı açık değildir, bilgi vizyonunun rehberliğinde belirlenir, fakat nasıl olacağının önceden tespit edilmesi güçtür.

Önceki bölümlerde bilgi yaratma sürecinin üç bileşeni olan SDBİ, ba ve bilgi varlıkları anlatıldı bunların sağlanması aşağıdaki şartlara bağlıdır. SDBİ sürecini Japon kültürüne bağlı kılan en önemli faktörler de bu şartlardır.

3.1.3.3.Uyumlaştırıcılar

a)Özerklik

Özerklik, birey, grup ve organizasyon seviyelerinde olabilir. Herkesin farklı kişiliği vardır, bu kişiliğine göre çevresini yorumlar ve özerklik verilmesi çevresindeki bilgiyi almasında iç motivasyon sağlar. (Nonaka, 1994). Özerklik yeni bilginin yaratılabilmesi için organizasyon üyelerinin motive edilmesini ve değerli enformasyonun bulunması şansını artırır. Organizasyonun kendi kendine yapılması bağlılığı artıracağı gibi tahminlerin ötesindeki bilgilerin kaynağı da olabilir. Organizasyon üyelerine özerklik verilmesi onlarda saklı olan bilginin açığa çıkmasına ve kullanılmasına imkân sağlar. Özerkliğe sahip bireyler ve gruplar kendi sınırlarını, organizasyonun amaçları doğrultusunda belirlerler. İş dünyasında kendi kendine organize olan takımlar özerkliğin en iyi sağlanabildiği takımlardır (Nonaka ve diğerleri, 2000a).

b)Yaratıcı Karışıklık

Yaratıcı kaos organizasyon ile dış çevre arasındaki etkileşimi uyarır. Düzensizlikten farklıdır. Ulaşılması güç hedeflerin ya da belirsiz görüşlerin,

organizasyon üyelerinde harekete geçirici etki yaratması için liderler tarafından oluşturulmuş yapay kriz ortamıdır. Yaratıcı kaos, bireylere bir problemi tanımlama ve çözüm üretmede odaklanma ve var olan sınırlarını aşmada cesaret sağlar. Sürekli sorgulama süreci ve mevcut öncüllerin tekrar evrimleşmesi ba'yı enerjiler ve bilgi yaratma sürecini geliştirir. Yaratıcı kaosun ne zaman ve nasıl kullanılacağı liderlerin durumu doğru okumasıyla yakından ilgilidir, yanlış kullanılması halinde gerçek düzensizliğe de neden olabilir.

Toyota Prius örneği, proje takımı %50 verimlilikle çalışan motor geliştirmiştir. Bu çalışmaya ait rapor üst yönetim tarafından tamamen reddedilmiş, yeni hedef belirlenerek verimliliğin %100 olması istenmiştir. Bunun sonucunda takım, düz enjeksiyonlu motor planını tamamen değiştirmiş ve yeni çalışmalar sonucunda dünyanın ilk ticari amaçlı melez (hem elektrikle hem de benzinle çalışan) aracı üretilmiştir (Nonaka ve diğerleri, 2000a).

c)Çeşitlilik-Bolluk (Redundancy)

İş aktiviteleri, yönetsel sorumluluklar ve firmaya ait enformasyonun belli bir amaç doğrultusunda örtüşmesidir(Nonaka,1994). Çeşitlilik bilgi yaratma sürecini iki şekilde hızlandırır: paylaşılan enformasyon çeşitliliği, örtülü bilginin paylaşılmasını sağlar. İnsanlar kendilerinden neyin öğrenilmeye çalışıldığını anlarlar ve işlerine ait sahip oldukları enformasyon çeşitliliği, tavsiye de bulunabilmelerine ve değişik bakış açısı kazandırabilmelerine imkân sağlar. İkinci olarak, enformasyon çeşitliliği çalışanların firma içinde asıl görevlerinin ne olduğunu anlamalarını, düşünce ve eylemlerinde kendi kendilerini doğru biçimde yönlendirmelerini ve kontrol etmelerini sağlar.

Eren (1996, s.38) , çeşitliliğin nasıl sağlandığını Japon yönetim tarzını anlatırken şöyle dile getirmiştir:

Japonlar çalıştırdıkları insanlarda kişisel mesleki bilginin gelişmesine önem vermektedirler. Ancak bu gelişme, batı yönetim anlayışında olduğu gibi sadece bir işletme fonksiyonu hatta o fonksiyonun belirli bir kısmı ile sınırlı kalmamaktadır. Hâlbuki Japonya' da yeni işe atanan bir kime, bir yıl boyunca işletmeyi bir bütün olarak tanıyabilmek için değişik görevleri ifa eden ve tüm servisleri dolaşarak bilgi edinen kişidir. Bu süre, dikkat edilirse hayli uzundur. Daha sonra,

öğrenmesi gereken esas faaliyette çalışacak, örneğin 8 yılını burada geçirdikten sonra terfi sırası gelip terfi edecektir. Terfi ettikten sonra başka bir bölümde, örneğin, muhasebeci ise satış şefi olarak atanıp bir süre burada çalışacak, terfi etmenin hırs ve azmi ile enerjik ve başarılı çalışmalar gösterecektir. Bu çalışmalarında yalnız başına karar alıp uygulamadığı için hata yapma olasılığı az olmaktadır. Aynı kişi daha sonra mesleki görgü ve bilgisini artırsın diye dış pazarlama bölümünde ve finansman kısmında da çalışmaktadır. Böylece mesleğinin doruğuna geldiğinde yaşam boyu çalışıp bağlandığı işletmenin tüm iş kollarında mesleki bilgi ve tecrübeye sahip, bunları işletmesinin yönetiminde birleştirerek kullanacak bir kimse durumuna gelebilecektir. Tepe yönetim kademeleri içinde bu nitelikte jeneralist bir kimse olmanın değeri çok büyüktür.”

Çeşitliliğin olumsuz yönleri, kısa vadede maliyetinin yüksek olması, fazla çeşitliliğin gereksiz enformasyon fazlalığına neden olmasıdır. Bu nedenle liderlerin enformasyonun organizasyonda nerde bulunduğu ve bilginin nerde depolandığına dikkat etmeleri ve buna göre çeşitlilikte gerekli indirimleri yapmaları gerekir (Nonaka ve diğerleri,2000a).

d)İhtiyaç Çeşitliliği (Requisite Variety)

Yaratıcılık, düzen ve kargaşa sınırları arasındadır. İhtiyaç çeşitliliği bilgi yaratan bir organizasyonda düzen ve kargaşa arasında denge kurulmasını sağlar. Bir organizasyonun çevrede oluşan tehditlerle başa çıkabilmesi, iç çeşitliliğinin, çevredeki çeşitlilik ve karmaşayla uyumuyla mümkündür.

İhtiyaç çeşitliliğinin sağlanması iki yolla mümkündür: biricisi düz ve esnek organizasyonel yapı; bu şekilde organizasyonun bütün üyeleri enformasyona ulaşmada eşit imkânâ sahip olur, ikincisi organizasyonel yapının ya da çalışanların birimlerinin sıklıkla değiştirilmesi; çalışanlara disiplinler arası bilgiye ulaşma imkânı sağlar.

e)Sevgi, İlgi, Güven ve Sadakat

Bilginin paylaşılması, özellikle de örtülü bilginin paylaşılması, organizasyon üyeleri arasında güçlü sevgi, ilgi ve güvenin olmasıyla yakından ilgilidir. Enformasyona sahip olmakla birey kendisini güçlü saydığı için, enformasyonu paylaşarak gücünü kaybetmek yerine tekelinde bulundurmaya tercih edebilir (Nonaka ve diğerleri, 2000a) . Bilginin paylaşılmaya, yaratılmaya ve kullanılarak

geliştirilmeye ihtiyacı vardır, bunların sağlanması için liderlerce gerekli güven ortamını oluşturulması gerekir. Liderlere düşen bir diğer önemli görev de bilgi vizyonuna bağlı olarak, bilgi paylaşmak ve yaratmak için organizasyon üyeleri arasında sadakatin geliştirilmesidir.

Bilgi üreticilerinin, organizasyon üyeleri arasında sevgi, ilgi, güven ve bağlılığın inşası için organizasyonun amaçlarına kendilerini adanmış, ilham verici, organizasyonun çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutan ve fedakâr olması, organizasyon tarafından yaratılan bilgiyi tekelinde tutma eğiliminde olmaması gerekir. Her zaman olumlu düşünme bilgi üreticilerinde bulunması gereken diğer bir özelliktir, olumsuz duygu ve düşüncelerini açıklamaktan kaçınmaları bunun yerine olumlu ve yaratıcı düşüncelere, hayal gücüne sahip olmalı ve böyle davranmalıdır.

3.1.3.4. SDBİ Sürecinin Geliştirilmesi

Liderler, SDBİ sürecini geliştirmelidir. Bilgi yöneticileri bilgi vizyonun gösterdiği yönde, bilgi dönüşümünün dört aşamasında, özellikle dışsallaştırmada etkinlik göstererek organizasyonel bilgi yaratma sürecini geliştirmelidir. Bilgi üreticileri ilk kademede yer alan çalışanlardaki örtülü bilgiyi, üst yönetim, müşteri ve tedarikçilerden elde ettikleri bilgilerle sentezleyerek açık bilgiye dönüştürmeli ve yeni kavram, teknoloji ürün ve sistem geliştirmede kullanmalıdır (Nonaka ve diğerleri, 2000a).

Bilgi üreticilerinin ikinci görevi ise bilgi spiriline, dönüşümün değişik aşamalarında ve organizasyonun değişik seviyelerinde işlerlik sağlamaktır. Sürece işlerlik kazandırabilmeleri spiralin nereden başladığına, hem içte hem de dışta dönüşümü yapılabilecek hangi bilgilerin olduğuna karar verebilmelerine bağlıdır. Bunu yapabilmek için durumu doğru okumaları gerekir.

Bilgi üreticilerinin yeni kavramlar geliştirebilmeleri ve bu kavramları kendi kelimeleriyle ifade edebilmeleri, dili doğru kullanmalarına bağlıdır. Burada dilden kastedilen; mecaz, benzetme, kıyas ve telmihlerin kullanımı, dilbilgisi, bağlam ve sözsüz anlatımın(taslak, plan gibi) kullanılmasıdır. Bilginin etkin paylaşım ve yaratılması için bilgi dönüşümünün her aşamasında farklı dil tekniklerinin

kullanılması önemlidir. Örneğin dışsallaştırma aşamasında örtülü bilgi konuşulan dille anlatılamadığı için beden dili bu aşamada çok önemlidir. Birleştirme de ise bilgi pek çok kişiye aktarılacağı için açık bir dille ifade edilmiş olması gerekir. Kısacası bilgi üreticilerinin bilgi yaratma sürecine uygun olan dili dikkatlice seçmeleri ve tasarımları gerekir.

3.1.4. FundPartners – Bilgi Yaratma Süreci Uygulama Örneği

FundPartners 2001 yılında Hollanda ‘da kurulmuş bir firmadır. Yatırım ortaklığı sektöründe faaliyet gösteren firma 15 kişiyle kurulmuştur, gittikçe gelişmekte ve büyümektedir. Organizasyonel yapısı geleneksel hiyerarşik yapıdan farklıdır ve uygulama topluluklarıyla faaliyetlerini yürütmektedir. Çalışanların çoğu, organizasyonun temelini oluşturan alan olan yatırım ortaklığı uzmanıdır. Çalışanlarca katılımın sağlanması amacıyla, uzman takımındaki üyelerin her biri firmanın hisselerinde pay sahibidir (Moor ve Smits, 2002). Moor ve Smits (2002) bu firmanın kuruluşunda ve bilgi yönetiminde bilgi yaratma sürecinin nasıl işlediğine dair bir vak’a çalışması yapmışlardır. Organizasyonel Bilgi Yaratma Süreci –SDBİ’ ne örnek olarak bu bölüm Moor ve Smits’in çalışmasının bir özetidir.

FundPartners, yatırım ortaklığı sektöründe özellikle de yatırım fonlarının geliştirilmesi ve genişletilmesi alanında faaliyet gösteren bir firmadır. Yatırım ortaklığı çok çeşitli alanlarda uzmanlığı (borsa simsarı, portföy yöneticisi, değişik alanlarda analiz uzmanları, fon sponsorları, muhasebeciler, idareciler vb.) ve servis sağlayıcıyı gerektiren bir sektördür.

3.1.4.1.FundPartners’ın Faaliyetleri

FunNPartners’ın faaliyetleri iki başlık altında toplanabilir: fon geliştirmek ve e-iş portalı oluşturulması.

a)Fon Geliştirmek: Organizasyonun esas faaliyeti, distribütörler (yatırımlar için fon sağlayan kurumlar banka ya da finans kurumu gibi) ve kurumsal yatırımcılar için piyasadaki en iyi tedarikçi (bu alanda faaliyet gösteren firmalar) ve servis sağlayıcıları bularak yatırım fonları geliştirmek. FundPartners müşterilerine yatırım

yapılacak yeni fonu tanımlamalarında ve değişik alanlarda faaliyet gösteren değişik tedarikçilerin arasından seçim yapmalarında yardımcı olur. Distribütör tarafından fon ataması tamamlandıktan sonra sonuca götürecek yönetim faaliyetlerinden FundPartners sorumludur.

- Benchmark yapmadığı takdirde portföy yöneticisini değiştirmek
- Anlaşmaya uygun biçimde sorumluluklarını yerine getirmediği takdirde müşteri temsilcisini değiştirmek
- Yatırım fonunun yasal yapısını korumak

Yönetimsel sorumluluklarından bazılarıdır.

b)E-İş Portalı: Firmanın ana faaliyetlerinden diğeri de yatırım ortaklığı için e-iş portalı geliştirmek ve genişletmektir. Portalın amacı bu sektördeki bilgiyi daha şeffaf hale getirmek ve paylaşmaktır. Firmanın amacı, bu yolla uzman ağı ile sektörde bilgi ulaştırma alanında öncü olmaktır. İlk aşmada, yatırım sektöründeki kullanıcılara internet üzerinden dağıtılan mektuplarla ya da ayraçlarla bilgi sağlanır. İkinci aşamada, yatırım fonunun yapılandırılmasında tedarikçilere aradıkları desteği sağlayacak bir hizmet sunulur. Son aşamada ise tedarikçilerin seçimi ve distribütörlerle buluşturulmasıyla hizmet tamamlanır.

E-iş portalı geliştirilmesi dışında kalan faaliyetler, fon geliştirme projeleri etrafında gelişmiştir. Bütün uzmanların uzmanlık alanları farklıdır ve her biri kendi alanındaki tedarikçileri tespit etmek ve onlarla iletişim kurmakla sorumludur.

3.1.4.2.FundPartners’da Bilgi Geliştirme ve Bilgi Yönetimi

Organizasyonun öz varlıkları enformasyon, beceri ve uzmanlık olarak tanımlanmıştır. Finans sektöründe uzmanlaşmış hizmetler sunan bir niş aktördür. FundPartners bilgi yoğun bir firma olduğu için gerekli bilginin elde edilmesi ve sürekli geliştirilmesi çok önemlidir, bu yüzden de bilgi yaratma sürecine odaklanmıştır.

FundPartners'ın yapısı geleneksel hiyerarşik yapıdan farklıdır. Bilgi yaratma sürecini destekleyici zengin enformasyon kaynaklarına ve teknolojiye sahiptir. Uzmanlar, ilgili veri kaynaklarını, dergi, gazete ve diğer yazılı kaynakları tararlar. Bu kaynaklardan bir kısmı, internet sitesinde kullanılmak üzere hızla değerlendirilir ve hizmete sunulur. Kolektif örtülü bilginin niteliğini artırmak için toplantılar düzenlenir. Çalışan ağıyla beraber tüm bilgi, yatırım fonlarının geliştirilmesi için kullanılır.

Bilgi, firmanın anahtar üretim faktörüdür. Firma yönetimi, organizasyon içinde açık bir bilgi yönetimi geliştirmeyi amaçlamıştır. “ FundPartners ‘ daki etkili bilgi yönetimi için fırsatlar nelerdir? “ Firma yönetiminin ilgilendiği esas araştırma sorusu olmuştur.

Bu temel soruyu cevaplandırmak için, soru dörde bölünmüştür:

- 1) Bilginin FundPartners'daki rolü nedir?
- 2) Mevcut bilgi yönetimi nasıl düzenlenmiştir?
- 3) Bilgi yönetimi için ek fırsatlar nelerdir?
- 4) Bilgi yönetiminin verimliliği nasıl sağlanır ve geliştirilir?

Bilgi yönetiminin organizasyonun strateji ve amaçlarına uygun olması gerekir böylece çalışanlar bilgi yönetiminin kendileri için ne anlama geldiğini bilirler ve daha kolay motive olabilirler.

3.1.4.3.Nanoka'nın SDBİ Modelinin FundPartners'da Uygulanışı

- Açık bilgi; günlük dille ifade edilmesi kolay, sayılarla, formül, grafik gibi formlarda bulunabilen bilgidir. FundPartners'daki örneği yatırım ortaklığının esaslarının anlatıldığı rapordur.

- Örtülü bilgi; bağlama bağlı ve kişiye özgü olan bilgidir. Formalize edilemez, başkalarıyla paylaşılması güçtür. Kişinin davranış, deneyim, değer, inanç ve duygularıyla elde ettiği bilgidir. FundPartners örneği; belirli bir fon için portföy

yöneticisinin seçilmesi için araştırma raporlarına başvurulsa bile esas itibariyle seçim kişisel bilgiye dayanır.

- Sosyalleşme: Örtülü bilginin örtülü bilgiye dönüşüm aşaması. FundPartners uzmanlarının daha önceki pozisyonlarında edindikleri deneyimleri ve katıldıkları seminerlerde öğrendiklerini toplantılarda paylaşmaları.

- Dışsallaştırma: Örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü. Fonlar için tek tek oluşturulan ve internette yayınlanan ayraçların birleştirilerek ayraç listelerinin oluşturulması.

- İçselleştirme: Açık bilginin örtülü bilgiye dönüşümü aşaması. FundPartners müşterisinin e-iş portalındaki bilgiler sayesinde kendi bilgisini artırması ve geliştirmesi.

- FundPartners 'da bilginin ontolojik seviyeleri: uzman kişilerden oluşan takımlar, ulaşılan organizasyonel tavsiye, bu tavsiyenin organizasyon dışındaki çok sayıdaki paydaşlarca bilinmesi ve cevaplandırılması.

i) Bilgi Yaratma Sürecinin Ana Hatları

Bölüm 3.1' de anlatıldığı gibi Nonaka'nın bilgi yaratma modeli büyük ölçüde teori ve gözleme dayanıyordu, FundPartners bu modelin uygulanabileceği bir bilgi yönetimi için bilgi yönetimi ölçümü metodolojisi geliştirmiş, buradan elde edilen ilkeler de bilgi yönetimi süreçlerinin niteliğinin artırılmasına temel teşkil etmiştir.

a) Bilgi Vizyonu: Üst yönetimin, çalışanların organizasyonda ne tür bilgiye ihtiyaç duyulduğunu anlamaları ve onlara yol göstermesi için zihinsel bir harita olan bilgi vizyonunu oluşturması gerekir. FundPartners bilgi yoğun bir firmadır, bu bilginin yönetilmesinde çalışanların gönüllü katılımı sayesinde pek çok farklı fikirler ileri sürülmüş ve bu fikirler takım üyelerinin stratejik kararlara gönüllü katılımıyla başarıyla yürütülmüştür. İlk olarak firma hep beraber kurulmuş daha sonra her bir uzmana kardan bir pay verilmiştir. Bu durumda güçlü bir motivasyon ba'nının varlığından söz edilebilir. Fakat zamanla çalışanlar değiştikçe motivasyon türleri de

değişeceğiinden açık ve odaklanmış bir bilgi vizyonunun belirlenmesi şarttır.

b)Bilgi Ekibinin Geliştirilmesi: Başarılı bir bilgi yaratan şirkette inovasyon için içgörü ve önsezinin geliştirilmesi gerekir, bu amaçla çeşitliliğin, olumlu değişim kriterleri belirlenmeli ve hatalardan öğrenme desteklenmelidir. Bir yatırım fonunun geliştirilmesi oldukça özelleşmiş yetkinlikleri gerekli kılan bir bilgi yaratma sürecidir. Yukarıda anlatıldığı gibi bu yetkinlikler büyük oranda örtülü bilgiye bağlıdır. FundPartners örneği bilgiyi ürün olarak sunan bir şirket değil bilgiyi işleyen bir şirket olduğu için bilgi yaratan şirket olması bir tercih değil, zorunluluktur.

c)Alt Kademe Çalışanlar İçin Yüksek Yoğunluklu Etkileşim Alanının (Ba) İnşası: Yüksek yoğunluklu alan, ekip üyelerinin sıklıkla ve yoğun biçimde etkileşim içinde oldukları çevredir. Bu alan, bireylerin yaratıcı yönlerinin geliştirilebilmesi için özgün deneyim imkânlarının kullanımıyla takım üyeleri arasında ortak bir dil ile fiziksel ve zihinsel çabaların eşzamanlı geliştirilmesi imkanını sunar. FundPartners’da sık ve yoğun etkileşimler için üç farklı türde alan vardır:

c1)Teklifsiz etkileşimler: Çalışanların iş ortamı ortak ve açık bir alandır, bu durum kısa ve etkili iletişime imkân sağlar. Bu etkileşimin desteklenmesi için belirgin bir sessizlik politikası uygulanır. Kısa ve teklifsiz etkileşime izin verilir, fakat daha uzun etkileşimler için başka odalar mevcuttur.

c2)Biçimsel ve projeye yönelik etkileşimler: Bu amaçla değişik türde yerler tasarlanmıştır; toplantı odaları ve okuma masası gibi. Bu toplantıları düzenlemek için dijital ajanda, yazılımlar ve kişisel bilgisayarlar kullanılır.

c3)Biçimsel olup projeye yönelik olmayan etkileşimler: Bu tür etkileşim için geliştirilmiş bir desteğe gereksinim vardır. Proje yönelik mevcut durumun tartışılması için ortam sağlanması ve bunun ölçümlenebilmesi iki ana meseleyi oluşturur.

Bu türden projeye yönelik olmayan biçimsel etkileşimlerin tartışma ortamı gerektirenlerine örnek, seminerlerde edinilen bilgilerin sunumu ve tartışılması olabilir. Bu durum genellikle belirli bir konuda seminere katılan bir kişinin aynı konuyla ilgilenen diğer çalışanları bilgilendirmesi biçiminde olur. Eğer konu bütün

takımı ilgilendiriyorsa proje toplantısı düzenlenir fakat grubun etkinliği etkilendiği ve projeye yönelik olmayan etkileşimler tesirli olmadığı için bu iyi bir çözüm değildir.

E-iş portalının geliştirilmesine yönelik toplantılar Cuma öğleden sonraları içecek ikramı yapılan gayri resmi toplantılar olarak düzenlenir. Bu ortamda sunumlar yapılır ve pek çok yeni fikir üretilir. Teklifsiz bir ortam olması tartışmayı ve aktif katılımı sağladığı için oldukça etkilidir. Olumsuz tarafı, hafta sonu olduğu için alınan kararların uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan motivasyonunun pazartesiye kadar düşmüş olmasıdır. Bu toplantıların hafta başına alınması; dikkatlerin daha iyi toplanmasında ve hafta boyunca alınan kararların uygulanmasında etkisini artırabilir.

d)Yeni Ürün Geliştirme Süreci: Yeni ürün geliştirme süreci organizasyonel bilgi yaratmanın özünü oluşturan süreçtir. Ürün geliştirme sürecinin ve ilgili bilgi yönetimi sürecinin başarıyla yönetilebilmesi, sürekli bir sürecin sağlanması ve deneme yanılmaya izin verilebilmesi için yüksek derecede uyum ve esnekliğe ihtiyaç vardır. Ayrıca uzman olmayanların da çeşitlilik ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için katılımının sağlanması gerekir. E-iş portalının geliştirilmesi ve yatırım fonunun geliştirilmesi, birbirinden ayrı iki ürün geliştirme sürecidir. FundPartners henüz kurulma aşamasında bir firma olduğu için uyum ve esnekliğin derecesi oldukça yüksektir. Proje takımları özerktir, uzman olmayan paydaşlarla ve müşterilerle olan etkileşim de çeşitliliğe katkı sağlamaktadır.

e)Orta-Üst-Alt Yönetim Tarzının Uygulanışı: Orta-üst-alt yönetim tarzı, yaratıcı kaosu elde edilmesinde etkili bir yöntemdir. FundPartners'da çalışanların tamamı uzman olduğu için ve yönetimle çalışanlar arasında sürekli etkileşim olduğu için bu tarz yönetimin gerekleri de sağlanmıştır. FundPartners geliştikçe daha çok kendini adanmış bir orta kademe yönetime ihtiyaç duyulabilir fakat bu aşamada gerek duyulmamıştır.

f)Bilgi Kullanımı ve Belgelenmesi: Bilgi yaratan şirket olmak yeni bilginin bugün ve gelecekte kullanımı için sürekli olarak elde edilmesi, kullanılması, yeniden sınıflandırılması ve kavramlaştırılmasını gerektirir. Bu amaçla FundPartners'da proje grupları gerekli etkinliği tatmin edici oranda göstermektedir. Bilginin örtülü boyutu

da oldukça iyi düzenlenmiştir, organizasyonel kültür ve vizyonun geliştirilmesinde gereken çaba gösterilmektedir. Açık bilginin yeni bir bağlamda ifade edilebilmesi için oldukça iyi yapılandırılmış bir bilgi yönetimi mevcuttur. Üç ayrı teknik kullanılmaktadır:

f1)FundPartners'ın faaliyetlerinin indekslendiği ve depolandığı “bilgi tabanı” . Bilginin sınıflandırılmasında özellikle e-iş portalında ticari amaçla kullanılacak olması göz önünde bulundurulmuştur. Bu durum depolanacak bilginin yapısında ve miktarının sınırlanmasında etkili olmaktadır.

f2)Açık bilginin tekrar kullanımı için paylaşılmış klasörlerin e-posta ortamında depolanması.

f3)Firma içinde elektronik haberleşme iç ağının (intranet) kullanılması.

Bu üç teknik başarıyla uygulansa da fonksiyonlarının yeniden düzenlenmesi gereklidir. Aralarında en etkili uygulama bilgi tabanıdır, avantajları; sabit ve net bir ara yüz sağlaması, aramaları yönlendirmesi ve kolay erişimdir. İtranet firma içinde esnek bir bilgi alış verişi ortamı sağlar.

g) Dış Dünya İle Bilgi Ağının Kurulması: Bilgi ekibi üyelerinin dış çevredeki paydaşlarla sosyal etkileşimi devam ettirerek örtülü bilginin devingenliğini aktif olarak sağlamaları gerekir.

Yatırım ortaklığının geliştirilmesi büyük oranda uzmanlaşmış bilgi gerektirir. FundPartners, bilgi alış verişinin yapıldığı kişilerle (tavsiyede bulunanlar, tedarikçiler ve distribütörler) oldukça kapsamlı bir iletişim ağına sahiptir.

Ikujiro Nonaka'nın çeşitli büyük Japon firmalarında edindiği tecrübe ve bilgiler ışığında ortaya koyduğu Bilgi Yaratan Şirket Teorisi ve zamanla geliştirdiği modelden dolayı bilgi yönetimi ve paylaşımı literatüründe kendisine defalarca atıfta bulunulmuştur. En çok eleştirildiği yanı modelin içinden çıktığı Japon kültürüne olan bağlılığıdır, bu durum modelin diğer kültürlerde hayata geçirilmesini güçleştirmektedir. Stover (2004)'a göre ise bu olağan bir durumdur ve diğer kültürlerin de kendilerine uygun bilgi yaratma modellerini geliştirmeleri gerekir.

Modelin eksik kalan diğerk bir yönü ise nasıl uygulanacağına dair yöntem bilgisinin olmamasıdır. Bu duruma Nonaka ve diğerkleri (2000a) şöyle işaret etmiştir:

“En kısa zamanda kurumlar, ÷lke yönetimi ve üniversiteler bir araya gelerek bilgi yaratmanın nasıl hayata geçirileceğinin metodolojisi üzerinde çalışmalıdır. “

3.2. Bireyler Arası Bilgi Aktarımı Metotları

Organizasyonel bilginin yaratılması bireylerin bilgilerini paylaşarak bu sürece katılmalarıyla mümkündür. Bilginin asıl kaynağı birey olduğu için bireyler arası bilgi paylaşımı ve aktarımı da ayrı bir önem taşımaktadır.

Bilginin aktarılması ile ilgili literatür incelediğinde büyük bölümünün organizasyonel, çok uluslu organizasyonlar ve organizasyonlar arası bilgi paylaşımı ve aktarımına dair olduğu gör÷lmektedir. Bireysel anlamda bilginin analizine yönelik çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır(Tsai ve Tsai, 2005).

Enformasyon ancak bireyin deneyimleriyle birleştiğı zaman bilgiye dönüşür. Enformasyon bir kişinin aklında işlendiğı ve yeniden anlamlandırıldığı zaman bu kişi bilgili olabilir. Çevrede mevcut olan birçok veriyi birey enformasyon sayesinde anlamlandırabilir, enformasyonu da bilgi yaratmada kullanabilir. Organizasyonel bilgi yaratma sürecinde bireyin üstlendiğı rol düşün÷ldüğü zaman bireyler arası bilgi aktarımı ve bilgi aktarımı metotlarının önemi daha iyi anlaşılmaktadır(Tsai ve Tsai, 2005).

Bilgi aktarım metotlarından önce bilginin hangi formlarda aktarıldığına yer verilecektir. Bireyler arasında açık bilginin transferi başlıca altı biçimde gerçekleşir (Morey, 2001):

- a) Veri ve enformasyon; veritabanları
- b) Yazılı sözler; e-posta, belge, metin, sanal sohbet odaları

- c) Görsel; modeller, gösterimler, beyaz-tahta uygulamaları, görsel veri araçları
- d) Söylenen sözler; telefon, yüz yüze görüşme, sesli mesajlar
- e) Video/Gözlem; video veritabanları, beden dili, usta-çırak ilişkisi, video konferans
- f) Birleştirme; yukarıdaki teknolojilerin bir kısmının ya da tamamının birleşimidir.

3.2.1.Bilgi aktarımının özellikleri

Shariq (1999) bilgi aktarımının özelliklerini şöyle sıralamıştır;

a) Geçicilik: Bilginin geçicilik özelliği dinamik etkileşim, hız, ivme ve eskimesini kapsar. Bilgi aktarımı bireyler arasında aktif etkileşimi gerektirir, müzik eğitimi gibi. Bilginin, enformasyonun miktarı ve büyüklüğüne uyumlu olarak artması gerekir. Zaman geçtikçe bilginin modası geçebilir, 80li yıllarda bir mühendisin mikro işlemciler üzerine uzmanlaşması gibi.Uzman kişiler, öğrenmeye devam ederek bilgilerini gelişen yeni teknolojilere göre geliştirmelidir.

b) Soğurma: Bilginin aktarılan tarafça nasıl algılandığı da önemlidir, aktarılan bilginin miktarı, karşı tarafın algı derecesiyle sınırlıdır. Araştırmacılarla uygulayıcılar arasında olduğu gibi, akademik çalışmaların uygulayıcıların ihtiyaçlarını karşılamadığı iddiaları eskiden beri vardır.

c) Değer: Bir ürün haline dönüştürüleşi daha zor olan bilgi daha değerlidir. Bir uzmanlığı gerektiren bilgi, elde edilmesi ve tekrar kullanılması pahalı olan bilgi de değerlidir.

Tsai ve Tsai(2005) yaptıkları deneysel çalışmada bilgi aktarımı metotlarını test etmişlerdir. Hemşirelik eğitimi alan hemşire adaylarına hangi bilgiye hangi yöntemle ulaştıkları sorulmuştur. Ankette yer alan soru maddeleri yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilmiş, soru maddelerinin hangi bilgi transferi yönteminin kapsamına girdiği ise bilgi yönetimi alanında tecrübeli ve üniversitelerde ders veren öğretim üyelerince tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, aşağıda

yer alan bireylerarası bilgi transferinin beş yöntemi deney sonuçlarıyla desteklenmiştir. Organizasyonel bilgi yaratma sürecinde bireyler arası iletişimin ve etkileşimin öneminden dolayı bireylerin hangi transfer metodunu kullandıklarının bilinmesi gerekir.

3.2.2 Bireyler Arası Bilgi Aktarımında Kullanılan Yöntemler

a) Bağlam: Bilgiyle ilişkili ya da anlamlı bir bağlamın varlığı yetişkin öğrenmesine yardım eder ve bilginin benzer ya da daha genel durumlarla ilişkilendirilmesini sağlar.

b) Etkileşim: Bilgi, bir topluluk içindeki bireylerin etkileşimi sonucunda yapılandırılır. Öğrenme sosyal etkileşimlerin içselleştirilmesiyle olur. Bireylerin günlük alışılmış aktiviteleri sırasında resmi ya da gayri resmi olarak gerçekleşen etkileşimleriyle bilgiyi elde etmeleridir.

c) Dolaysız Öğretim: Okullarda, sınıflarda öğretmenlerce verilen bilgiler dolaysız öğretim yöntemiyle iletilir. Toplumsal bilgiler de resmi ya da gayri resmi olarak kodlanmış ve yapılandırılmış biçimde bu yolla öğrenilir.

d) Deneyim: Geçmiş tecrübelerimiz benzerlik kurarak yeni bilgiler edinmemize zemin hazırlar. Geçmiş yaşantımızda edinilen tecrübeler hafızamızda kayıtlıdır, gerektiğinde kullanılmak üzere depolanmıştır. Daha önce edilen beceriler benzer alanda yeni becerilerin edinilmesinde kullanılır. Deneyim, öğrenme amacı olmaksızın da olsa öğrenmeyi sağlar.

e) Hayal Gücü: Hayal gücü bireyin geçmiş tecrübelerini bugüne ve yeni durumlara taşıyarak bir bağlam yaratır ve kendini aşmasını sağlar. Tecrübelerimizden yola çıkarak yeni bilgilerin üretilmesi de bireysel bilgi transferinde kullanılan bir yöntemdir (Tsai ve Tsai, 2005).

Bu sınıflandırmadan yararlanarak organizasyonlar bireylerin öğrenme yollarına uygun ve kapasitelerini artırıcı eğitim programları düzenleyebilir böylece bilgi paylaşımı ve yeni bilgi yaratılması için ba zenginleştirilmiş olur. Bireysel Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi ve paylaşılması sosyal ortamı

gerektirdiği (Nonaka,1994) için etkileşim yöntemi tercih edilmeli ve etkileşime imkân sağlayacak zaman ve mekan çalışanlara sunulmalıdır.

3.3. Süreçteki rtl Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülmesi

rtl bilgi bireyle mücessem olduğu gibi organizasyonel süreçlerde de saklı olabilir. Tuggle ve Goldfinger (2004) yaptıkları çalışmada organizasyonel süreçlerde saklı olan örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi için dört aşamalı bir metot geliştirmişlerdir. Makalede bu metot danışmanlık şirketinin verdiği bir hizmet incelenerek örneklendirilmiştir.

İlk aşamada, organizasyona değer katan ya da organizasyonun başarısında stratejik öneme sahip olan bir süreç seçilir. İkinci olarak, sürecin ilgili olduğu diğer bileşenlerle ilişkisini gösteren bir haritası hazırlanır; süreç içindeki aşamaların betimlenmesi, süreci yürütülmesinde görev alanların tespit edilmesi, girdilerin belirlenmesi ve süreç sonunda elde edilen çıktıların tanımlanması bu harita yer almalıdır. nc olarak hazırlanan haritanın geçerliliğinin doğrulanması gerekir.

Dördüncü aşamada ise süreç içindeki örtülü bilgi tespit edilmelidir: sürecin yürütülmesinde yer alan kişiler hangi örtülü bilgiyle katkı sağlamaktadır, bu süreç yapılan işin doğasına dair neleri ortaya çıkarmıştır, içinde gerçekleştiği organizasyona dair neleri açığa çıkarmıştır, organizasyona hangi fayda ya da değerleri sağlamıştır sorularına cevap arayarak elde edilecek örtülü bilgi organizasyonun faaliyetlerinde iyileştirme için kullanılabilir.

Bu aşamalar tablo 3.2 ‘de gösterilmiştir. Dört aşamalı metodu iki kısımda ele almak mümkündür, ilk üç aşama sürece dair enformasyonu açığa çıkartırken, dördüncü aşama bireydeki, süreçteki ve iletişimdeki örtülü bilgiyi açığa çıkarmaya dairdir.

Bu metodun başarısı büyük lde süreç haritasının doğru çıkarılmasına bağlıdır, bu da tüm ilgili kişilerin tam katılımını gerektirir. rtl bilginin tespiti

aşamasında doğru cevapların doğru yerde aranmasında, yönetimle süreçte yer alan kişilerin arasında başarılı bir iletişimin kurulması şarttır.

Tablo 3.2. Süreçteki örtülü bilginin açığa çıkarılması metodolojisi

1.Aşama: Organizasyon için önemli olan bir sürecin seçimi	
Organizasyona değer katmalı	
Organizasyon için rekabet üstünlüğü olmalı	
2.Aşama: Sürecin haritasının çıkarılması	
Takip edilecek işlem basamaklarını tanımlanması	
Girdileri tanımlanması	
Çıktıları tanımlanması	
Şartları tanımlanması	
Sürecin yürütülmesinde görev alan ajanları tanımlayın	
3.Aşama: Süreç haritasının doğrulanması	
Haritada yer alan girdiler ve şartlarla sürecin karşılaştırılması	
Süreçte yer alan ajanlarca haritanın doğrulanması	
4.Aşama: Doğrulanmış süreç haritasından örtülü bilginin çıkarılması	
• Ajanlar	
- Sürecin yerine getirilebilmesi için hangi beceriler gerekli?	
- Ajanlar nasıl belirleniyor, seçiliyor, eğitiliyor, değerlendiriliyor ve	ödüllendiriliyor
- Aldıkları geribildirim nedir?	
• Süreç basamakları	
- Yeniden yapılanma fırsatları nelerdir?	
- Sürecin mümkün stratejik kullanım alanları nelerdir?	
- Süreçten öğrenilen aktarılabilir dersler nelerdir?	
• İletişim	
- İletişim basamaklarını daha verimli hale getirmek mümkün mü?	
- İletişim basamaklarını hızlandırmak mümkün mü?	

Kaynak: Tuggle ve Goldfinger (2004)

Dördüncü aşamada yer alan örtül bilginin açığa çıkarılması, çalışmamızın esas konusunu oluşturması nedeniyle, daha ayrıntılı ele alınacaktır. Tablo 3.2’de de görüldüğü gibi dördüncü aşamanın üç ayrı boyutu vardır; ajanlar, sürecin aşamaları ve içgörünün geliştirilmesi.

3.3.1Ajanlar

Güvenilir, kendi alanında uzmanlık bilgisine sahip ve bir projeyi başarıyla yürütebilecek ajanlarca yapılan işler yakından kontrol edilmeden, yönlendirilmeden ya da bir danışman tarafından yönetilmeden büyük ölçüde özerklikle yapılmalıdır. Yukarıda bahsi geçen seçim ve eğitimin önemi burada anlaşılmaktadır. Tuggle ve Goldfinger (2004) ‘ın örneğinde müşteri ile danışmanlık şirketinin uzmanı arasında geçen görüşme, uzmanın uzmanlık bilgisine müşteriden aldığı örtülü

bilgiyi de katması ile Nonaka'nın tanımladığı sosyalleşmeye karşılık gelir.

Bu organizasyonel prosedürde uzman seçiminde amaçlar şunlar olmalıdır:

- 1) Uzmanın, hem müşterinin ne istediğini doğru anlayabilmek için hem de müşteriye tatmin edici ve anlamlı sonuçlar sunabilmesi için müşterideki örtülü bilgiyi fark edebilecek beceriye sahip olması.
- 2) Uzmanın, organizasyonun veritabanı ve işlemlerine dair bilgiye sahip olması
- 3) Uzmanın veri dosyalarının nasıl kullanılacağını ve bütünlüğün sağlanacağını ve müşteriye özel durumda nasıl önceki durumlarla benzerlik kurularak cevap verileceğini bilmesi gerekir.
- 4) Uzmanın sorularına cevap bulmak için firma içinde kiminle irtibat kurması gerektiğini, tek başına halledilemeyecek kadar büyük bir proje olduğunda ya da çok özel bir durum olduğunda kimden yardım isteyebileceğini bilmesi gerekir.

Tamamlanan her projeden sonra düzenlenen toplantılarla alınan dersler konuşulmalı ve alınan derslerden ve en iyi uygulamalardan oluşan iki veribankası oluşturulmalıdır.

3.3.2.Süreç Aşamaları

Süreçteki örtülü bilginin açığa çıkarılmasında ilk aşama müşterideki örtülü bilginin tespitiydi. İkinci aşamada ise müşteriyle daha güçlü ilişkilerin geliştirilmesi, bu müşteri yapılabilecek diğer hizmetler belirlenmesi ve benzer müşteriler için uygulanabilecek çalışmaların tanımlanması gelmektedir.

Cevap aranması gereken sorular başlıca üç önemli türdedir:

- 1) müşteriye göre önemli olan kararların bilgisi,
- 2) müşterinin cevabını aradığı özel soruların ve durumların bilgisi,
- 3) müşteri için önemli olan müşteri segmenti bilgisi.

Bu bilgilere ulaşılmasıyla elde edilecek avantajlar:

- 1) Eğer bu kararlar bu müşteri için önemliyse benzer bilgiler de benzer müşteriler için önemli olabilir,
- 2) bu özel durum ve sorular bu müşteri için önemliyse benzer durumlar da benzer müşteriler için önemli olabilir,
- 3) bu müşteri segmenti bu müşteri için önemliyse benzer segmentler de benzer müşteriler için önemlidir.

Bu şekilde danışmanlık şirketi müşteriden elde ettiği bilgilerle becerilerini geliştirerek hem bu müşteriye hem de benzer müşterilere değer sağlayabilir. Organizasyonun müşteriden elde edeceği bir diğer fayda da müşterinin firmanın sahip olmadığı bir bilgiye ihtiyaç duyması halinde firmanın bu bilgiye ulaşarak onu da bilgileri arasına katması olacaktır.

3.3.3.İçgörünün Geliştirilmesi (İletişim)

Müşteriye cevap verme hızını etkileyen en önemli faktör, uzmanın sahip olduğu ve süreçte kullandığı bilgi değildir. Uzmanın, müşterinin gerçek sorununun ne olduğunu anlama da geliştirdiğı içgörüyü hızlı biçimde kullanabilme becerisidir. Yardımına başvuru olan uzman kişi problemin ne olduğunu ne kadar çabuk anlarsa, o kadar çabuk ve doğru çözüm geliştirebilir. Bazı durumlarda müşterinin isteğini onun ifade ettiğinden daha iyi anlayabilir ve isteklerinin ötesinde çözüm önerileri geliştirebilir. Müşterinin probleminin tanımlayabilme örtülü bilgisine sahip kişileri seçmek, bu yeteneğe sahip olmayan kişilere önce bu yeteneğin ne olduğunu anlatmaya çalışmak ve sonra da eğitimini vermekten daha kolay ve güvenilirdir.

Bu çalışmada örnek olarak yalnızca piyasa araştırması yapan bir firmanın müşterisinin ihtiyacını anlama, ona hızlı ve doğru cevap verebilme sürecindeki örtülü bilgi ele alınmıştır, fakat bilgi yönetimi zincirinde bundan çok daha fazla örtülü bilgi vardır, benzer çalışmaların diğer alanlarda da yapılması gerekir.

3.4. Sektörler Arası Bilgi Ağında Bilgi Paylaşımı ve Senaryo Tekniği İle Yeni Bilgi Yaratılması

İş imkânlarının artan çeşitliliği ve küresel rekabetin artışı öngörülü bilgi yönetimi araçlarının, yeni yeteneklerin geliştirilmesi ve mevcut yeteneklerin daha iyi kullanımını gerekli kılmaktadır. Bergman ve diğerleri (2004) bu amaçla sektörler arası bilgi yaratımına ve bilgi paylaşımına dikkat çekmişler ve bu alanda geleceğe yönelik örtülü bilginin yaratılmasında senaryo tekniğinin kullanımını önermişlerdir. Senaryo tekniğinin test edilmesi kablosuz iletişim sektöründe yeni iş imkânlarının araştırıldığı bir projenin kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Proje 2001 Nisan ayında başlamış ve üç yıl sürmüş, senaryo tekniğinin test edilmesi ise 2002 yazında başlamış ve yaklaşık bir buçuk yıl sürmüştür. Projeye katılan firmalar proje sürecinde kazanılan bilgileri paylaşmak için iş birliği yapmışlardır. Örtülü bilginin, geleceğe yönelik bilginin yönetimi ve sosyal iletişimde iyi yapılandırılmış ve yönetilmiş bir senaryo tekniği sürecinin verimliliğine dair tatmin edici sonuçlar elde edilmiştir (Bergman ve diğerleri, 2004).

Senaryo sürecinde örtülü ya da ulaşılamaz bilgi varlıklarına ait zayıf sinyaller, katılımcılar arasındaki diyaloglarla daha açık hale dönüştürülmüştür. Bireysel ve yerel olan örtülü bilgi ortak dille ifade edilebilen terimler ve kavramlara dönüştürülmüştür

3.4.1.Senaryo Sürecinin Aşamaları

Senaryo sürecinin ilk aşmasında, farklı organizasyonlardan değişen sayılarda birey arasında, yeni bilgi yaratmak ve paylaşmak amacıyla bir bilgi ağı kurulmuştur. Bireyler arasındaki bilgi farklılıklarının tanımlanabilmesi için ilk olarak ortak amaca yönelik bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu amaçla grup üyeleri projenin geliştirilmesi, arka planındaki karar verme ve kaynak atama sürecine ait örtülü ve açık bilgiyi paylaşarak yeni odaklarına yönelik kolektif örtülü bilgiyi yaratmışlardır. Birebir tartışmalar, grup toplantıları ve deneyimlerin paylaşıldığı kendiliğinden gelişen gayri resmi konuşmalar sonucunda paylaşılan ortak bir dil ve vizyon

sağlanmıştır. Gerekğinde daha fazla bilgiye ulaşmak ve sürece dair içgörüyü geliştirmek için bilgi ağı genişletilmiştir (bergman ve diğerleri, 2004).

İkinci aşamada, senaryo süreci katılımcıları örtülü bilgi paylaşımını sürdürmüş, senaryonun oluşturulmasında kullanılmak üzere en değerli bilginin (sektördeki itici güçler, iş çevresindeki paydaşlar ve aktörler, mevcut eğilimler, en iyi b uygulamalar vb.) bulunması için beyin fırtınası ve diğer yapılandırılmış düşünme teknikleri kullanılmıştır. Gerekğinde katılımcıların sayısı dışarıdaki uzmanların (üniversiteler, müşteriler) da görüşlerinin alınması amacıyla artırılmıştır. Bilgi ağının genişletilmesi için seminerler, mülakat ve anketler kullanılmış, bu uygulamalar sonucunda örtülü bilgi biraz daha açık bilgiye dönüşmüştür. Geçmiş ve bugünün bilgilerinin birleştirilmesiyle aktör ve uzmanların geleceğe dair inançlarını yansıtan yeni bilgiler elde edilmiştir.

Üçüncü aşamada, senaryo kurulmuş diğer bir deyişle yeni bilgi bütünleştirilmiştir. Açık bir formda olan örtülü bilgi daha ayrıntılı biçimde işlenmiştir. Yaratılan yeni bilgi organizasyonun mevcut iç ve dış bilgileriyle birleştirilmiştir. Mevcut zihni modeller ve organizasyonel vizyonun, organizasyonun bugünü ve geleceğine dair üretilen yeni alternatif senaryolar ışığında gelecekteki gereksinimleri karşılamak için değiştirilebilir olduğu görülmüştür.

Son aşama ise oluşturulan senaryoların tamamlanması aşamasıdır. Paylaşım ve yaparak öğrenme yoluyla yaratılan yeni değerler bilgi ağındaki organizasyonlara iletilmiş ve aktarılmıştır. Senaryoların içselleştirilmesi; organizasyonel süreçlerin yeniden ele alınmasına, yeni yeteneklerin yaratılması ve geliştirilmesine, daha isabetli kararların alınmasına ve eylem planlarının imkân sağlamıştır. Senaryo süreci stratejik düşünmeyi uyarmış, mevcut alışkanlıkların ve zihni modellerin doğruluğunun sorgulanmasına yol açarak; sürekli ve artan bilgi yaratma ve öğrenme sürecine öncülük etmiştir. Bu aşama sürekli bir bilgi yaratma ve senaryo planlama sürecini mümkün kılmıştır (Bergman ve diğerleri, 2004).

3.4.2.Senaryo Tekniğinin Uygulama Örneği

Senaryo tekniği, ortaklık stratejisi yönetiminin daha iyi anlaşılması ve sektörel öngörünün sağlanması amacıyla gerçekleştirilmiş daha büyük bir araştırma projesinin bir parçasıdır. Sekiz aşamadan oluşan araştırma projesinin ilk dört aşaması “kablosuz iletişim teknolojisinde öngörü” için zemin sağlamıştır. Araştırma sırasında elde edilen örtülü ve açık bilgi yeni bilginin yaratılması sürecinin temelini oluşturmuştur. Senaryo tekniği bu bilginin yönetimine ve katılımcılar arasında etkileşime olanak sağlamıştır.

Senaryo süreci 2002 yazında başlamış ve bir buçuk yıl sürmüştür. Araştırma sürecinin katılımcıları geleceğe dair alternatif bilgiler yaratmak için çok disiplinli bir ortak bilgi ağı oluşturmuşlardır. Başından itibaren senaryo sürecinde üç teknik kullanılmıştır:

- 1- Diyalektik iletişim süreci,
- 2- Bilgi yaratma,
- 3- Bilgi ağı yönetimi.

Senaryo sürecinin temelini katılımcılar arasındaki sosyal etkileşim oluşturmuştur. Süreç süresince periyodik olarak birebir görüşmeler ve grup toplantıları yapılmıştır. Bu toplantılarda bilgi ağı katılımcıları bilgi ve enformasyonlarını paylaşmışlardır. Araştırmacılar bilgilerini firma temsilcileriyle paylaşmış ve firmaya özel örtülü bilgi de sürece katılmıştır. Katılımcılar tarafından, katılımcı firmalarda gerçekleştirilmiş gayri resmi yüz yüze görüşmeler ve telekomünikasyon cihazları kullanılarak bilgi tabanı oluşturulmuştur. Sürecin ilk aşamasında senaryonun tamamına ilişkin odak noktası tespit edilmiş, bilgi boşluğu ve ortak vizyon tanımlanmıştır. “Kablosuz iletişim teknolojilerinde yeni iş fırsatları” ortak vizyon olarak belirlenmiştir.

İkinci aşamada, katılımcılar örtülü bilgiyi açığa çıkarma ve şekillendirme çalışmalarına devam etmişlerdir. Düzenlenen toplantılar ve beyin fırtınaları sonucunda firmalar kendi özel örtülü bilgilerini sektördeki diğer firmalarla paylaşmış, edindikleri yeni bilgileri kendi bilgilerine katmış böylece geleceğin

kablosuz iletişim teknolojilerini şekillendirmede yeni fırsatları ve stratejileri yakalama imkânı bulmuşlardır.

Sonraki aşamada, araştırmacılar açığa çıkarılan bilgiyi önceki bilgilerle birleştirmek için küçük bir senaryo grubu kurulmuştur. Bu aşamada senaryo grubu arka plan bilgilerini ve yaratılan yeni bilgiyi yoğun biçimde irdelemiştir. Yaratılan bilgile mevcut açık bilginin birleştirilmesi için fikir, enformasyon ve bilgilerin paylaşıldığı günlük senaryo toplantıları düzenlenmiştir.

İlk senaryoların oluşturulmasında, bilgi ağı katılımcı firmaları kapsayacak biçimde genişletilmiş, firmalardaki uzmanların bilgisine ulaşmak amacıyla internet üzerinden anketler düzenlenmiştir. Bu anketlerde, uzmanların geleceğin kablosuz iletişim teknolojilerinin en önemli öncüleri hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Bu öncüler değerlendirilerek yeniden anket hazırlanmış ve uygulanmıştır. Anket sonuçları ve senaryo takımı tarafından açığa çıkarılan yeni bilgi birleştirilerek alternatif gelecek senaryoları üretilmiştir.

Senaryo sürecinin son aşaması ise hazırlanan gelecek senaryolarının katılımcı firmalarda yürürlüğe konulmasıdır. Bu aşama, senaryo sürecinde açığa çıkarılan yeni bilginin içselleştirilmesi ve yaparak öğrenme ile yeni yeteneklerin geliştirilmesi biçiminde hayata geçirilmiştir. Diğer bir deyişle senaryo süreci, kolektif bir araştırma projesinde bilgi yaratma sürecinin kesintisiz ve canlı olmasına imkân sağlamıştır.

Geleneksel anlamda senaryo tekniği geleceği tanımlamak ve tahmin etmek için kullanılırken bu çalışmada sosyal etkileşim sürecini yönetmek ve sürekli bilgi yaratımını desteklemek için kullanılmıştır. Örtülü bilginin dışsallaştırılmasında geniş insan toplulukları ve farklı sektörlerin birlikte çalışmasının gerektiği durumlarda senaryo tekniğinin kullanılmasının yerinde olacağı söylenebilir, fakat en önemli nokta katılımcılar arasında iletişimin açık, net, dolaysız olması için gerekli fiziksel ve teknik imkânlardan yararlanılması ve katılımcıların iş birlikçi olmasıdır.

3.5.Stratejik Ortaklıklarda Bilgi Yaratma Süreci

Stratejik ortaklıklarda bilgi yaratma sürecinin temelini paylaşılmış ortak zemin olan ba oluşturur. Ba, bu zeminde bir araya gelen üyelerin kendi sınırlarını aşarak ba 'ın sınırları içinde dinamik bilgi yaratma sürecine katılmasına olanak sağlar. Stratejik ortaklıklarda (stratejik anlaşmalar, birleşmeler, birlikler, ortaklıklar vs.) farklı değerlere ve bilgiye sahip üyelere sürekli ve değişken bir ba oluşturur. Ortaklıklar, yönetimin çevredeki belirsizlikler arttığı, tahminlerin güçleştiği şartlarda geçerli stratejileri üretmesine imkân sağlar. Bu tür uygulamalarda genellikle, orta kademe yönetim hem iç hem de dış çevrede gelişen yeni girişimci stratejilerle beraber yeni bilginin yaratılmasında görev alacak gayri resmi ve sanal takımların oluşturulması görevini yerine getirdiği için stratejik toplulukların merkezinde yer alır. Yaratılan yeni bilgi, yeni taleplere ve dolayısıyla da yeni pazarların oluşmasına neden olur (Kodama , 2005).

Stratejik ortaklıklarda bilgi ve kaynakların kullanımı ve aktarılması organizasyonel bilgi yaratma sürecinden farklıdır. Bilgi yaratımı organizasyonel yapıdan kaynaklanan sabit ve statik bir zeminde değil, gelişmeye ve değişime açık olan organizasyonlar arası zeminde gerçekleşir. Mitsuri Kodama (2005) yaptığı vak' a çalışmasında aynı bilgi ağını kullanmaya dayalı stratejik ortaklıkları incelemiştir. Stratejik topluluklar, proje yönetimi tarzında yapılandırılmış olan belli kaynaklara ve sisteme sahip ve genellikle yeni ürün geliştirme amacıyla oluşturulmuş çapraz-fonksiyonlu takımlardan farklı olarak dış çevrede meydana gelen değişimlere daha duyarlı olup, uyum sağlayabilecek esnek bir yapıya sahiptirler. Buna ek olarak çoklu stratejik ortaklıkları bir arada tutma görevini yerine getiren liderlerin kullanması gereken tarz, sınırlı kaynaklarla çalışan yeni ürün geliştirme projelerinin liderliğinden farklıdır. Çevresel değişimlere paralel olarak esnek biçimde toplulukları kontrol edebilecek, yeniden düzenleyebilecek ya da gerektiğinde yeni bir üye ekleyebilecek yeterlilikte olmalıdır.

Kodama (2005), yeni teknoloji ve uygulamalarına bağlı olarak yüksek nitelikli yeni bilgi yaratma sürecinde yer alan stratejik toplulukları inceleyerek bilgi

yaratılmasını analiz etmiştir. Yeni ürün geliştirme sürecine Fujitsu ve beş başka firma katılmıştır. Takip edilen süreç 2001 Nisan ayından 2002 sonlarına kadar sürmesine rağmen kullanılan veriler 4 yıl içerisinde Fujitsu ve diğer firmaların katılımıyla oluşturulan gayri resmi bir ürün geliştirme takımının çalışmalarıyla toplanmıştır. Kodama bu projede proje lideri olarak görev aldığı için bilgi ve enformasyona doğrudan ulaşmış ve güvenilir deneysel analizlerde bulunabilmiştir. Buradan elde ettiği sonuçları kavramsal kategorilere ayırarak, yeni teorisi için kavramsal çerçeve elde etmiştir.

Vak'a çalışması ve verilerin analizi sonucunda Kodama yeni bilgi yaratılmasının başlangıcı ve karakteristiğine dair yedi kavram geliştirmiştir. Bunlar; sadakat, bilginin oturmuşluğu, paylaşılan değerler, stratejik ortaklıkların biçimlenme hızı, lider tabanlı stratejik ortaklık, diyalektik liderlik ve sentezleyebilme yeteneğidir. Fujitsu ve diğer firmaların bilgi yaratma sürecine katılımları ve sonuçları tablo 3.3'de gösterilmiştir.

3.5.1.Sadakat

Stratejik toplulukların biçimlenmesindeki önemli unsurlardan biri de işbirliğidir. Kodama (2005) , DiMaggio ve Powell'ın derin işbirliği için katılımcılar arasında derin bir etkileşim ve derin bir etkileşimli enformasyon paylaşımının gerekliliği tanımından yola çıkarak, bu sadakatin standardını ortaya koymuştur. Yakın diyalog ve işbirliği içinde olan katılımcılar yüksek. Orta derecede oranda sadakat göstermiş, bilgi paylaşımının ötesinde yeni bilgi yaratabilmişlerdir sadakat gösterenler yalnızca bilgi paylaşımında bulunmuşlar, düşük derecede sadakat gösterenler ise diyalog aşamasında kalmışlar ve enformasyon paylaşımından öteye gidememişlerdir.

3.5.2.Paylaşılan Değerler

Kodama stratejik topluluklarda ortaklar arasında ve hem firma içinde hem de firma dışında paylaşılan ortak değerlerin; fikirlerin diyalektiğini ve topluluk üyeleri arasında bağın güçlenmesini sağlayarak, topluluğun yeni yetkinlikler kazanmasını

Tablo 3.3: Stratejik Topluluklarda bilgi yaratmanın değerlendirilmesi (Kaynak: Kodama, 2005)

Firma	ST* Karakteristiği	İç ST	Ortak ile İş Birliği	Müşteri ile ST	Şebeke ST Karakteristiği	Sentezleme Yeterliliği	Bilgi Yaratma
1.Vaka (Fujitsu)	Katılım Değer Rezonansı ST Oluşturma hızı	Yüksek Yüksek Yüksek	Yüksek Yüksek Yüksek	Yüksek Yüksek Yüksek	Yüksek Yüksek	Yüksek -Tam LG* elde edilmiştir	Yüksek -NPD Tamamlanamamış İş modeli kurulmuş
2.Vaka (Firma A)	Ağ oluşum Hızı Oturmuşluk Katılım Değer Rezonansı ST Oluşturma Hızı	Yüksek Yüksek Yüksek	Yüksek Yüksek Yüksek	Yüksek Yüksek Yüksek	Yüksek Yüksek Yüksek	Yüksek -Tam LG elde edilmiştir	Yüksek -NPD tamamlanmış -İş modeli kurulmuş
3.Vaka (Firma B)	Ağ oluşum Hızı Oturmuşluk Katılım Değer Rezonansı ST Oluşturma Hızı	Yüksek Yüksek Yüksek	Orta Orta Orta	Yüksek Yüksek Yüksek	Yüksek Yüksek Orta Orta	Orta -LG gelişmedi	Orta -NPD kısmen tamamlanmış -İş modeli tam kurulamamış
4.Vaka (Firma C,D,E)	Ağ oluşum Hızı Oturmuşluk Katılım Değer Rezonansı ST Oluşturma Hızı Oturmuşluk	Düşük Düşük Düşük	Düşük Düşük Düşük	Düşük Düşük Düşük	Orta Orta Düşük Düşük Düşük Düşük	Düşük -LG yok	Düşük Hiç biri tamamlanmamış

ve bilginin topluluk için yeni yetkinliklere dönüşmesini sağladığını ifade etmiştir. 2004'deki çalışmasında ise bu kavramın standartlarını ortaya koymuştur. Değerlerin ve fikirlerin paylaşımında çaba sarf ederek gereken başarıyı gösteren stratejik topluluk üyeleri yakın diyalog ve işbirliği ile bilgi paylaşımı ve yaratımını başararak değerlerin paylaşımında yüksek oran elde etmişlerdir. Ancak birbirlerinin değerlerini anlayacak ve bilgiyi paylaşacak kadar yakın diyalog ve işbirliği geliştirebilen ve bilgi yaratma aşamasına ulaşamayan üyeler, paylaşılmış değerlerde orta derecede kalmışlar ve birbirlerinin değerlerini anlayamayan ve enformasyon paylaşımının ötesine geçemeyen üyeler düşük oranda kalmışlardır

3.5.3.Biçimlenme Hızı

Kodama (2005) stratejik toplulukların biçimlenme hızının yeterince irdelenmediğini belirterek, hızla değişen iş dünyası ve teknolojilerin bu konunun irdelenmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Geliştirdiği standarda göre bir stratejik topluluk bir aydan daha kısa sürede biçimleniyorsa biçimlenme hızı yüksektir, 2 – 6 arasında gerçekleşiyorsa orta, 6 aydan daha fazla sürüyorsa veya hiç gerçekleşmiyorsa düşük olarak tespit etmiştir. Özellikle dış stratejik ortaklıklarda hız ve esneklik daha büyük önem kazanmaktadır.

3.5.4.Stratejik Topluluk Ağı

Bilgi paylaşımı, değerlerin anlaşılması ve be yeni bilgilerin, değerlerin ve ürünlerin yaratılması firmaların kendi sınırlarını aşmalarıyla mümkündür. Bilgi paylaşımı ve yeni bilgi yaratılması karşılıklı güven ve derin sadakatin sonucunda topluluklar arası alanda gerçekleşecektir bu da gerekli ağın kurulmasıyla mümkündür. Önceki kavramlarda olduğu gibi üyeler arası ağın önemini anlayan ve hızla geliştiren firmalar yüksek, geliştirmede yetersiz olan firma orta, hiçbir ağ geliştiremeyen firma ise düşük oranda kalmıştır.

3.5.5.Stratejik Topluluk Ağında Bilginin Oturmuşluğu

Yakın diyalog ve işbirliği içinde olan üyeler arasında bilgi paylaşımı ve yeni bilgi yaratılması nihai hedef olan yeni ürünün geliştirilmesi, üyeler arasında

değerlerin derinden paylaşılması ve ağın çok iyi olmasıyla mümkündür. Böylece yeni yaratılan bilgi hızla organizasyonlar arasında yayılabilir ve geliştirilebilir. Bu durum lider grubun yakın diyalog ve işbirliği için uygun ortamı sağlaması ve yönetmesiyle sağlanmıştır. Bilginin gömülü olması (oturmuşluğu) en önemli faktördür çünkü ancak çok iyi işbirliği ile gömülü olan bilgi ağ içinde paylaşılabilir ve organizasyonların sınırlarını aşarak bütünleşmiş bilgiye kaynaklık edebilir. Böylece bütünleşmiş bilgiyle, bilginin stratejik topluluktaki oturmuşluk derecesi artar ve yeni bilginin yaratılmasında kullanılabilir. Ağdaki bilginin oturmuşluğu ölçülürken nihai hedef olan yeni bilgi yaratmayı başarmış olan topluluk üyeleri yüksek oranda oturmuşluğa sahip, nihai hedefin bir kısmına ulaşmış olan üyeler orta oranda, bilgi paylaşımı aşamasına gelememiş ve enformasyon paylaşımında kalmış olan üyeler düşük oranda kabul edilmiştir.

3.5.6.Lider grubun sentezleyebilme yeterliliği

Mücadele ve çatışma stratejik toplulukların sahip oldukları bilgiye zararlı etkili olan ve sıklıkla görülen durumlardır. Lider grup her bir üyeden gelen liderlerden oluşmuştur ve yapması gereken yapıcı diyalogu geliştirerek çatışmaya neden olacak elementler arasında denge sağlama becerisini gösterebilmektir. Lider grup aktif olarak problemleri analiz eder, sorunları çözer, değerlerin rezonansı için alan oluşturur ve daha üst seviyede bilgi yaratır. Fujitsu örneğinde dört alanda sentez gerekli görülmüştür:

—çok çeşitli bakış açılarına sahip çalışanların değerleri ve dâhil oldukları farklı kültürlerle göre şekillenmiş bilgi,

—farklı organizasyonlardan gelmiş mühendislerin farklı teknolojik elementlere ihtiyaç duymaları ve bunları çeşitli üyelerden elde etmeye çalışmaları,

—diğer firmaya ait olan teknolojinin transferi,

—kablolu ve kablosuz modellerin arasında denge sağlanması.

Lider grup problemlerin anlaşılması ve aşılması için topluluk liderleri arasında aktif diyalog ve tartışmayı tetiklemiş böylece liderler karşılıklı olarak

üstlendikleri roller ve değerlerinin farkına varmışlar ve ortaya çıkan problemleri yapıcı çatışmaya dönüştürmeyi başarmışlardır. Bu süreç, topluluk liderlerinin takip ettikleri bir dizi düşünce ve eylem modelini gerektirmiştir. İlk olarak kendi kendilerine ne tür çalışma biçimi istediklerini, ne tür strateji veya yöntemleri benimseyeceklerini ve yeni ürünün inovasyonunda ne tür katkılarının olacağını sormuşlardır. Bu türden bir inovasyonun başarılabilmesi için lider grup topluluk liderlerinin sahip oldukları değerleri destekleyerek, birleştirilmiş sinerji diyalektik liderlik yönetimi sayesinde yüksek oranda sentezleyebilme becerisi göstermiştir.

21.Yüzyılda organizasyonların iç ve dış kaynaklı bilgi kaynaklarına ulaşabilmesi, edindiği bilgiyi yeni bilgi yaratılmasında kullanabilmesi ve bunun rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi stratejik ortaklıklara dayalı organizasyon ağlarının kurulması ile mümkündür. Bu ağlardaki örtülü bilginin açığa çıkarılması ve inovasyon için kullanılabilmesi yakın diyalog, işbirliği, diyalektik liderlik ve sentezleyebilme becerilerinin kullanılmasıyla mümkün olacaktır (Kodama, 2005).

Firmaların çevreye uyum sağlamak ve değişen ihtiyaçlara hızlı ve zamanında cevap verebilmesi bilgi varlıklarını doğru biçimde ve yerinde kullanmasıyla mümkündür. Bilginin değeri kullanıldığı zaman dilimiyle sınırlıdır. Bu nedenle özellikle bilgi yoğun çalışan firmaların bilgiye sahip olmak kadar, yeni bilgiyi yaratma üzerinde de yoğunlaşmaları gerekmektedir. Japon bilim adamı Ikujiro Nonaka, bir organizasyonda var olan bilginin kullanılarak yeni bilginin yaratılabilmesi için sosyalleştirme- dışsallaştırma-birleştirme –içselleştirme sürecinin kullanılmasının gerekliliğine işaret etmiş ve bu amaçla organizasyonel yapının, yönetim tarzının nasıl olması ve sürece nasıl liderlik edilmesi gerektiğinin ayrıntılarına meslektaşlarıyla birlikte değişik tarihlerde gerçekleştirdiği çalışmalarında yer vermiştir. Literatürde Nonaka'nın teorisinin test edilmesine yönelik yapılmış deneysel çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır ve modelin tamamını değil yalnızca belirli bölümlerini kapsamaktadır. Fakat FundPartners örneğinde olduğu gibi vak'a çalışmaları teori ve modele ilişkin olumlu sonuçlar verdiğini görmek mümkündür.

Konunun öneminin ve yapılan çalışmaların çeşitliliğinin vurgulanması amacıyla bireyler arası bilgi aktarımı, süreçteki bilginin açık bilgiye

dönüştürülmesi, sektörler arası bilgi paylaşımı ve geleceğe yönelik örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi, son olarak da stratejik topluluklardaki örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesine dair yapılan çalışmalar ve geliştirilen modellere yer verilmiştir. Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinde en sık vurgulanan metot yüz yüze etkileşim, açık diyalog ve iş birliği olmuştur.

4. DIŞSALLAŞTIRMADA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Hızla değişen dış çevre, müşteri ve pazar çeşitliliği, bu hız ve değişime ayak uydurabilecek esneklikte organizasyonel yapı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü gerektirmektedir. Geçmişte rekabet üstünlüğü hammadde ve sermayeye dayanırken günümüzde yerini yenilenebilir fakat taklit edilemez olan bilgiye (Nonaka,1991) ve insan kaynaklarına bırakmıştır (Smith,2001). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak olan bilgi eşsiz, taklit edilemez ve değerli olmalıdır. Smith (2001) değerli insan ve bilgi kaynaklarının varlığını sürdürebilmesi için bilginin toplanma, düzenlenme, aktarma, kaydetme ve paylaşımının çok iyi yönetilmesi ve bu konudaki gayretlerin desteklenmesinin gerekliliğini vurgulayarak, bilgisini paylaşmakta istekli yaratıcı insanların öncelikli kaynak olarak kabul edilip, bu kaynaktan daha iyi yararlanma yollarının aranmasının lüzumuna dikkatleri çekmiştir.

Organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlayacak olan bilgi kitaplarda, veritabanlarında ya da raporlarda yer almayan bilgidir. Örtülü bilgi, eşsizliği, bulunduğu kaynağa özgü oluşu, değerinin yere ve zamana bağlı oluşundan dolayı doğru kullanıldığı takdirde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek en değerli kaynaktır. Ulaşılması, kayıt altına alınması, tekrar kullanılarak artması gereken ve rakiplerimizde olmayan bilgidir. Kullanılabilmesi için ulaşılabilir, organizasyona mal edilebilmesi için kayıt altına alınabilir olmalı, artması ve zamanla değerini kaybetmemesi için de organizasyona yayılabilir olmalıdır.

Örtülü bilgi insan, süreç, grup ya da organizasyonda gömülü olan ve tecrübeye dayalı olan bilgi olduğu için hem değerlidir hem de açığa çıkarılması güçtür (Stover,2004). Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesine ilişkin değişik görüşler vardır. Açık ve örtülü bilgi ayırımının yapıldığı tüm kaynaklarda adına gönderme yapılan Polanyi örtülü *bilme* kavramını literatüre kazandıran

bilim adamıdır ve aslında her bilginin örtölülük boyutu olduğunu dile getiren filozof ve bilim adamıdır.

Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesine dair görüşler üçe ayrılmaktadır;

—açık bilgiye dönüştürülemeyecek hiç bir bilgi yoktur (Tuggle ve Goldfinger , 2004)

—açık bilgiye dönüştürülemez çünkü bu durum örtülü bilginin tanımına ve doğasına aykırıdır

— kısmen dönüştürülebilir (Tugle ve Goldfinger,2004; Brezillon, 2002).

İşten çıkarma, çalışanın emekliye ayrılması, küçülme ve organizasyonel kültürün değiştiği şirket birleşmeleri bireysel ve kolektif örtülü bilginin en çok kayba uğradı durumlarıdır. İşten ayrılan çalışanlar kendileriyle beraber değerli bilgilerini, tecrübe ve becerilerini de götürürler (Smith, 2001). Bu kaybın yaşanmaması ve bilgisine ihtiyaç duyulan kişinin hazır bulunmaması (Stover,2004) halinde de bilginin kullanılabilir olması için dışsallaştırma kaçınılmazdır. Bununla beraber yine de bir organizasyon stratejisi gereği örtülü bilginin örtülü kalmasını tercih edebilir, bu tercihte en önemli faktör rakiplerce ulaşılabilir olmasını ve taklit edilmesini engellemektir (Schulz ve Jobe, 2001).

Dışsallaştırma sürecinin zaman alan ve maliyeti yüksek bir süreç olması örtölülük stratejisinin benimsenmesinde etkili olan diğer bir faktördür. Dışsallaştırmanın maliyeti, açık bilgiye dönüşümde elde edilecek yarardan fazlaysa yine örtölülük stratejisi tercih edilebilir.

Örtülü bilgi, karmaşık ve öznel olduğu için dışsallaştırma sürecinde de pek çok güçlüklerle karşılaşılır (Stover,2004). Bireyleri sahip oldukları bilgi ve becerileri paylaşmaktan çekinmeye sevk eden birçok neden olabilir. Güvensizlik, kaygı, isteksizlik, karışıklık ve organizasyondan duygusal anlamda uzaklaşma hissi bunlardan bazılarıdır (Selamat ve Choudrie, 2004). Karşılaşılan güçlükler genel

olarak üç başlık altında toplanabilir; örgüt iklimi (organizasyonel kültür, organizasyonel yapı ve yönetim tarzı), motivasyon ve güven.

4.1. Organizasyonel Kültür ve Yönetim Tarzı

Örtülü ve açık bilginin nasıl yönetileceği her bir organizasyonun kendi yaklaşımına bağlıdır. Zaman, para ve gösterilen gayret gibi kontrol edilebilen ve edilemeyen pek çok faktör bilgiye yaklaşımda etkilidir. Organizasyonların ömrü, iş türü, öz yetkinlikleri, liderlik, kültür, altyapı ve rekabet örtülü ve açık bilginin nasıl kullanıldığını etkileyen değişkenlerdir (Smith, 2001). Nonaka (1991) bilgi yaratan şirkette yönetimin üstlendiği rol ve sorumluluklarının, organizasyonel yapının ve iş tecrübesinin sürece etkisi üzerinde durmuş ve insan kaynakları yönetimi stratejisini en önemli faktör olarak göstermiştir.

Bilgi yönetimi literatürü incelendiğinde, geliştirilen modellerin başlıca üç başlık altında toplandığı gözlenmiştir; a)enformasyon tabanlı, b)teknoloji tabanlı, c)kültür tabanlı bilgi yönetimi modelleri vardır. Kültür tabanlı bilgi yönetimi modelleri organizasyonel kültürün önemini göstermektedir. Bilgi yönetimi çabalarının başarıya ulaşması bu yönetimi destekleyen organizasyonel kültürle mümkündür.

Başarılı bir bilgi yönetimi için büyük teknolojik yatırımlar şart değildir, fakat teknolojinin başarıyla kullanılabilmesi için işbirlikçi davranışların gözlendiği organizasyonel kültür şarttır (Hurley ve Green,2005). Organizasyonel kültür ödül sistemi, organizasyonel yapı, görev sistemi ve ortak vizyonu da kapsar. Ödüllendirme sistemi çalışan davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür ve organizasyonel kültürün bir parçasıdır. Çalışan davranışların bilginin yaratılması ve aktarılması da dâhil olduğu için ödüllendirme sistemi dışsallaştırma açısından da önemlidir.

Nonaka 'nın teorisine yöneltlen eleştirilerin başında teorinin Japon kültürüne, geleneklerine ve iş anlayışına derinden bağlı oluşu gelmektedir (Glisby ve

Holden,2003). Japon geleneklerinden gelen işe kendini adanmışlık ve organizasyonla bütünleşmiş olma, batılı organizasyonlarda görülmeyen bir durumdur (Nonaka,1991). Japonya’da işbirlikçi ve paylaşımcı çalışma ortamı hâkimdir, organizasyonun menfaatleri bireyin de menfaatinedir. Batıdaki organizasyonlarda ise rekabetçi (Stover,2004) ve bireysel çalışma ortamı vardır, bireyin menfaati organizasyonun menfaatinden önce gelir, bilgi güçtür ve güç paylaşılmamalıdır düşüncesi hâkimdir.

Örtülü bilgi, bildiğimizin farkında olmadığımız bilgidir. Bir çalışan her gün yaptığı ve nasıl becerebildiğini düşünmeden uyguladığı bilgisinin organizasyon için stratejik öneme sahip olduğunu fark edemeyebilir. Birey bilgisinin değerini doğru tahmin edemeyerek, paylaştığı takdirde yetersiz bulunarak işinden olacağını, bu bilgiye başkalarınca ihtiyaç duyulamayacağını (O’Dell ve Grasyon,1998) ya da çok fazla bildiği için üstleri tarafından hoş karşılanmayacağını düşünebilir (Stover, 2004). Örgüt iklimi bu türden endişelere yer bırakmayacak biçimde etkileşim ve paylaşımına açık olarak geliştirilmelidir.

Organizasyonda işlerin yolunda gitmesi de örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinde ihtiyacın hissedilmesini engellediği için dışsallaştırma karşısında bir engel oluşturmaktadır. Zaten çok iyi yapılan bir faaliyet neden iyileştirilmeye çalışılsın? Nonaka (1994) organizasyonun basitçe enformasyonu işleyen bir makine olmayıp, bilgi yaratan bir organizasyon olması için inovasyonun gerekliliğine işaret etmektedir. İnovasyon için ise organizasyon problemleri yaratan, tanımlayan ve aktif olarak çözen yapıda ve anlayışta olmalıdır. Yenilikçilik ve buluşçuluk desteklenmelidir.

Bir organizasyonun yapısı ve bireylerin etkileşimi resmi ya da gayri resmi olabilir. Gayri resmi organizasyonlarda çalışanlar açık bilgiye çok kolay ulaşırlar ve bu tür organizasyonlar inovasyonun kaynağı olan örtülü bilgi bakımından zengindirler. Bu tür organizasyonlarda dışsallaştırmanın yüksek maliyetinin azaltılmasının yolu yüz yüze görüşmeler yoluyla bu bilginin aktarılmasının desteklenmesidir (Lee ve Yang, 2000).

Hiyerarşik yapının sağlamlığı da önemli bir faktördür. Çok güçlü bir

hıyerarşik yapı farklı seviyelerdeki çalışanlar arasında etkileşimi ve bilgi alış veriliini engelleyebileceği gibi örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesini de engelleyebilir. Fakat çok güçlü olmayan bir hıyerarşik yapıda da örtülü bilgiye gereken önem verilmeyerek organizasyona mal edilmesi çalışmaları ihmal edilebilir. rtl bilginin bir bireyden diğerine aktarılabilmesi ya da açık bilgiye dönüştürülebilmesi çabalarında bireyler arası iş birliği ve etkileşim önemli rol oynar (Gold,2001) . İş birliği ve etkileşimle bilgi bireyden organizasyona aktarılabilir. Firmaların kodlamaya gereken önemi vererek bilgi akışının yoğunluğunu, hangi tür bilginin nasıl kodlanacağını ve hangi süreçlerin kullanılacağını doğru tespit etmesi gerekir(Schultz ve Jobe,2001).

Bilgi transferi ve paylaşımı ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanların bilgilenme yollarının daha çok gayri resmi konuşma ortamları olduğu tespit edilmiştir (Bennett,2001; Stover,2004; Smith,2001). Telefon görüşmeleri, ayaküstü yapılan kısa sohbetler, yemek ya da çay molalarında kafeteryalarda yapılan işle ilgili konuşmalar örtülü bilginin en çok paylaşıldığı ve açık bilgiye dönüştüğü ortamlardır. Yönetimin bu türden etkileşime izin verecek yapıda olması ve bu türden etkileşimi yaratacak samimi ortamı sağlaması gerekmektedir. Destekleyici ve etkileşimli öğrenme ortamı ile güven, açıklık ve işbirliğinin olduğu bir evre bilginin paylaşılması ve açığa çıkarılmasında kesinlikle etkili olacaktır (Smith,2001). Yeni bilginin yaratılmasında çalışanların kendilerine özgü iğr, nzezi ve hislerini organizasyonun kullanımına sunmaları gerekir. Bu da çalışanın firmayla özdeşleşmesi ve firmanın misyonuna kendini adamasıyla mümkündür (Schultz ve Jobe, 2001). Bilgi paylaşımının teşvik edildiği olumlu bir atmosfer çok önemlidir, fikirlerin kıyasıya eleştirildiği fakat bireylere saygının ihmal edilmediği, psikolojik açıdan sağlıklı bir iş ortamı başarılı bir dışsallaştırma için şarttır (Stover,2004).

Follon (1998) , mühendis ve operatörlerin sahip oldukları farklı türde bilgileri nasıl en etkili biçimde paylaşabileceklerini incelemiştir. Mühendislerin bir üretim sürecine dair sahip oldukları uzmanlık bilgisi tümdengelimle geliştirilmiştir, zihni modelleri soyut ve açıktır, belgelenebilmesi kolaydır. Operatörlerin uzmanlık bilgisi ise tümevarımla geliştirilmiştir, zihni modelleri somut ve örtülüdür. Follon, operatörlerin sahip olduğu örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi sürecini

incelerken, sistem analistlerinin tartışmalar sırasında çok fazla gayret gösterdiklerini ve duygusal enerji harcadıklarını gözlemlemiştir, bu durum maliyetin artmasına neden olmuştur. Fakat bu tartışmalar sonucunda mühendisler, operatörler ve liderler arasında ortak vizyonun geliştiği ve sadakatin sağlandığı da gözlenmiştir. Sadakat Nonaka (1998) 'nın da ısrarla üzerinde durduğu bir konudur ve organizasyonel bilgi yaratma sürecinin gerçekleşmesi için ilgi, sevgi, güven ve sadakatin şart olduğunu belirtmiştir. Tarafların bir birlerine sabır göstererek yapacakları, karşılıklı anlayışa yönelik tartışmalar sadakatin gelişmesini sağlayabilir.

Doğan(2003) ise örtülü bilginin paylaşımı ve yayılmasında duygusal zekâ ve beden dilini ön plana çıkararak hümanistik bir yaklaşımda bulunmuş ve organizasyonel kültürle ilişkisini şöyle ifade etmiştir,

“ Örtülü bilginin yaşam ve gelişim merkezinin bireyin ruh, duygu 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 kalmayıp, aynı zamanda örtülü bilginin paylaşımına aracı olacak ortak beden dilinin konuşulmasına da zemin hazırlayabilmektedir. “

4.2.Motivasyon

Stratejik boyutta bilgi, vizyon, elle tutulamayan kaynaklar ve yetkinlikler anlamına gelir. Bilginin kaynağı insan, teknoloji, organizasyon ve ilişkilerdir. Bilgi bireyler, süreçler, sistemler ve organizasyon dışındaki ajanlarla (müşterileri tedarikçiler, rakipler) gelişir. Çalışanlardaki beceri ve ustalık bilgisi örtülü bilgi olduğu için bu bilginin organizasyona kazandırılmasında çalışan tatmini ve motivasyon özenle ele alınması gereken konulardır (Campos ve Sanchez, 2003). Bilgi paylaşımı ve bilginin aktarılması motivasyonla yakından alakalıdır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bilgi paylaşımıyla alakası göz önünde bulundurulduğu zaman motivasyon yönetiminin önemi de daha iyi anlaşılmaktadır. Örtülü bilgi doğası gereği doğrudan ölçülememekte ve

ücretlendirilememektedir. Bu durum motivasyon açısından önemli sorunlara neden olmaktadır (Osterloh ve Frey, 2000).

Güdüler ortaya çıkış biçimine göre iç kaynaklı ve dış kaynaklı olarak ikiye ayrılabilir. Çalışanların ihtiyaçlarının doğrudan karşılanmadığı durumlarda motivasyonları dış kaynaklıdır. Özellikle maddi yani parasal olan karşılık, gerçek aktiviteden bağımsız olarak tatminini sağlayan bir amaçtır. Firmanın amaçlarıyla çalışanın parasal dürtülerinin ilişkilendirildiği firmalar dış kaynaklı motivasyonun kullanıldığı firmalardır. Bu durumlar için en ideal ücretlendirme sistemi performansa göre ücretlendirme yapılan teşvik primi sistemidir (Osterloh ve Frey, 2000). En çok satış yapan bölge bayileri temsilcilerinin toplu olarak yurt dışı seyahatine götürülerek ödüllendirilmesi örnek gösterilebilir. Çalışanların tatil ihtiyaçları karşılandığı gibi, hem çalışanlar arasında etkileşim ve iletişim için ortam yaratılmış olur hem de firma bu seyahatler sırasında gelişen etkileşimlerle örtülü bilginin dışsallaştırılmasına zemin hazırlayabilir ve yeni iş fırsatlarını inceleme imkânı bulabilir.

İç kaynaklı motivasyon ise bir dürtünün dolaysız olarak tatmin edilmesi durumunda söz konusudur. Değerini davranışın kendisinden alır. Bir romanı okuma isteği ya da dağa tırmanma isteği örnek gösterilebilir. İç kaynaklı motivasyonun analizi ve kontrol edilmesi güç olduğu için ekonomistlerce göz ardı edilmiştir(Osterloh ve Frey, 2000).Bu motivasyon türünde ideal olan teşvik edici güç işin içeriğindedir, çalışanın kendine olan saygısını ve güvenini artırıcı bir görev olmalıdır. Japon tarzı yönetimde görülen müşterek karar verme bu tarz bir motivasyon gücüne sahiptir. Eren, Yönetim ve Organizasyon (Eren,1996, s.) adlı kitabında Japon tarzı yönetime de yer vermiş ve müşterek karar verme geleneğini ve motivasyonla ilişkisini şöyle dile getirmiştir:

“ Japonya’da bir işletmede önemli bir karar alınacaksa eldeki en iyi veya en uygun görünen çözüm tarzı, görüş alınmak üzere yazılı bir öneri haline getirilmektedir. Öneriyi yazma görevi bölümün en genç ve tecrübesiz elemanına verilmektedir. Genç eleman, müdürü ve müdür yardımcısı en iyi çözüm yolunu bildiği için bunun ne olabileceğini öğrenmeye çalışır. Yöneticiyi tanıyanların fikirlerini alarak herkesle görüşür. Bu ortak bir görüş birliğine ulaşma çabasıdır. Genç ve tecrübesiz eleman öneriyi hazırlarken kendi düşüncelerin de ilave eder, teknik yönden imkânsız, politik açıdan da kabul edilmesi mümkün olmayan bazı önerilerde bulunabilir. Bazı hususları eksik bırakabilir. Ancak, tecrübeli yöneticiler

hataların bazı kayıplara neden olsalar bile, yaratıcı ve yenilikçi bazı fikirlerin ilham edilmesine katkısı olacağı için önerinin nasıl hazırlanacağı konusunda genç elemanı uyarmazlar. Genç ve tecrübesiz eleman ayrıca hata yaparak öğrenmenin yararlarına da sahip olmaktadır.

Hazırlanan belge öneri halinde organizasyonun alt kademelerinden üst kademelerine doğru dolaştırılır. Her yönetici onayın ve kendine ait mührünü basarak diğer yöneticilere geçirir . Sonunda ring (mühür), Şo (belge) , işlemi 50-60 hatta büyük örgütlerde 100 kişinin onayından geçmiş olur. Doğaldır ki burada genç elemanın çalışma ve hazırlıkları ile öneriyi başarılı şekilde hazırlaması, (nevamaşi) kararın etkinliğinde ortak kararda odaklaşmada önem taşımaktadır.

Stratejik kararlar ringi-şo yapıldıktan sonra mutlaka üst kademe yöneticilerinin katıldığı ortak yürütme kurulunda (jamukai) alınmaktadır. Böylece, her yönetici, grup toplantısının kısır çekişmelerinden, duygusal etkileşim ve gerilimlerden uzak bir şekilde öneriyi incelemekte, onaylamadığı hususlar veya ek görüşleri varsa not etmektedir.

Bu sistem, uygulamada çalışanları motive etmekte alt ve üst kademeler arasında haberleşme ve bilgi akımını artırmakta, işletme karar ve sorunlarına tüm çalışanlar aşına olmakta ve eşit şekilde katılmaktadır. Ancak, karar verme ve hazırlık süreci oldukça yavaş işlemekte ortak kararın oluşması da zaman almaktadır. Ayrıca orijinal öneriye ters düşen veya ortak görüş ile bağdaştırılamayacak ek fikirler öne süren kimseler olumsuz şekilde etkilenebileceklerdir. “

Motivasyonun dışsallaştırma karşısında bir engel olarak görülmesinin nedeni dışsallaştırmada dış kaynaklı motivasyon tekniklerinin yetersiz kalmasıdır. İç kaynaklı motivasyonun hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır. İç kaynaklı motivasyonla gerçekleştirilen bir aktivite ödüllendirildiği zaman birey kontrol edildiğini hissettiği için motivasyon azalmaktadır(Osterloh ve Frey, 2000). Diğer bir olumsuz tarafı değiştirilmesinin güç olması ve sonuçlarının önceden kestirilememesidir. Düşmanlık, intikam, baskın olma isteği iç kaynaklı motivasyonla gelen duygulardır ve kontrol edilemediği için de organizasyon için çok zor sonuçlar doğurabilir. Kontrol edilmesinin güçlüğünden dolayı yöneticiler tarafından ihmal edilmiştir. Her çalışanın aldığı ücret karşılığında işini yapması normaldir fakat işini çok iyi yapan ve bu başarısıyla terfi bekleyen bir çalışanın beklediği terfi almaması önceden gösterdiği normalüstü gayreti göstermemesiyle sonuçlanabilir. Bunun tersi de mümkündür işini çok iyi yapıp terfi beklemiyorsa, terfi etmesi halinde motivasyonunu kaybedebilir. İç kaynaklı motivasyonla yapılan bir faaliyetin

ödüllendirilmesinde takip edilecek strateji de hassas bir konudur.

Yeni ürün geliştirilmesi gibi yaratıcılığın gerekli olduğu durumlarda iç kaynaklı motivasyon daha üstündür. Dış kaynaklı motivasyon kullanıldığı zaman daha önceden işe yaradığı bilinen ürünlere benzer modellerin geliştirildiği gözlenmiştir (Amabile,1998; Schwartz, 1990). Dış kaynaklı motivasyonun yetersiz kaldığı bilgi yaratılması ve örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi sürecinde iç kaynaklı motivasyon etkilidir (Osterloh ve Frey, 2000).

Örtülü bilginin kayıt altına alınmasına yönelik birçok teknoloji geliştirilmiştir. Bu alanda yapılan yapay zekâ çalışmaları da oldukça fazladır. Fakat birey bilgisini paylaşmayı istemedikçe, gönüllü olarak bu sürece katılmayı istemediği takdirde bu teknolojilere sahip olmanın da bir faydası yoktur. Örtülü bilgi firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir, bu durum örtülü bilgiye sahip olan bireyin değerinin artmasına neden olabilir. Örtülü bilginin firma için kullanılabilir hale gelmesi ya başkaları tarafından öğrenilerek sosyalleşme ya da açık bilgiye dönüştürülerek dışsallaştırma yoluyla olacaktır. Fakat sahip olduğu örtülü bilgiyi başkalarıyla paylaşıncı bireyin değerinin düşmesi de mümkündür, bu yüzden dışsallaştırma için iş birliğine yanaşmayabilir. Böyle bir durumda bireyi motive etmek için iç kaynaklı motivasyon araçları kullanılmalıdır, bunun sonucunda da dışsallaştırmanın maliyeti artacaktır (Nonaka ve diğerleri, 2000a).

Özetlemek gerekirse motivasyonun dışsallaştırma karşısında engel oluşturmasının iki temel sebebi vardır: Dışsallaştırma için gereken motivasyonun iç kaynaklı olması ve iç kaynaklı motivasyon araçlarının kullanım ve uygulama güçlüğü, diğeri ise iç kaynaklı motivasyon kullanımının dışsallaştırmanın maliyetini artırmasıdır.

4.3.Güven

Güven beklentilerle alakalıdır (Barber,1983). Huemer (1998) ‘ e göre güven, güvenen kişinin güvenilen kişinin davranış ve yeteneklerini nasıl algıladığına bağlıdır. Örtülü bilginin verimli biçimde aktarılmasında güvenin dolaylı yoldan etkisi

vardır; daha fazla güven, daha fazla açıklık ve örtülü bilginin açığa çıkarılmasında daha fazla fırsat demektir (Koskinen ,2003).

Örtülü bilginin kaynağı ve saklandığı yer olan bireyin onu paylaşma ve onu kullanma konusunda işbirliği yapabilmesi yönetim ve çalışma arkadaşlarına duyduğu güven ve adalet duygusuyla yakından alakalıdır. Birçok birey için paylaşma açılan en önemli kapı karşdakine 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. Bu anlamda sevgi, saygı ve güven duygusu örtülü bilgi paylaşımında adeta birbirlerinin tamamlayıcısı ve tetikleyicisi rolü göstermektedir (Doğan, 2003). Dolayısıyla güven, sevgi ve ilgi eksikliğinin de dışsallaştırma karşısında engel teşkil edeceğinden bahsetmek mümkündür.

Nonaka (1994), yeni ürün ve konsept geliştirme sürecinde kendi organize olan takımların gelişmesi için karşılıklı güvenin şart olduğuna işaret etmektedir. Konsept geliştirme çeşitli kereler tekrarlanan ve zaman alan diyalogları gerektiren bir dışsallaştırma sürecidir. Karşılıklı güven bu türden yapıcı iş birliği için zaruri zemini oluşturmaktadır. Karşılıklı güveni inşa etmenin bir yolu, kişinin örtülü bilgisinin kaynağı olan orijinal deneyimini paylaşmasıdır. Diğer bireylerin dolaysız olarak anlaşılabilmesi paylaşılmış deneyime dayanır. Deneyimlerin paylaşılmasıyla takım üyeleri diğerlerinin dünyalarına nüfuz edebilir ve iç dünyalarını anlayabilir (Nonaka,1994).

Chowdhury (2005)'e göre örtülü bilginin paylaşılmasına ilişkin literatürde güvenilirlik olumlu bir etmen olarak gösterilse de organizasyonel anlamda bu konuda yeterli deneysel çalışma yoktur. Bu araştırma sırasında ulaşılabilen mevcut kaynaklarda örtülü bilgi paylaşımı ve güvene ilişkin iki, bilgi merkezli organizasyonel kültür ve güvene dair bir çalışmaya rastlanmıştır. Ribiere bilgi merkezli organizasyonel kültürün gelişmesinde güvenin etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre organizasyonel güven kültürünün yüksek olduğu organizasyonlarda çalışanlar problem çözümü için ilk olarak diğer bilgi yönetimi kaynakları yerine iş arkadaşlarına baş vurmaktadır. Ribiere, örtülü bilginin

paylaşılması ve yönlendirilebilmesi için kişiselleştirilmiş bilgi yönetimi stratejisini tavsiye etmektedir (Stankosky,2005).

Organizasyonel karakteristikler ve demografik özellikler organizasyonel kültürü, motivasyon ve güveni etkilemesine rağmen, dışsallaştırmayı dolaylı olarak etkiledikleri için burada yer verilmemiştir.

5. DIŞSALLAŞTIRMA AMAÇLI DİYALOG VE BİLEŞENLERİ

5.1 Örtülü Bilginin Tanımı ve Önemi

Bağlam içinde ifade edilen veri enformasyondur, bilgi ise enformasyonun bireyin aklında yorumlanması ve anlamlandırılmasıyla elde edilir. Veriden bilgiye doğru gidildikçe değeri ve kompleksliği artar ve erişilebilirliği azalır. Bilgi öznel, kaynaklık eden kişiye özeldir. Epistemolojik olarak iki çeşit bilgi vardır; örtülü bilgi ve açık bilgi.

Açık bilgi, biçimsel dille ifade edilebilen ve veri, formül, metin ya da benzeri biçimlerde paylaşılabilen bilgidir. İşlenmesi, aktarılması ve saklanması nispeten kolaydır. Açık bilginin tersine örtülü bilgi büyük ölçüde kişiseldir ve ifade edilmesi güçtür. Özne içgörü, sezgi, his ve önseziler bu türden bilgidir. Örtülü bilgi davranış şekli, iş yapma tarzı, alışılmış davranışlar ve bağlılıkla yakından alakalıdır (Nonaka ve diğerleri, 2001). Örtülü bilgi sezgisel ve uygulamaya dayalı olduğu için hem değerlidir hem de başkalarına aktarılması güçtür (Stover, 2004). Örtülü bilginin kolayca ifade edilememesi ve bireyin 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 (Doğan, 2003).

Örtülü bilgi açıkça ifade edilmeden anlaşılan ya da kelimelerle ifade edilemeyen bilgidir. Örtülü bilgi otomatiktir, üzerinde düşünmek ya da zaman harcamak gerekmez ve organizasyonların karar almasında ya da üyelerinin kolektif davranışlarında etkili olma çabalarında kullanılabilir.

Büyük oranda kişisel olan öznel formdaki bilgi genellikle formel değildir ve başkalarının cümlelerinden çıkarılan anlamlarla anlaşılır (Smith, 2001). Smith örtülü bilgi ve açık bilgi arasındaki farkları bir işyerinde kullanımına göre tablo 5.1’de görüldüğü şekilde ele almıştır.

Bir organizasyonun sahip olduğu bilgi bir buz dağına benzetilebilir. Yapısal olan açık bilgi buz dağının görülen tepesidir. Bu türden bilginin bulunması ve fark edilmesi kolay olduğu için paylaşılması da kolaydır. Bir organizasyonun sahip olduğu açık bilgi çeşitli teknolojik ve pedagojik tekniklerle kayıt altına alınabilir. Buz dağının görülmesi güç olan en büyük kısmı su yüzeyinin altında kalan esas bölümüdür. Görülmesi ve ifade edilmesi güç olan bölüm örtülü bilgiye benzetilen kısımdır. Görülmediği için ifade edilmesi ve paylaşılması zordur (Selamat ve Choudrie, 2004). Bilinçaltınca anlaşılan ve uygulanan, açık seçik ifade edilmesi güç olan örtülü bilgi genellikle etkileşimin yüksek olduğu konuşmalar, öykülendirmeler ve ortak tecrübelerle paylaşılabilir (Zack 1999:46, Droegge ve Hoobler (2003)’ den alınmıştır).

Özetle örtülü bilgi organizasyonların belgelerinde yer alan bilginin ötesinde bireylerde ya da topluluklarda bulunan ve iş süreçleri ya da ürünlere dair bilgidir. Kaynağı zihni modeller, değerler, inançlar, algılar, varsayımlar, anlayış ve kavramdır. Örtülü bilgi teknik ya da bilişsel olabilir . Teknik örtülü bilgi; bir kimse belli bir alandaki ustalığını sergilediği zaman ya da bir ustanın zamanla sahip olduğu becerileri kullandığı zaman gösterdiği bilgidir. Bilişsel örtülü bilgi ise çevremizdeki dünyanın işleyişine dair sahip olduğumuz zihni modeller, şema ve analogilerdir (Nonaka, 1994).

Akademisyenlerin bilgiyi sınıflandırırken inceledikleri diğer bir boyut bireysel ve kolektif bilgi boyutudur (Matusik ve Hill, 1998). Bireysel bilgi; bireyin sahip olduğu yetkinlik, enformasyon ve bilgilerin toplamıdır. Kolektif bilgi ise organizasyonların sahip olduğu organizasyonel prensipler, rutinler ve uygulamalar, üst yönetim şeması, geçmiş tecrübeler, hedefler, misyon , rakiplerin toplamı ve

Tablo 5.1: Açık bilgi ve örtülü bilginin işyerinde kullanımı (Kaynak: Smith,2001)

Açık bilgi- akademik bilgi veya “know-what” yani formel dille ifade edilebilir, basılı ya da elektronik ortamda bulunabilir, genellikle yerleşmiş iş sürecine dayanır, insandan belgeye yaklaşımı kullanılır	Örtülü bilgi- uygulamalı, davranış kaynaklı bilgi veya uygulamaya dayanan “know-how”, kişisel deneyimle elde edilen, nadiren açıklıkla ifade edilen, genellikle sezgiye benzer
İş süreci- Organize edilmiş görevler, rutin, tahmin edilebilir bir çevre, doğrusal, kodlanmış bilginin yeniden kullanımı, bilgi nesneleri yaratır	İş uygulaması- anlık, doğaçlama, değişen ve öngörülemeyen çevreye cevap verir, bireysel ustalığı yönlendirir, bilgi yaratır
Öğrenme- iş başında, denem-yanılma, en iyi uzmanların yönetiminde, işin hedefleriyle ve organizasyonca belirlenmiş amaçlarla bağdaşık	Öğrenme- bilgi paylaşımını ve iş yargısını artırmak için yönetici ya da takım lideri kolaylaştırır, açıklığı ve güveni güçlendirir
Öğretme- eğitim programı önceden belirlenmiş, organizasyonca belirlenmiş formatta, organizasyonun amaç ve hedeflerine dayalı, organizasyon dışından görevlendirilebilir	Öğretme- birebir, mentor, çıraklık, iş başında öğrenme, stajyerlik, beyin fırtınası, insandan insana, yeteneğe dayalı
Düşünme tarzı- mantıklı, gerçeklere dayalı, ispatlanmış yöntemler, öncelikli olarak benzer düşünme	Düşünme tarzı- yaratıcı, esnek, belirsiz, farklılığa götüren, içgörü geliştirici
Bilgi paylaşımı – bireyden bilginin alınması, kodlanması, saklanması ve müşterinin ihtiyacı olduğunda yeniden kullanılması, elektronik posta, tartışma ve forum	Bilgi paylaşımı- özverili paylaşım, şebeke, yüz yüze görüşme, video konferans, sohbet, öykü anlatımı, kişiye mal olmuş bilgi
Motivasyon- genellikle belirli hedeflere ulaşılması temeline dayalı	Motivasyon- liderlik, vizyon ve çalışanlarla sıklıkla görüşerek esinlenme
Ödül- iş hedeflerine bağlı, iş yerinde rekabetçi, nadir olan için yarışma, enformasyon paylaşımı ödüllendirilmez	Ödül- doğrudan enformasyon paylaşımı için parasal olmayan veya iç kaynaklı motivasyon ve ödüller, inovasyon ve yaratıcılığın farkında olma
İlişkiler- yönetimden çalışana ya da takım liderinden takım üyesine şeklinde yukarıdan aşağı olabilir	İlişkiler- açık, dostça, yapılandırılmamış, açık ve anlık bilgi paylaşımına dayalı
Teknoloji- işle ilgili, mevcudiyete ve maliyete dayalı, mevcut bilgilerden oluşan veritabanlarının kullanımıyla oluşturulmuş uzmanlık kütüphaneleri	Teknoloji- kişiye mal olmuş bilginin seçimi, konuşmaların kolaylaştırılması, örtülü bilgi değiş tokuşu, insanların birbirlerini bulmasına yardımcı
Değer biçme- somut iş başarısına dayalı, yaratıcılık ve bilgi paylaşımı şart değil	Değer biçme- gösterilen performansa dayalı, sürekli, anlık değer içme

organizasyonu oluşturan bireylerin büyük bir bölümüne yayılmış olan ilişkilerdir (Zander ve Kogut, 1995). Örtülü bilgi de bireysel ya da kolektif olabilir. Bireysel örtülü bilgi bireysel şemalar(zihinde oluşturulmuş taslaklar), beceriler, alışkanlıklar ve soyut bilgidir. Kolektif örtülü bilgi ise tipik olarak üst yönetim şemasında, geçmiş tecrübeler üzerinde sağlanmış organizasyonel konsensüs, firma rutinleri, kültür ve mesleki kültürün toplamından oluşan bilgidir.

Rekabet üstünlüğü sağlayan bileşenlerin özellikleri taklit edilemez, nadir bulunan, değerli ve ikame edilemez oluşudur (Barney,1991). Örtülü bilgi bu özelliklere sahiptir: taklit edilmesi güçtür, az bulunur ve eğer firma onu yetkinliğe, beceriye, süreç veya ürüne dönüştürme yeterliliğine sahipse değerlidir. Bir bireyin örtülü bilgisinde saklı olan “know-how”un ikame edilmesi de güçtür (Droge ve Hoobler, 2003). Kaynak tabanlı firma görüşüne göre kaynak dağılımı heterojen olmalıdır ve firma kaynakları yapışkan olmalıdır yani kolaylık aktarılmamalı ve bedelsiz firma dışına çıkarılamamalıdır (Szulanski, 1996). Örtülü bilgi bu özelliklere de sahiptir. Sektörler arasında heterojen olarak yayılmıştır ve firma dışına aktarılmasının maliyeti yüksektir (Bouty, 2000). Örtülü bilgi bir firmanın insan kaynaklarında gelişmiş akıl, beceri ve tecrübelerden oluşan biricik kaynaktır. Buradan yola çıkarak insan kaynakları ve ilgili becerilerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde önemli bir rol oynadıkları söylenebilir. Bilgi taklit edilemeyen ve ikame dilemeyen ir kaynak olduğu için kaynak tabanlı firma görüşünden bilgi tabanlı firma görüşü doğmuştur(Droge ve Hooble,2003). Örtülü bilgi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bir kaynak olduğu için değerlidir ve küçülme, yeniden yapılanma, işten çıkarma ve şirket birleşmeleriyle kaybolmadan önce açık bilgiye dönüştürülerek firmanın bilgi varlıkları arasına katılmalıdır.

5.2 Dışsallaştırmanın Tanımı ve Gerekliliği

Örtülü bilgi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı için değerlidir. Örtülü bilginin kaynağı insandır. Bireyde saklı olan örtülü bilginin organizasyonun bilgi kaynakları arasına katılabilmesi için kodlanabilir halde olmalıdır yani açık

bilgiye dönüştürülmelidir. Dışsallaştırma örtülü bilginin açık seçik, anlaşılır biçimde açık bilgiye dönüştürülmesidir. Örtülü bilgi açık bilgiye dönüştüğü zaman kristalleşir ve böylece başkalarıyla da paylaşılabilir hale gelerek yeni bilginin yaratılmasında temel oluşturur (Nonaka, 1994).

Örtülü bilginin çözülmesi, açıklığa kavuşturulması ve iletişimi güçtür, kısa ömürlüdür ve çok nadiren yazılı olarak kaydedilir. Bir firmanın sahip olduğu bilginin en değerli kısmıdır, bu yüzden açık bilgiye dönüştürülmeli yani anlaşılabilir, paylaşılabilir ve geniş insan gruplarınca ulaşılabilir olmalıdır (Bennett, 2001). Tuggle ve Goldfinger (2004) örtülü bilgi ile açık bilgi arasındaki farkları ortaya koyarken Desouza dan yaptıkları alıntıya yer vermişlerdir. Desouza dışsallaştırmanın ne olduğunu ve neden gerekli olduğunu kısaca açıklamıştır

“ Öznel içgörü, sezgi ve önseziler bu türden bilgi kategorisinde yer alır. Bundan da öte örtülü bilgi bireyin davranışları ve tecrübelerine derinden bağlıdır ve davranış ve tecrübelerinin nüfuz ettiği fikirler, değerler ve duygularla da yakından alakalıdır. Örtülü bilginin öznel ve sezgisel doğası sistemli ve mantıklı bir yolla işlenmesini ve iletilmesini güçleştirmektedir. Örtülü bilginin ifade edilebilmesi için herkesçe anlaşılabilir kelimelerle, modeller ya da rakamlarla ifade edilebilmesi gerekir.”

Organizasyonel Bilgi Yaratma Modelini geliştiren Nonaka örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi sürecini dışsallaştırma olarak adlandırmıştır. Dışsallaştırma destekleyen iki faktörden bahsetmektedir (Nonaka ve Konno, 1998). İlki bir kimsenin fikirleri ve aklında oluşan şekilleri ifade edilebilmesi için sözcüklerin, kavramların, figüratif dilin ve görsel öğelerin kullanılmasıdır. Dışsallaştırmayı destekleyen ikinci faktör ise müşteri ve uzmanlık bilgilerinin kullanıma hazır anlaşılabilir bir biçime dönüştürülmesidir.

Dışsallaştırmanın yukarıda verilen tanımlarında ortak yön başkalarınca anlaşılabilir olmasıdır. Bu çalışmada da dışsallaştırmanın tanımı “bir bireyin sahip olduğu teknik-örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülerek organizasyondaki diğer bireylerce anlaşılabilir, paylaşılabilir ve ulaşılabilir olması “olarak kabul edilmiştir. Başarılı bir dışsallaştırmanın üç kriteri vardır: açığa çıkartılan bilginin anlaşılabilir, paylaşılabilir ve ulaşılabilir olması. Deneyimle edinilen kişisel uzmanlık da örtülü

bilgidir Gözlem yapılarak ya da çıraklıkla bir kişinin uzmanlığı bir başkasına aktarılabilir fakat bu dışsallaştırma değil sosyalleşmedir. Sosyalleşmede örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi değil örtülü bilgi olarak bir başkasına aktarılması söz konusudur. Örtülü bilginin anlatılmasının güç olması anlaşılmasını da güçleştirmektedir, fakat paylaşılabilmesi için anlaşılması şarttır. Başarılı bir dışsallaştırmada kazanılan yeni bilginin organizasyona yayılabilmesi de gereklidir. Bir firmanın A şubesinde elde edilen bilgi B şubesindeki bireylerce de ulaşılabilir olmalıdır. Uzman çalışanın yokluğunda da uzmanlık bilgisi kullanılabilir olmalıdır.

Mesleki ustalık işyerinde edinilmiş bir beceridir bu yüzden iş yerine ait olmalıdır. İşten ayrılan bir çalışanla beraber sahip olduğu örtülü bilginin de kaybedilmemesi için dışsallaştırma gereklidir (Droge ve Hooler,2003). Örtülü bilginin aktarılması maliyeti de yüksektir, açığa çıkartılan bilgi miktarı arttıkça aktarılma maliyeti de düşer. Kodlanmamış bilginin transferi hem yavaştır hem de belirsizdir (Teece, 1998). Örtülü bilgi olarak müşteri bilgisi hem çalışanların müşteriye dair sahip olduğu bilgidir hem de müşteri de var olan firmaya ilişkin bilgidir. Her ikisi de firmanın müşteriye daha iyi hizmet sunabilmesi için değer yaratmasında etkili ve gereklidir.

Örtülü bilginin paylaşımı ve somutlaştırılması adına atılması gereken en önemli adım, bireyi tanımaktır.

5.3 Dışsallaştırma Teknikleri

Dışsallaştırma için önerilen araçların daha fazla ve çeşitli olması mümkündür fakat bu araştırma gerçekleştirilirken ulaşılabilen kaynaklarda var olan teknikler şunlardır:

1.Metafor- analoji-model (Nonaka, 1991): Metafor kullanılarak zıt fikirlerin ya da varlıkların arasında bağlantı sağlanması, analoji ile zıtlığın çözümlenmesi ve geliştirilen yeni kavramın kristalleştirilerek geliştirilen bir modele uygulanması yani

örtülü bilgi olan soyut düşüncelerin objeye dönüştürülerek somut hale yani açık bilgi haline gelmesidir.

2.Formel mülakatlar (Stover, 2004): Firma dışından bir gözlemciyle yapılacak mülakatlar dışsallaştırma için önerilmiştir. Bu mülakatlarda gözlemcinin yönlendireceği sorular: Bilginizi nasıl elde ediyorsunuz, çevrenizle etkileşiminiz nasıl, bilginizi nerden elde ettiniz, hangi bilgi size en büyük avantajı sağlıyor, organizasyonda başkalarınca bilinmeyen neleri biliyorsunuz. Bu sorular tekrarlanarak sorulmalıdır. En aza iki görüşme yapılarak bilgilerin tutarlılığı kontrol edilmelidir.

3.Süreç haritalarının kullanılması(Tuggle ve Goldfinger, 2004).

4.Bilgi değişim tutanaklarının kullanılması (Herschel ve diğerleri, 2001): Hasta muayenesi sırasında doktorların bulguları kaydetmekte kullandıkları tutanaklar örnek alınarak dışsallaştırmada yapılandırılmış bir dinlemenin kullanılması esas alınmıştır. Doktor bir formda yer alan önceden belirlenmiş soruları hastaya yönelterek, rahatsızlığına dair hastada olan örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürür ve doldurduğu formu bu bilgiyi kayıt altına almış olur. Herschel ve diğerleri (2001) benzer biçimde yapılandırılmış tutanakların dışsallaştırmanın gerekli olduğu başka alanlarda da kullanılabileceğini önermiştir.

5.Senaryo sürecinin kullanılması (Bergman ve diğerleri,2004).

6.Öykü anlatımı (Wah,1999; Linde,2001): Organizasyona ait olan fakat rapor ya da veritabanlarında yer almayan, bireylerin hafızalarında yer alan geçmiş yaşantıların anlatılması.

7.Günlük tutma(Marsick,1990): Bireylerin pratik akıl yürütmelerini, teori geliştirmelerini ve örtülü bilgilerini açık bilgiye çevirmelerinde işyerine ilişkin günlük tutma etkili bir araç olarak önerilmiştir.

8.Beyin fırtınası (Nonaka, 1994): Yeni konsept geliştirme amacıyla, 10- 30 kişiden oluşan bir ekiple beyin fırtınası tekniğinin uygulanması önerilmiştir. Ekipte bulunan deneyimli 3 veya 4 kişi süreci yönlendirecek olan anahtar kişiler rolündedir.

9.Sokratik diyalog

10. Açık ve özgür ortamlarda bilgi paylaşımı (Bennett, 2001).

5.4. Teknik –Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülmesinde Diyalogun Kullanılması: Dışsallaştırma Amaçlı Diyalog ve Bileşenleri

Bir işletme için stratejik öneme sahip olan örtülü bilginin açık bilgiye nasıl dönüştürülebileceği sorusuna cevap bulmak amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla da literatür araştırması yapılarak öncelikli olarak örtülü bilginin ne olduğu, niçin önemli olduğu, niçin açık bilgiye dönüştürülmesi gerektiği ve nasıl açık bilgiye dönüştürülebileceği sorularına cevap aranmıştır.

Konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalar ve geliştirilen modeller incelendiğinde bunların bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı, organizasyonel bilginin yaratılmasına ilişkin oldukları görülmüş ve ulaşılabilen kaynaklarda dışsallaştırma odaklı bir bilgi çevrimi modeline rastlanmamıştır. Nonaka(1991; 1994) da bu alanda yapılan çalışmaların yetersizliğine dikkat çekmiş ve dışsallaştırmada diyalogun nasıl olacağına dair yeterli çalışma yapılmadığını ifade etmiştir.

Dışsallaştırma literatüründe sıklıkla dile getirilen konu dışsallaştırmanın zorluğu ve maliyetinin yüksek oluşu olmuştur. Dışsallaştırma karşısında görülen güçlükler 4.bölüm 'de anlatıldığı gibi örgüt

1)Organizasyonel kültür ve yönetim tarzının dışsallaştırma için gereken şartları sağlayamaması,

2)İç kaynaklı motivasyon araçlarının gerekliliği, kullanılmasının ve kontrolünün zor olması ve

3)Bireyin organizasyona ya da yönetime duyduğu güvensizliktir.

Dışsallaştırma için önerilen tekniklerin büyük bölümü temelde bireyler arası diyaloga dayanmaktadır. Buradan yola çıkılarak mevcut kaynaklardan dışsallaştırma amaçlı diyalogun hangi bileşenleri olduğu araştırılmıştır. Bilgi paylaşımı, bilgi aktarımı, bilgi yaratılması, dışsallaştırma ve diyalog literatürü incelenmiş, dışsallaştırma amaçlı diyaloga etki eden faktörler ve diyalogun bileşenleri şekil 5.1’ de g r ld ğu gibi ifade edilmiştir. Organizasyonel karakteristikler ve demografik özellikler organizasyonel kültür, güven ve motivasyonu etkileyen faktörler olmasına rağmen bu çalışmanın kapsamı dışında kaldığı için kesikli çizgilerle gösterilmiştir.

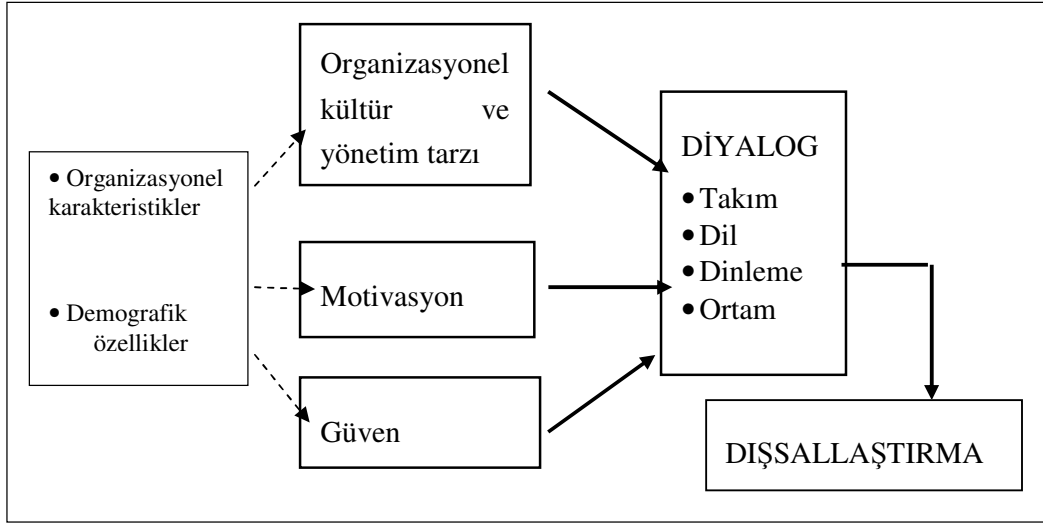
Dışsallaştırma amaçlı diyalogun dört tane bileşeni vardır. Bu dört unsurdan birinin eksik olması halinde bir diyalogdan bahsedilemeyeceği için bileşen olarak adlandırılmaları uygun g r lm ştir. Dışsallaştırma amaçlı diyalog, dışsallaştırma sürecinin kendisi değil sadece bir parçasıdır.

 rt l  bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinde kullanılan diyalogun bileşenlerinden önce diyalogun tanımına yer verilecektir.

5.4.1.Diyalogun Tanımı

Monolog tek kişinin konuşmasıdır, diyalog da ise iki veya daha fazla kimsenin karşılıklı konuşması söz konusudur. Türk Dil Kurumu’nun Güncel Türkçe Sözlüğü’nde dilimize Fransızca’dan geçen diyalog sözcüğü için dört anlam verilmişir:

1. Karşılıklı konuşma.
2. Oyun, roman, hikaye vb. eserlerde iki veya daha çok kimsenin konuşması.
1. Konuşmaya dayanılarak yazılan eser.
2. Mecaz Anlaşma, uyum sağlama veya bu yolda  alışma.



Şekil 5.1: Dışsallaştırma sürecinde diyalogun kullanılması

Bu çalışmadaki kullanımına en yakın anlam karşılıklı konuşmadır. Diyalogun en bilinen çeşidi Sokratik diyalogdur. Sokratik diyalog, bir dizi sorular sorarak bireyin düşüncelerini tahrik edici sorulara çözüm ararken tatmin edici cevaplar üretmesini amaçlayan bir diyalog türüdür. Sokrates'ten günümüze kadar bir öğretim yöntemi olarak kullanılmıştır. Diyalog sorunlara çözüm önermek değildir, bir uzman tarafından yöneltilen sorular doğrultusunda rehberlik yapılarak kişinin kendi yolunu bulması ve kendini geliştirmesi söz konusudur (Young ve Lettice, 2002).

Diyalog ve etkileşim benzer kavramlardır fakat önemli bir ayrımın yapılması gerekir. Bir etkileşimin olumlu ya da olumsuz olması mümkünken, diyalog olumlu nitelikte bir etkileşimdir ya da etkileşimler dizisidir. Bir diyalog her iki taraf için de amaçlı, yapıcı ve değerlidir. Olumsuz ya da tarafsız etkileşimler olabilir fakat diyalog tarafların değerli katılımlarının doğasında var olan sinerjiden doğan olumlu etkileşimi ifade eder (Moore, 1993).

April (1999)'a göre diyalog için bir araya gelmiş kişilerin önceden kabul ettikleri bir dizi kurallar vardır: yargılamadan dinlemek ve konuşmak, her bir

konusmacıya saygı göstermek, farklılıklara saygı göstermek, sorgulama ve savunmada dengeli olmak, konuşmayı sekteye uğratmaktan kaçınmak, öğrenmeye odaklanmak, daima anlayışı biraz daha geliştirmeye çalışmak ve belirli sonuçlara ulaşılması amacından uzaklaşmamak.

Organizasyonel davranış, yönetim ve bilgi yönetimine dair yapılan çalışmalar incelendiğinde geliştirilen tüm yeni tekniklere ve araçlara rağmen bunların uygulanabilme başarısının insan faktöründen bağımsız olmadığı görülmektedir. İnsanlar arası iletişim ve geliştirilen ilişkiler başarılı bir bilgi yönetimi uygulamasının gelişeceği organizasyonel kültür için anahtar rolündedir (Hurley ve Green, 2003).

Günümüzde yüz yüze iletişim hiç olmadığı kadar önemlidir , toplam kalite yönetimindeki grup çalışmaları, mükemmel hizmet programları örnek olarak gösterilebilir (Schaik, 1992). Organizasyonel bağlamda iletişim, konuşma ve diyalog bir birine yakın anlamlarda kullanılan kavramlardır. Diyalogdan soyutlanmış bir iletişim ve konuşmadan bahsetmek mümkün değildir; diyalog eleştirel ve bağımsız düşünmeyi, açıklık ve içgörüyü inşa eden bir beceridir. Davranışın kaynağı kavrayış olduğu için diyalog bu üç kavramın belki de en zor olanıdır (April,1999).

İnsanlık diyalog sayesinde kolektif anlayış geliştirmiş, kolektif akıl ve problem çözmede itiraz edilemez bir yönetime ulaşmıştır. Bir toplum bir kere bu özelliğini kaybederse, tüm sesler kazanan ve kaybedenin görülmeye çalışıldığı bir tartışmaya dönüşür. Bu yönüyle tartışma diyalogdan ayrılmaktadır. Tartışmada bir kimsenin kendi sınırlarını, ilgi ve bakış açısını aşabileceği bir derinlik söz konusu değildir (April,1999), kendi görüşünü karşı tarafa kabul ettirme çabası vardır. Konuşma, tartışma, diyalog ve iletişim zaman zaman bir birinin yerine kullanılsa da aralarında önemli farklılıklar vardır.

Diyalogun olumlu etkileşim özelliği onu tartışmadan da ayıran özelliktir. Tartışmada bir kimsenin kendi düşüncelerini muhatabına anlatırken onu ikna etme, kendisi gibi düşünmesini sağlama çabası vardır. Diyalog da ise düşüncelerini empoze etme değil muhatabını anlama gayreti söz konusudur (Bolten, 2001). Diyalog içinde olan kişiler söyleyecek bir şeyleri olan ve karşısındakinin söyleyeceklerini de

dinlemeye hazır olan kişilerdir. Bolten (2001) diyaloga katılan kişilerle, tartışmaya taraf olanlar arasındaki farkları tablo 5.2’ de görüldüğü gibi ifade etmiştir.

Bolten (2001) diyalogda bulunmanın bireye kendini bilmeyi kazandırdığını şöyle dile getirmiştir:

“Bir diyalogun çıktısı, karşımızdakine ne anlatmaya çalıştığımızı anlamamız olabilir. Bunun anlamı yalnızca karşımdakinin düşünce ve inançlarını değil, aynı zamanda kendi bakış açımı, kanaat ve güdülerimi anlayabilirim. Yaşanılanları göz önünde bulundurduğumuzda bu biraz tuhaf görünebilir. Gerçek bir diyalogda, başlangıçta ne söylemeye çalıştığımızı ifade etmekte güçlük çekebiliriz, muhatabımızın yardımıyla bunu sonradan başarabiliriz. Diyalogda bulunarak, ne söylemeye çalıştığımı anlayabilirim, yani kendimi bilmeye ulaşabilirim.”

Tablo 5.2 Diyaloga ve tartışmaya taraf olanların yaklaşımları (Kaynak: Bolten, 2001)

Diyalogda Bulunan Taraflar	Tartışmacılar
• Bir meseleyi araştırırlar • Bir birlerine konuşmak için fırsat tanırırlar • Geribesleme yaparlar • Sadece ne demek istediklerini söylerler • Karşılıklı anlayış için çaba gösterirler • Mesele hakkında ortak bir anlayışa sahiptirler • Bakış açılarını mümkün olduğunca net ifade ederler • Görüşlerini anlatmakta isteklidirler • Düşüncelerin farklılığını araştırırlar • Fikir birliği sağlamaya çalışırlar	• Kendilerinin haklılığını kabul ettirmeye çalışırlar • Konuşmak için fırsat ararlar • Bir birlerinin konuştuğu anları zaman kaybı sayarlar • Bir birlerinin görüşünü çürütmeye çalışırlar • Bir birlerinin görüşlerine saldırırlar • Bir birlerinin görüşlerinin tutarsız olduğunu göstermeye çalışırlar • Kendi bakış açılarını kabul ettirmeye gayret gösterirler

Örtülü bilginin elde edilmesinin güçlüğü, örtülü bilgiye sahip olan kişinin neye sahip olduğunu bilmemesidir. Diyalog sayesinde kendisinde var olan bilginin farkına varabilir ve geliştirdiği bu anlayışla sahip olduğu bilgiyi ifade etme çabası gösterebilir. Birey diyalog sayesinde; muhatap kabul edilerek ciddiye alındığının farkına varır, kanaatlerini somutlaştırır ve onlar için sağlam sebeplere dayandırır, örtülü bilgisini açık bilgiye dönüştürür, gerçekliği olmayan bilgisini açığa çıkartır, düşünme alışkanlıklarını değiştirir, karşındakinin düşünce ve bakış açısını kavrar, vizyonunu paylaşır ve bir probleme dair gerçek içgörü kazanır (Bolten, 2001).

5.4.2.Dışsallaştırma Amacıyla Diyalogun Kullanılması

Örtülü bilginin dışsallaştırılarak organizasyonda bulunan diğer bireylerce de anlaşılabilmesi, uygulanabilmesi ve ulaşılabilir olması organizasyon için stratejik önem taşımaktadır. Dışsallaştırma için önerilen teknikler çok çeşitli olsa da büyük bölümü temelde diyaloga dayanmaktadır. Yani bir kimsenin sahip olduğu teknik bilgi, beceri ve ustalığın incelikleri onun anlatmasıyla başkalarının anlaşılabilir hale getirilebilir. Kişiler arası iletişimden bahsederken yalnızca konuşmaya odaklanmak yanlış olacaktır. İletişim yalnızca sözcüklerden ibaret değildir. Sözcüklerin içerdiği anlam insan davranışlarında saklıdır ve bu yolla aktarılır. Fakat her hangi bir sözlü iletişimin içerdiği anlam hem sözcük ve davranışlarla hem de iletişim içinde olan kişilerin ilişkileri ve konuşmanın geçtiği ortamla alakalıdır (Fatt,1998). Literatür araştırmasından elde edilen verilerle oluşturulan model şekil 5.1’ de gösterilmiştir.

5.4.3.Dışsallaştırma Amaçlı Diyalogun Bileşenleri

5.4.3.1.Takım

Diyalog yoluyla dışsallaştırmada iki ya da daha fazla kişinin diyalogu söz konusudur. Bunlardan birisi örtülü teknik bilgiye sahip olan birey, diğeri ya da diğerleri bu bilgiyi açık bilgiye dönüştürmek amacıyla gerekli soruları yönelterek diyalogu geliştiren birey ya da bireylerdir. Bu süreçte yer alan taraflar farklı yazarlarca farklı biçimlerde tanımlanmıştır.

Grover ve Davenport (2001) bilgi alış verişi, paylaşılması ve aktarılmasını bilgi pazarı olarak adlandırır. Bilgi alış verişi yapanlar da alıcı ve satıcıdır. Aynı birim de çalışanlar da alıcı ve satıcı olabileceği gibi bilgi paylaşımında bulunan iki ayrı organizasyon da alıcı ve satıcıdır. Weggeman (2000) bilgi paylaşımı sürecine katılanları bilgi kaynağı ve bilgi alıcı (kabul edici) olarak, Oldenkamp (2001) ise bilgi taşıyıcı ve bilgi talep edici olarak ifade etmişlerdir.

Bu çalışmada dışsallaştırma sürecine katılan taraflar alıcı ve verici olarak tanımlanmıştır. Bilgi paylaşımı iç kaynaklı motivasyonla yakından alakalı olup, birey bilgisini paylaşmaya zorlanamayacağından dolayı gönüllü olarak vermek anlamında “verici “ tercih edilmiştir. Hooff ve Ridder (2004) ise entelektüel sermayesini başkalarına ileten kişiyi bilgi vericisi (bağışlayıcısı) ve entelektüel sermayelerini paylaşmak için çevresindekilerle iletişime giren kişiyi de bilgi toplayıcısı olarak adlandırmıştır. Dışsallaştırma amaçlı diyalog için bir araya gelen tarafların diyalogda bulunuş amaçları (bilgiyi almak ve vermek gibi) farklı olsa da nihai amaç bir tanedir; dışsallaştırma, bu da işbirliğini gerektirmektedir.

Dışsallaştırma amaçlı diyalog için bir araya gelmiş bireylerin tamamına takım denir. Takım alıcı ve vericilerden oluşur.

Verici; dışsallaştırma amaçlı diyalogda bulunan ve sahip olduğu örtülü teknik bilgisi açık bilgiye dönüştürülecek kişiye verici denir.

Alıcı; dışsallaştırma amaçlı diyalogda bulunan ve diyalogda bulunduğu kişiye düşüncelerini provoke edici sorular yönelterek sahip olduğu örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmeye çalışan kişidir.

Dışsallaştırmayı etkileyen faktörler organizasyonel kültür, motivasyon ve güven sürece katılan kişilerin istekliliğini ve sonucun başarısını da etkileyecektir. Nonaka (2001) SDBİ uygulamasının ilk şartı olarak çalışanların organizasyona duyduğu sevgi, güven, bağlılık ve ilgiyi göstermektedir. Bilgi paylaşımında bulunan kişilerin motivasyonu, birbirlerine duydukları güven ve organizasyona duydukları güven sürecin sonucunu etkileyecektir. Tüm şartlar sağlansa da bir kimsenin bilgisinin ne kadarını paylaştığından asla emin olamayız(Goldfinger ve Tuggle;2004).

O'Dell ve Grayson (1998) en iyi uygulamaların neden organizasyona yayılamadığını irdeledikleri makalelerinde organizasyonların tüm elektronik imkânlar kullanılarak özenle hazırlanmış veritabanları ve kütüphanelerine rağmen çalışanların bu kaynaklara başvurmak yerine, konu hakkında bilgi sahibi olan insanlara başvurmayı tercih ettiklerine dikkat çektikten sonra insanların tanıdıkları

kişilerle konuşmayı tercih ettiklerini vurgulamışlardır. En iyi uygulamaların organizasyona yayılması örtülü bilginin paylaşılmasını ve açık bilgiye dönüştürülmesini de kapsamaktadır. Bu nedenle dışsallaştırma amaçlı diyaloga katılan kişilerin birbirlerini tanıyor olmaları uygun olacaktır.

Takım üyelerinin birbirlerini tanıyor olmalarının yanında, birbirlerinin işleri ve görevleri hakkında bilgi sahibi olmalarıyla yine Nonaka (2001)' nın gerekli gördüğü bilgi fazlalığı ve bilgi örtüşmesi şartları da sağlanmış olacaktır.

Takımda yer alan kişiler konuşarak dışsallaştırma sürecini geliştirecekleri için bu diyalogun ikinci unsuru da dildir.

5.4.3.2. Dil

Dil, dünyayı nasıl algıladığımızı ifade etmek için kullandığımız bir araçtır. Algı öznel olduğu için, dünyayı ifade etmekte kullandığımız dil de özeldir. Dil sayesinde kendimizi ifade ederiz ve sosyal etkileşim içinde oluruz. Dilin kullanım şekline göre yaratıcılık ve inovasyon gelişir (Sice ve French, 2004). Gerçek bir diyalogun özelliği katılımcıların kendilerini karşı tarafın bakış açısına açmaları ve buna değer vermeleridir. Dışsallaştırma amaçlı diyalog yüz yüze konuşma olacağı için dil diyalogun en önemli unsurlarından biridir.

Dil; dışsallaştırma amaçlı diyalogun unsurlarından biri olarak hem konuşurken kullanılan sesler, ifadeler, terim ve kavramların hem de yöneltilen soruların tamamı olarak tanımlanmıştır.

Ortak dil ve ortak kelimeler alıcı ve vericinin birbirlerini doğru anlayabilmesi ve yanlış anlamalarla vakit kaybedilmemesi açısından önemlidir (O'Dell ve Grayson, 1998). Alıcının doğru ve gerekli soruları sorabilecek yeterlilikte olması gerekir (Goldfinger ve Tuggle, 2004). Bu özellik eğitimle de kazandırılabilir fakat zaman alacağı ve masraflı olacağı için maliyeti de yüksek olacaktır. Bu yüzden Goldfinger ve Tuggle (2004) bu özelliğe doğal olarak sahip kişilerin tercih edilmesini tavsiye etmektedir.

Alıcının en büyük sorumluluğu kendi düşüncelerini empoze etmeden vericinin düşüncelerini harekete geçirecek soruları yöneltebilmesidir (Stover, 2004). Dolayısıyla soruların üç özelliği; vericinin düşüncelerini harekete geçirici olması, alıcının fikirlerini empoze edici olmaması ve amaca yönelik olmasıdır. Soruların amaca yönelik olması ise fazla uzun olmaması, gereksiz ayrıntıları içermemesi, verici tarafından doğru anlaşılabilir netlikte olmasıdır (Kreiner,). Soruların verimli kullanımı zihinlerin konuya odaklanmasına yardımcı olur (April, 1999).

İletişim konuşarak sağlansa da, iletişim sürecinde alıcı ve verici arasındaki etkileşimin tek aracı sesler değildir, iletilen mesajların büyük bölümü sözsüz iletişimle ve beden diliyle de olmaktadır. Bu nedenle sözsüz iletişim ve beden dilinin doğru yorumlanmasıyla da alakalı olan dinleme becerileri de dışsallaştırma amaçlı diyalogun üçüncü unsurunu oluşturmaktadır.

5.4.3.2. Dinleme

Diyalogun amaca uygun içinde yapılandırılabilmesi için ortak dil kullanımı ve soruların doğru seçilmesi kadar sözsüz iletişim ve dinleme becerilerinin kullanılması da önemlidir. Literatürü incelediğimizde dinleme becerilerine daha çok organizasyonel öğrenme, çatışma çözümü ve problem çözme konularında yer verildiğini görüyoruz.

Kullandığımız sözcükler ve semboller davranış tarzı ve hareketlerimizi tanımlamak için kullandığımız kavramlardır. Sözlerimiz karşımızdakinde oluşturmaya çalıştığımız imajı ifade eder fakat onda oluşan anlamın ne olduğunu bilmemiz mümkün değildir. Çünkü karşımızdakinin zihninde oluşan anlam; ne olduğu ve ne olması gerektiğine dair beklentilerinin bütününden oluşmaktadır.

Dışsallaştırma amaçlı diyalogda alıcının konu hakkında ne bildiği ve ne olması gerektiğine dair beklentilerini bir tarafa bırakarak en doğru biçimde vericiyi anlaması gerekmektedir. Bunu yapabilmenin yolu zihni bariyerleri bir kenara bırakacak dinleme becerilerinin geliştirilmesidir (April, 1999). Diyalogun geliştirilebilmesi

bireylerin kendi fonksiyonlarını yerine getirirken diğer bireylerle de uyum içinde olmalarını gerektirir, bir senfoni orkestrasında olduğu gibi.

Bireylerin dışsallaştırma ortak amacı için bir araya gelmeleri ve bundan en iyi sonucun alınabilmesi için açık iletişim, konuşma, işbirliği ve inovasyon üzerinde ciddi biçimde durulması gerekmektedir (April,1999). April (1999) diyalogun kısımlarından biri olarak dinlemeye yer vermiş ve dinleme tarzının bireyin öğrenmesini ve ilişkinin niteliğini etkilediğini ifade etmiştir.

Pek çok yönetici yazılı metin yerine, beden dili ve ses tonlamasının da kullanıldığı sözlü iletişimi tercih etmektedir (Fatt,1998). Bilgi paylaşımında da çalışanların yazılı metin ya da elektronik veritabanları yerine yüz yüze konuşmayı tercih ettiklerini biliyoruz. Fatt (1998)' ın ifadesine göre pek çok çalışma göstermiştir ki başarılı yönetici olabilmek için diğerlerinin motive edilmesi, çatışma çözümü ve iş birliğinin sağlanması hususunda insanlar arası ilişkiler konusunda becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Motivasyon, işbirliği ve çatışma çözümü dışsallaştırma amaçlı diyalogda da söz konusu olduğu için dinleme hem sözlü hem de sözsüz iletişimi kapsamaktadır.

Sözsüz iletişimde sözün nasıl söylendiği ve seslendirildiği de önemlidir. Aynı zamanda dinleme görevini de yerine getiren alıcının iletişimin bu yönünü de bilmesi ve anlatılanları doğru biçimde değerlendirmesi ve yorumlaması gerekir. Fatt (1998), Ekman ve Friesen 'in sözsüz iletişimi beş bölümde sınıflandırdıklarını ifade etmiştir, bu sınıflandırmanın konumuzla ilgili olan kısmı düzenleyicilerdir. Düzenleyiciler, etkileşim içinde olan kişiler arasında konuşma ve dinlemenin akışını sağlama ve ayarlama görevini yerine getiren hareketlerdir. Büyük ölçüde dikkat ve ilgiyi ya da dikkatsizlik ve ilgisizliği ifade eden, konuşmacının konuşma hızını artıran ya da azaltan baş ve göz hareketlerini kapsamaktadır (Fatt,1998). Örneğin dinleme sırasında alıcının göz temasından kaçınması vericinin güvenini sarsabilir ve motivasyonunu düşürebilir. Alıcını gereksiz yere vericinin konuşmasını bölmemesi, dinlediğini ifade eden baş sallama ve evet, hım, hıhı gibi konuşmaya teşvik edici ifadeleri ihmal etmemesi gerekmektedir.

Fatt (1998) satışlarda sözsüz iletişimin kullanımını şöyle ifade etmiştir:

“Eğer müstakbel müşteri sıklıkla göz teması kuruyorsa, konuşurken öne doğru eğilip, dinlerken geri yaslanıyorsa muhtemelen satıcının sunumuna olumlu cevap verecektir. Fakat müşteri adayı kıpır kıpır, huzursuz ve sabırsızsa sunumla ilgilenmiyordur.”

Dışsallaştırma amaçlı diyalogda alıcı müşteri konumundadır, vericinin anlattıklarıyla ilgilendiğini ve onu dinlemeye devam edeceğini gösterebilmesi için sıklıkla göz teması kurmalı, konuşurken öne doğru eğilip, dinlerken geri doğru yaslanmalıdır, sabırsızlık ve huzursuzluk ifade eden aşırı hareketlilikten kaçınmalıdır.

İletişimde beden dili ve ses tonu iletilen mesajların %93'ünü oluştururken kullanılan sözcükler yalnızca %7'sini oluşturmaktadır. Bir satıcı müşterisinin yürüyüşünü, duruşunu ve hareketlerini gözlemleyerek onu taklit edebilir. Bu psikologların uyum ve yansıtma olarak adlandırdıkları bir tekniktir. Böylece satıcı davranış ve beden dili ile müşterinin gerçekliğini onunla paylaşarak ve yansıtarak dostça bir ilişki geliştirebilir(Fatt,1998).

Dışsallaştırmanın gayri resmi ortamlarda anlık gelişen konuşmalarla daha çok vuku bulduğu düşünülürse alıcının dinlemedeki doğallığı, beden dilini kullanımı ve vericinin beden dilini doğru yorumlamasının önemi daha iyi anlaşılacaktır. İnsanların tanıdıkları ve güvendikleri kişilerle konuşmayı tercih ettikleri unutulmazsa, alıcının vericinin davranışlarına uyum sağlayarak yansıtması, vericinin hem kendisine hem de karşısındakine olan güvenini artıracak hem de dışsallaştırma için gerekli olan dostane sohbet ortamının oluşmasına yardımcı olacaktır. Diyalogun gerçekleştiği ortam da önemli unsurlardan biridir.

5.4.3.3. Ortam

Yeni bilginin yaratılması boşlukta gerçekleşmez (Nonaka,1991; Nonaka ve Kona,1994; nonaka ve diğerleri,2001). Dışsallaştırma, Nonak'nın (2001) tanımladığı üç bölümden oluşan dinamik organizasyonel bilgi yaratma modelinin örtülü bilginin

açık bilgiye dönüştüğü bölümüdür, dolayısıyla dışsallaştırma amaçlı diyalog da boşlukta gerçekleşemez.

Ortam: diyalogun gerçekleştiği fiziksel mekân, objeler ve iletişim atmosferinin toplamıdır. Nonaka (2001) dışsallaştırmanın gerçekleştiği ba'ı yüz yüze konuşma ve ortak etkileşimin gerçekleştiği ortam olduğu için iletişimci ba olarak adlandırmıştır.

Fiziksel mekân, mobilyalar, dekorasyon, ışıklandırma, kokular, renkler, sıcaklık, müzik veya seslerin kullanımıyla düzenlenmelidir. Etkileşimin gerçekleştiği mekânda bulunan objelerin yapıldığı malzeme, şekil ve yüzeyleri iletişimi etkileyici unsurlardır. İnsan ilişkilerinde fiziksel çevre ilişkinin doğrudan bir parçası olmasa da ortamı düzenleyen kişinin zihninin dışa açılan bir penceresidir ve bu ortam paylaşan kişinin üzerinde fiziksel ve duygusal bir etki sağlar (Fatt,1998).

Kodama (2005) stratejik toplulukların ortak amaçlarının başarılmasında açık diyalog ve iş birliğinin etkilerini incelemiştir (kendisi de bu projelerde yer almıştır). Bu çalışmanın sonucuna örtülü bilginin paylaşımında açık diyalog ve iş birliğine yüksek oranda katılım gösteren ve katkı sağlayan organizasyonlar amaçlanan sonuca ulaşmada daha başarılı olmuşlardır. Dışsallaştırmanın gerçekleşeceği ortam açık diyalog ve iş birliğine imkân sağlamalıdır.

Ortam, verici ve alıcı arasındaki iletişimi engelleyebilecek her türlü obje ve sestten arındırılmış olmalıdır. Dekorasyon vericini kendine olan güvenini sarsmayacak şekilde tasarlanmalıdır. Alıcının büyük bir masanın arkasında oturması ya da vericinin arkasında çok büyük ve boş bir mekânın kalması vericinin kendisini güvensiz hissetmesine neden olabilir ve iş birliğinden çekinebilir.

Dışsallaştırmada senaryo tekniğinin kullanılması da aynı amacı gütmektedir. Yeni bilginin yaratılması fiziksel bir bağlamda diyalektik sosyal iletişimin hayata geçirilebileceği bir sürecin yönetilmesini, bu şekilde öğrenme ve bilgi açığa çıkarmanın sağlanması gerekmektedir. Senaryo tekniği iletişimci sosyal bağlamda kullanılabilecek bir yönetim aracıdır ve organizasyonel iletişim sürecinde etkileşimci ve sosyal bir ortam sağlar (Bergman ve diğerleri, 2004). Dışsallaştırma amaçlı diyalogda iletişimci ve yapılandırılmış bir sosyal ortamda gerçekleştirilmelidir.

April (1999)’a göre, geleneksel toplantı salonlarından farklı olarak, 21.yüzyılda organizasyonlar için diyalog ve konuşmaların daha yoğun gelişebileceği özel yerler geliştirilecek. Dixon bu yerleri şöyle tarif etmiştir (April 1999’dan alınmıştır):

“ daha az resmi ortamlar, genellikle rahat kanepeler, minderli sandalyeler, konferans salonlarının nahoş flüoresan ışıkları yerine daha doğal ışıklandırma, el altında bulunan kahve ve diğer canlandırıcı içecekler...

Odaların duvarları beyaz tahtalarla kaplı olacak. Bunların üzerlerinde takımların kullanacağı diyagramlar, listeler, resimler, alıntılar, grafikler ve diğer düşünme araçları olacak...”

Yapılan çalışmalarda umuma açık müşterek odaların takım üyeleri arasında iş birliğini artırdığını göstermiştir. İleri görüşlü organizasyonlar ortak diyalog alanları geliştirmişlerdir. Hitachi, American Ltd., National City Bank, Owens Corning bunlara örnektir. Örneğin; Stockholm’da bulunan SAS Havayolları ortaklarının ortasında yer alan merkezi bir alış veriş merkezine sahiptir, burada her kademeden ve görevden çalışanların gezebileceği ve fikir alış verişinde bulabileceği mağazalar ve kafeteryalar vardır (April,1999).

Dışsallaştırma amaçlı diyalog da buna uygun biçimde dekore edilmiş ortamlarda gelişecektir. Alıcı ile verici arasında yer alan iletişimi engelleyici masa veya kürsülerin olmaması, vericinin kendini güvensiz hissedeceği derecede boş ve büyük mekânların kullanılmaması örnek gösterilebilir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

6.1. Araştırmanın Sınırları

Örtülü bilgi, bilhassa bilgi yoğun çalışan firmalarda ihmal edilemeyecek ve tesadüflere bırakılamayacak değerli bir kaynaktır. Bu çalışmada örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü ele alınmış, örtülü bilginin örtülü bilgiye dönüşümü olan sosyalleşme üzerinde durulmamıştır. Örtülü bilgi sosyalleşme süreciyle de kodlanmış bilgiye dönüştürülmeden diğer bireylere aktarılabilir ve kullanılabilir. Sosyalleşmenin hangi şartlarda ve tekniklerle gerçekleşebileceği de örtülü bilginin değeri açısından araştırılması gereken önemli bir konudur.

Diğer bir sınır da etkileşimin bireyler arası olmasıdır. Bireysel teknik örtülü bilginin dışsallaştırılması esas alınarak, bu amaçla geliştirilecek bireyler arası diyalog incelenmiştir. Kolektif örtülü bilginin dışsallaştırılması amacıyla grup etkileşimlerinin de incelenmesi ile ortaya konabilecek birey –grup ve gruplar arası diyalog ele alınmamıştır. Ayrıca bireyin çevresini nasıl algıladığı ve gelecekteki dünyaya dair sahip olduğu imajlar olan bilişsel örtülü bilgi de bu çalışmanın dışında tutulmuştur. Bilişsel örtülü bilginin dışsallaştırılması tarafların daha farklı seçildiği ve etkileşimin yaratıcılığa yönelik yapılandırıldığı bir diyalog ile mümkündür. Ikujiro Nonaka da makalelerinde bu tür örtülü bilginin dışsallaştırılmasına daha çok yer vermiş ve yeni ürün ya da konsept geliştirme süreci çerçevesinde bilişsel örtülü bilginin dışsallaştırılmasını detaylı biçimde ele almıştır.

Diyalog kurma tarzı, beden dilinin kullanımı, anlamlandırılması ve ortamın kullanımı (örnek; kişiler arası mesafe) kültürden kültüre, ülkeden ülkeye hatta bölgeden bölgeye değişebilecek özelliklerdir. Saha araştırması yapılarak bu

özelliklerin hangi coğrafyalarda nasıl değiştiği ve dışsallaştırmayı nasıl etkilediği incelenebilir fakat bu araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Aynı biçimde dilin kullanımında farklı dillerin fonetik, sembolik ya da figüratif olma özellikleri de araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Dışsallaştırma amaçlı diyalogun nasıl olabileceği ve nelerden oluşabileceğine dair yapılan ilk detaylı çalışma olduğu için soru genel ve basit biçimde ele alınmıştır. Bireysel, kültürel, organizasyonel ve sektörel farklılıklar göz önünde bulundurularak takım, dil, dinleme ve ortam bileşenlerinin her biri ayrı olarak incelenebilir.

6.2. Sonuç

Bu çalışmada örtülü bilginin dışsallaştırılması sürecinde diyalogun kullanılması ayrıntılı olarak incelenmiştir. Dışsallaştırma amaçlı diyalogun dört bileşeninin olduğu ortaya konmuştur: takım dil, dinleme ve ortam. Bu bileşenlerden herhangi birinin eksik olması halinde bir diyalog ve dışsallaştırmadan bahsedilemez.

Takım alıcı(lar) ve vericiden oluşur. Verici, sahip olduğu bireysel teknik örtülü bilgi açık bilgiye dönüştürülecek olan bireydir. Alıcı ise diyalog sürecinde vericinin düşüncelerini provoke edici sorularla diyalogu yönlendirecek bireydir. Dil, bu süreçte kullanılacak olan konuşma dili, sesler, sorular ve beden dilidir. Dinleme, vericinin anlatımlarını hem sözlü iletişim hem de sözsüz iletişim esaslarını göz önünde bulundurarak gerçekleştirecek olan bileşendir. Son olarak ortam, dışsallaştırma sürecinin yaşadığı fiziksel mekân ve bu mekânda var olan, varlığı ya da yokluğu duyularla ve hislerle anlaşılabilen her şeydir.

Örtülü bilgi elde edilmesi ve taklit edilmesi güç olduğu için rekabet üstünlüğü sağlar, bu yüzden stratejik öneme sahiptir. Bireysel teknik örtülü bilgi, çalışanların mesleki eğitimle ya da iş yerinde deneyimle edindikleri bilgidir. İş yerinde kazanıldığı için oraya aittir ve kayıt altına alınarak organizasyonun bilgi varlıkları arasına katılmalıdır. Örtülü bilgi dışsallaştırılarak açık bilgiye dönüştürülür yani anlaşılabilir, uygulanabilir ve erişilebilir hale gelir. Dışsallaştırma her organizasyon

için gerekli değildir, örtülü bilgi stratejik değere sahip olduğu için dışsallaştırmanın yapıp yapılmayacağına da organizasyonun stratejisine göre karar verilir.

Dışsallaştırma sonucunda elde edilen açık bilgiye rakiplerin ulaşması ve kullanabilmesi tehdidi varsa örtülülük stratejisi tercih edilebilir. Dışsallaştırma maliyeti yüksek bir süreç olduğu için, dışsallaştırma maliyeti ile dışsallaştırma sonucu elde edilecek faydanın karşılaştırması yapılarak bu sürecin gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğine karar verilmelidir. Unutulmaması gereken nokta bireysel teknik örtülü bilginin işten çıkma, küçülme ve şirket birleşmeleriyle kolaylık kaybedilebileceğidir.

Dışsallaştırma doğal biçimde gelişen diyaloglarla gerçekleşir fakat bilinçli olarak yapılması ve sonucun kayıt altına alınabilmesi için planlı bir süreç gerekmektedir. Dışsallaştırmanın planlı, düzenli, yapılandırılmış ve sık aralıklı toplantılarla gerçekleşeceği literatürde üzerinde çokça durulan bir ayrıntı olmasına rağmen diyalogların ne sıklıkla yapılacağı ve nasıl yapılandırılacağına değinilmemiştir. Diyalogun düzenlenme ve planlanması da bileşenleri kadar önemli olup dikkatle ele alınması gereken bir konudur.

SDBİ sürecinin içinden çıktığı Japon kültürüne bağlılığı en çok eleştirildiği nokta olmasına rağmen, her kültürün kendine ait bir bilgi çevrimi süreci olabileceği göz ardı edilmemelidir. Muhakkak ki Türk toplumunda da dışsallaştırma bir şekilde olmaktadır, bu çevrim bilginin doğasında vardır. Türk toplumunda ve bu coğrafya üzerindeki organizasyonlarda bilgi çevrimi sürecinin araştırılması dışsallaştırma tekniklerinin geliştirilmesine ve bu ülke insanına ait bilgi varlıklarına ulaşılmasına imkân sağlayabilir.

Özetle, dışsallaştırmanın gerçekleşmesi kendisinden bağımsız olan örgüt iklimine, çalışanların motivasyonu ve güven hissine bağlıdır. Bu şartların sağlanacağı organizasyonel kültür ve yönetim tarzının benimsenmesi, uygun motivasyon araçlarının kullanılması ve güven duygusunun verilmesi dışsallaştırmanın gelişeceği etkileşim ortamını sağlayacaktır. Çalışanlardan, değerli bilgilerini paylaşmak için içten gelen bir istek duymadıkları halde ya da bilgilerini paylaştıkları takdirde

pozisyonlarını kaybedecekleri endişesini taşıırken böyle önemli bir sürece katkı sağlamaları beklenemez. Bununla beraber uygun örgüt ortamı, motivasyon ve güven verecek yöneticilerin desteği sağlandığında örtülü bilginin dışsallaştırılmasının organizasyon için büyük bir potansiyele sahip olacağı açıktır.

KAYNAKÇA

- Amabile, T.M.**, 1998, How to kill creativity, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.
- April, K.A.**, 1999, Leading through communication, conversation and dialogue, *Leadership & Organization Development*, **20/5**, 231-241
- Barutçugil, İ.**, 2002, *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barney, J.**, 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, **17**, 99-120.
- Bauer, R.J. ve Dahlquist, J.R.**, 1999, Knowledge and the firm, *Managerial Finance*, **25/1**, 1-22.
- Bennett, R.**, 2001, “Ba” as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of the applicability of the Nonaka- Takeuchi model to the management of the selling function, *Marketing Intelligence & Planning*, **19/3**, 188- 199.
- Bergeron, B.P.**, 2003, *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey
- Bergman, J., Jantunen, A.ve Saksa, J.-M.**, 2004, Managing knowledge creation and sharing-Scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks, *Journal of Knowledge Management*, **8/6**, 63-76
- Bierly, P.E.I., Kessler, E.H ve Christensen, E.W.**, 2000, Organizational Learning, Knowledge and Wisdom, *Journal of Organizational Change Management*, **13**, 595- 618.
- Bohn, R.E.**, 1994, Measuring and Managing Technological Knowledge, *Sloan Management Review*, **35**, 61- 73.
- Bolten, H.**, 2001, Managers Develop Moral Accountability: The impact of Socratic dialogue, *Reason In Practice*, **1/3**, 21-35.

- Bouty, I.**,2000,Interpersonal and Interactional Infulences On Informel Resource Exchange Between R and D Researches Across Organizational Boundaries, *Acdemy of Management Journal*,**43**,50-59
- Brezillon, P.**, 2002, Individual and Team Context In A Design Process, *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Campos, E.B. ve Sanchez, M.S.**, 2003, Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination, *Journal of Knowledge Management*, **7/2**, 5-17.
- Casselman, R.M.ve Samson, D.**, 2005, Moving beyond tacit and explicit :Four dimensions of knowledge, *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2005
- Diakoulakis, I.E., Georgopoulos, N.B., Koulouriotis, D.E., Emiris, D.M.**, 2004, towars a holistic knowledge management model, *Journal of Knowledge Management*, **8/1**, 32-46.
- Droege, S.B. ve Hoobler, J.M.**, 2003, Employee turnover and tacit knowledge diffusion: A networked perspective, *Journal of Managerial Issues*, **15/1**, 50-62.
- Doğan, H.** ,2003, Hümanisttik bir yaklaşımla örtülü bilgi analizi:örtülü bilgi gelişimi ve paylaşımında duygusal zeka ile beden dilinin rolü ve stratejik kullanım yolları, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Ocak-Temmuz.
- Eren,E.**, 1996, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım Aş, İstanbul.
- Fallon, M.**, 1998, Removing Limits to Growth: Implementing knowledge sharing loops between operators and engineers, *European Journal of Work And Organizational Psychology*, **7/4**, 567-576.
- Fatt, J.P.T.**, 1998, Nonverbal communication and business success, *Management Research News*, **21/4-5**.
- Glisby, M. Ve Holden, N.**, 2003, Contextual Constraints in Knowledge Management Theory: The cultural emeddedness of Nonaka's konwledge creating company, *Konwledge and Process Management*, **10/1**, 29-36.

- Hurley, T.A. ve Green, C.W.**,2005, Creating a knowledge management culture: The role of task, structure, technology and people in encouraging knowledge creation and transfer, *Midwest Academy of Management, 2005 Annual Conference Proceedings*.
- King,A.W. ve Zeithalm,C.P.**, 2003, Maesuring Organizational Knowledge : A Conceptual And Methodological Framework, *Strategic Management Journal*, **24**, 763.
- Kodama, M.**, 2005, Knowledge Creation Through Networked Strategic Communities, *Long Range Planning*, **38**, 27-49.
- Kreiner, K.**, 2002, Tacit Knowledge Management: The role of artifacts, *Journal of Knowledge Management*, **6/2**, 112-123.
- Lee , c.c. ve Yang, J.**, 2000, Knowledg Value Chain, *Journal of Management Development*, **19/9**, 783-794.
- Leonard, N. Ve Insch, G.S.**, 2005, Tacit Konwldge In Academia: A Proposed Model And Measurement Scale, *The Journal of Psychology*, **139/6**, 495-512.
- Matusik, S.F. ve Hill, C.W.** (1998), “The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage”, *Academy of Management Review*, **23/4**, 680-697.
- Morey, D.**, 2001, High speed knowledge management: Integrating operations, theory and knowledge management for rapid results, *Journal of Knowledge Management*, **5/4**.
- Moor, A. ve Smits, M.**, 2002, Key performance indicators for knowledge management, Metis /07-2 , Tilburg University
, <http://www.starlab.vub.ac.be/staff/ademoor/papers/tioa.pdf>
- Nonaka, I.**, **1991**, The Knowledge Creating Compay, *Harvard Business Review*, **69/3**, 96-104.
- Nonaka, I.** , 1994, The Dynamic Theory of Knowledge Creating Company, *Organization Science* , **5/1**, 14-37
- Nonaka, I. ve Konno, N.**, 1998, The concept of Ba: Building a Foundation For Knowledge Creation, *California Management Review*, **40/1**, 40-54.
- Nonaka,I., Toyama, R., ve Konno, N.**, 2000a, SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, **33/1**, 5-34.

- Nonaka, I, Toyama, R. E Nagata, A.,** 2000b, A Firm As A Knowledge-Creating Entity: A new perspective on the theory of the firm, *Industrial and Corporate Change*, **9/1**.
- O'dell, C. Ve Grayson, J.C.,** 1998, If only we knew what we know: Identification and of transfer internal best practices, **40/3**, 154-174.
- Orlikowsky, W.J.,** 2002, Knowing in practice : Enacting a collective capability in distributed organizing, *Organization Science*, **13**, 249-273.
- Osterloh, M. Ve Frey, B.S.,** 2000, Motivation, knowledge transfer and organizational forms, *Organization Science*, **11/5**, 538-550.
- Saint-Onge, H** (1996) ,Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital, *Planning Review*, **24/2**, 10-14
- Schaik, M. L.,**1992, From small talk to real talk, *Communication World*, **9/7**, 26-30.
- Schulz, M. Ve Jobe, L. A,** 2001, Codification and tacitness as knowledge management strategies an empricial exploration, *Journal of High Technology Management Research*, **12**, 139-165
- Schwartz,B.,** 1990, The creation and destructionof value, *American Psychologist*, **45**.
- Selamat, M.H. ve Choudrie, J.,** 2004, The diffusion of tacit knowledge and its implications on information systems: the role of meta-abilities, *Journal of Knowledge Management*, **8/2**, 128-139
- Shariq, S.,** 1999, How does knowledge transform as it transferred? Speculations on the possibility of a cognitive theory of knowledgespaces, *Journal of Knowledge Management Review*, **3/4**, 243-251.
- Smith, E. A.,**2001, The role of tacit and explicit knowledge in the workplace, *Journal of Knowledge Management*, **5/4**, 311-321.
- Spender, J.C.,**1996, Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, **17**, 45-62.
- Stover, M.,** 2004, Making Tacit Kowledge Explicit: The ready reference database as codified knowledge, *Reference Services Review*, **32/2**, 164- 173 .

- Stankovsky, M.**, 2005, *Creating The Discipline of Knowledge Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington,USA.
- Sternberg, R.J., Wagner, R.K., Wendy, M.W. ve Horvath, J.A.**, 1995, Testing Common Sense, *American Psychologist*, **50/11**, 912-927.
- Teece, D.J.** (1998). ,Research directions for knowledge management, *California Management Review*, **40/3**.
- Tsai, M-T. Ve Tsai, L.-L.**, 2005, An Empirical study of the knowledge transfer methods Used by clinical instructors, *International Journal of Management*, **22/2**, 273- 283.
- Tuggle, F.D. ve Goldfinger, W.E.**, 2004, A methodology for mining emedded knowledge from process maps, *Human Systems Management*, **23**, 1-13.
- Wah, L.**, 1999, Making Knowledge Stick, *Management Review*, May., 24-9.
- Young, K. ve Lettice, F.**, 2002, The impact of graphic and metaphor tools on organizational Dynamics, *British Academy of Management Annual Conference: Fast Tracking Performance Through Partnerships*, London, September.

ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında İzmir’ de dünyaya geldi. İlk ve orta öğrenimini İstanbul’ da tamamladı. 1997’ de Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Fizik Eğitimi Bölümü’nden mezun oldu. 1997-1998 eğitim ve öğretim yılında özel bir eğitim kurumunda fen bilgisi ve fizik öğretmeni olarak görev aldı. 1998 Güz döneminde , disiplinlerarası alan olan Savunma Teknolojileri Programında öğrenimine başladı. Öğretmenlik hayatını öğrenme isteği olan öğrencilere özel ders vererek ve kar amaçsız kuruluşlarda ders vererek sürdürmektedir. Evlidir. Bir kızı ve bir oğlu vardır.