

ÖNSÖZ

“Bilgi”nin önemi, yaşamın çeşitli alanlarında, politikada, sanatta ve iş yaşamında uzun yıllardan beri biliniyordu. Bilginin aktarılmasında ilk çağlardan başlayarak masallar, destanlar aracı olmuş ve 12. yüzyıldan sonra da üniversiteler, medreseler ve kitaplar önemli rol üstlenmişlerdir. Ancak, son dönemde iletişim ve işbirliğini kolaylaştıran teknolojilerin gelişmesi ile olağanüstü bir bilgi çağına girilmiş, bilgiye dayalı ekonomiye geçişin sihri çevremizi tümüyle sarmıştır.

Bu gelişmeler sonucunda, günümüzde bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilmiş tümüyle radikal, bilinenleri kökten değiştiren yeni fikirler ortaya çıkmaktadır. Bunlar, şirketlerin iş yapma biçimleri ve müşterilere yaklaşım tarzlarına son derece etkili olmaktadır. Bu değişimi görerek, “bilgi yönetimi”ne geçen şirketlerin önemli bir rekabet üstünlüğü yakaladıkları artık tartışılmaz bir gerçektir. Bilgiye dayalı şirketlerin finansal tablolarının incelenmesi, bilgi yönetiminin ne kadar önemli olduğunu kanıtlamaktadır. İletişim, yazılım gibi bilgiye dayalı alanlarda çalışan bazı şirketlerin varlıklarının değeri şirketin piyasa değerinin % 5-10’unu geçmemektedir. Aradaki fark, şirketin sahip olduğu müşterilerin, kullanılan süreçlerin değeri ve çalışan insanların bilgi birikimidir. Bu birikimin adı, çalışanların sahip olduğu örtülü bilgidir.

Bu tez çalışmasında örtülü bilgi alt başlığını seçerek, bununla ilgili kavram ve vaka araştırmaları yaptım. Bu amaçla mümkün olduğu kadar özgün ve yeni kitap ve makalelerden yararlanıp konunun özünü yansıtmaya çalıştım.

Konu olarak örtülü bilgiyi seçmemin nedeni, bu konunun bugüne kadar detaylı olarak işlenmemiş olmasıdır. Bilgi Yönetimi çalışmalarında kısaca değinilen örtülü bilginin aslında başlı başına bir uzmanlık alanı olduğuna inanıyorum. Ayrıca bilgi yönetimi ve örtülü bilgiyi anlatan Türkçe kitap ve yayın sayısının az olması da benim bu çalışmayı yapmamda itici rol oynamıştır. Bu araştırma ile, örtülü bilgi konusuyla uğraşanlara yararlı olacağıma inanıyor ve meslektaşlarımdan örtülü bilgilerinden açığa çıkaracakları tezlerine kaynak yaratmış olmayı umuyorum.

Endüstri Mühendisliği Projesi ve Bitirme Tezi’nden sonra bu Yüksek Lisans Tezi’nin de içeriğinin tespit edilmesinde yardımcı olan, beni yönlendiren Sayın Hocam Prof.Dr.Haluk ERKUT’a, çalışmanın, elinizde tuttuğunuz şekle gelmesinde özveriyle yardımcı olan biricik kardeşim Yeliz’e ve sevgili arkadaşım Neslihan SAKA’ya ve tüm çalışmalarımdayı gibi anlayış ve desteklerine minnettar kaldığım sevgili aileme şükranlarımı sunarım.

Mayıs 2002

ATİLA ALTINAY

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
1.GİRİŞ	1
2.BİLGİ KAVRAMLARI VE TANIMLARI	5
2.1.Ver, Enformasyon ve Bilgi	8
2.1.1.Verinin Enformasyona Dönüşümü	10
2.1.2.Enformasyonun Bilgiye Dönüşümü	12
2.2.Bilgi Tarihi	16
2.2.1.Bilimsel Yönetim	17
2.2.2.Drucker ve Bilgi Toplumu	18
2.2.3.Öğrenen Organizasyonlar	18
2.2.4.Kaynak Tabanlı Stratejik Yönetim Yaklaşımı	20
2.3.Bilgi Çeşitleri	20
2.3.1.Örtülü ve Odaksal Bilgi	23
2.3.2.Eyleme Yönlendirilmiş Bilgi	24
2.3.3.Açıkça İfade Edilen Bilgi	24
2.3.4.Bilme Hiyerarşisi	25
2.4.Bilgi Elde Etme	26
2.4.1.Bilgi Yaratma	34
2.4.2.Bilgi Pazarları	37
2.4.3.Kurumsal Bilginin Elde Edilmesi	38
2.5.Bilgi Ekonomisi	40
2.5.1.Bilginin Ekonomik Değeri	40
2.5.2.Bilgi Ekonomisinin Yapısı	41
2.5.2.1.Sanayi Ekonomisinden Bilgi Ekonomisine Geçiş	41
2.5.2.2.Bilgi Ekonomisinde Bilişim Teknolojilerinin Rolü	43
3.BİLGİ YÖNETİMİ	45
3.1.Bilgi Yönetiminin Önemi ve Prensipleri	48
3.1.1.Bilgi Yönetimi Prensipleri	48
3.1.1.1.Masraflı Olması	49
3.1.1.2.Karma Çözümler Gerektirmesi	49

3.1.1.3.Politik Olması	50
3.1.1.4.Bilgi Yöneticileri Gerektirmesi	50
3.1.1.5.Bilgi Yönetiminin Yararlandığı Noktalar	51
3.1.1.6.Kullanılması ve Paylaşılması	51
3.1.1.7.Bilgi Yönetimi Çalışma Sürecini Geliştirmektir	52
3.1.1.8.Bilgiye Ulaşım Bir Başlangıçtır	52
3.1.1.9.Bilgi Yönetimi Bitmeyen Bir Süreçtir	52
3.1.1.10.Bilgi Yönetimi Bilgi Sözleşmesi Gerektirir	53
3.1.2.Bilgi Yönetiminin Önemi ve Faydaları	54
3.1.3.Bilginin Çalışanlarca Paylaşımı	56
3.1.4.Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar ve Hatalar	60
3.2.Bilgi Yönetiminde Roller	67
3.2.1.Bilgi Yönetimi İşçileri	67
3.2.2.Bilgi Proje Yöneticileri	71
3.2.3.Bilgi Uzmanları	72
3.2.4.Bilgi Müdürü	72
3.3.Bilgi Yönetimi Teknolojileri	75
3.3.1.Bilgi Yönetiminde Kullanılan Araçlar	77
3.3.1.1.Yönetimsel Araçlar	77
3.3.1.2.Teknolojik Araçlar	78
3.3.2.Bilgi Teknolojilerinin Uygulanması	78
3.4.Bilgi Yönetimi Modellemesi	82
3.4.1.Modelleme	82
3.4.1.1.Modellemenin Prensipleri	83
3.4.1.2.Model Çeşitleri	83
3.4.1.3.Modellemenin Kalite Kriterleri	93
3.4.2.Bilgi Yönetiminin Modellenmesi	94
3.5.Bilginin Değerlendirilmesi	95
3.5.1.Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi	96
3.5.1.1.Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü	98
3.5.1.2.Bilgi Yönetimi İçin Başarı Rehberi	102
3.6.Bilgi Yönetiminde Kültürün Etkileri	110
4.ORGANİZASYONLARDA ÖRTÜLÜ BİLGİ	120
4.1.Örtülü Bilginin Tanımı	126
4.2.Örtülü Bilginin Çeşitleri	127
4.3.Örtülü Bilginin Önemi	129
4.4.Örtülü Bilginin Roller	130
4.4.1.Örtülü Bilginin Bilgi Yaratımındaki Rolü	130
4.4.2.Örtülü Bilginin Takım Kurmadaki Rolü	130
4.4.3.Bir Projenin Başarısında Örtülü Bilginin Katkısı	131

4.5.Örtülü Bilginin Açığa Çıkarılmasında Yöneticilere Düşen Görevler	132
4.6.Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülmesindeki Zorluklar	133
4.6.1.Tamamiyle Farkında Olunmaması	133
4.6.2.Açığa Çıkarılmasında Kişisel İhtiyaç Duyulmaması	133
4.6.3.Açığa Çıkarılmasıyla Güç Ve Rekabet Avantajı Yitirme Riski	134
4.7.Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülmesinde Metafor Tekniği	134
4.8.Örtülü Bilginin Rekabet Stratejilerine Dönüştürülmesi	136
4.8.1.Lider ve Uzmanlarla Çalışmak	137
4.8.2.Networkler ve Çalışma Grupları	138
4.8.3.Örtülü Bilginin Kayıt Edilmesi	139
5.ÖRTÜLÜ BİLGİ İLE İLGİLİ VAKALAR	141
5.1.Vaka–1: Çelik Fabrikası Otomasyon Projesi	141
5.2.Vaka–2: Maden Fabrikası Otomasyon Projesi	143
5.3.Vaka–3: Norveç Tersanesi Re-Organizasyon Projesi	146
5.4.Vaka–4: Honda’da Metafor Tekniği Kullanımı	147
5.5.Vaka–5: Matsushita Electric Company-Ekmek Makinesi	149
6.SONUÇ VE TARTIŞMA	151
KAYNAKLAR	155
ÖZGEÇMİŞ	158

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Batı Bilgi Kuramı Özelliği.....	17
Tablo 2.2. Bilgi Çeşitleri.....	21
Tablo 2.3. Bilginin Yaşam Çevrimi.....	30
Tablo 2.4. Sanayi Ekonomisinden Bilgi Ekonomisine Geçiş.....	43
Tablo 3.1. Bilgi Aktarımı Kültüründe Sürtünmeler ve Olası Çözümler.....	66
Tablo 3.2. Proses Modellemesinde Gereksinimler ve Operasyon Aşamaları...	87
Tablo 3.3. Veri Modellemesinde Gereksinimler ve Operasyon Aşamaları.....	88
Tablo 3.4. Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü.....	99
Tablo 5.1. Matkap Otomasyonu Projesinin Başlangıcında Personelin Örtülü Bilgisi.....	141
Tablo 5.2. Matkap Otomasyonu Projesinin Sonunda Personelin Örtülü Bilgisi.....	142
Tablo 5.3. Maden Toplama Merkezi Otomasyonu Projesinin Başlangıcında Personelin Örtülü Bilgisi.....	144
Tablo 5.4. Maden Toplama Merkezi Otomasyonu Projesinin Sonunda Personelin Örtülü Bilgisi.....	145

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 : Kavram İlişkileri.....	8
Şekil 2.2 : Veri, Enformasyon, Bilgi İlişkisi.....	11
Şekil 2.3 : Veri / Bilgi Sürekliliği.....	13
Şekil 2.4 : Yeni Bilgi	14
Şekil 2.5 : Filozofun Bakış Açısı ile Bilgi.....	15
Şekil 3.1 : Bilgi Toplumundaki Eğilim.....	54
Şekil 3.2 : Başarılı Bilgi Yönetiminin Önündeki Organizasyonel Güçlükler	62
Şekil 3.3 : Proses Modeli	87
Şekil 3.4 : Veri Modeli	88
Şekil 3.5 : Sınıf Modeli.....	89
Şekil 3.6 : İşbirliği Modeli.....	89
Şekil 3.7 : Sıra Modeli.....	90

ÖZET

Bu çalışma, günümüzün hayati konularından bilgi yönetiminde özellikle örtülü bilgi ve önemi hakkında yapılmış bir araştırmadır. Bu araştırmada bilgi yönetiminin bilinen tüm kavramları, bilgi yaratımı, bilginin temel prensipleri, çalışanların bu yaklaşım içerisindeki rolleri anlatılmıştır. Yeni bilgi ekonomisinin, organizasyonel gelişimde yarattığı değişim ve onların piyasa değerleri üzerindeki inanılmaz etkileri vurgulanmıştır. Entelektüel sermaye kavramının önemi, firmaların bilançolarına olan temel katkısı ve maddi olmayan bu kapitalin ölçümünde ortaya çıkmış metotlar göz önünde bulundurulmuştur. Çalışmanın ana amacı, organizasyonlar için sürekli rekabet avantajı haline gelen örtülü bilgidir. Şirketlerin hemen hemen sadece bu tip bilgi ve onun yaygın olarak kullanılması ile rekabet edebildiği şu günlerde bu kritik değerle ilgili detaylı bilimsel çalışmalar henüz doygunluk seviyesine ulaşmamıştır. Bu nedenle kavramı Türkçe olarak analiz eden bir kaynak varlığı, konuyla ilgilenenlere fayda sağlayacaktır. Bu amaçla, organizasyonlardaki örtülü bilginin tanımları, çeşitleri ve vazgeçilmez değeri izah edilmiştir. Yöneticiler açık bilgiye ulaşmada üstlerine düşeni yapar, örtülüden dönüşümün gereklerini karşılarılarsa firmalarının mevcut durumunu güçlendirmede önemli bir fırsat yakalarlar. Bu açıdan, özellikle örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi üzerinde durulan çalışmada, yöneticiler için metaforların kullanımı da tarif edilmiştir. Rekabet stratejileri üretilmesine ilişkin metotların bu tip bilgiden nasıl faydalandığına yer verilmiştir. Son olarak, örtülü bilginin can alıcı etkisiyle yaşanmış vakalar son bölüme konulmuştur.

SUMMARY

This study is a research that has been done about particularly tacit knowledge and its importance in knowledge management asset which is a nowadays' vital subject. All known concepts of knowledge management, knowledge creation, basic principles of knowledge and the roles of personnel in this approach have been studied. Unbelievable effects of new knowledge economy on the generation of the development of organizations and their market value have been expressed. The importance and the fundamental contribution of intellectual capital on to the balance sheets of the firms have been recognized. The main purpose of the study is the tacit knowledge which became sustainable competitive advantage for the organizations. In these days the companies can compete almost only with this kind of knowledge and widely use of it, the detailed scientific studies about this critical value have not yet been reached to the level of saturation. Therefore the existence of such a source analysing the concept in Turkish will benefit to whom interest the subject. The definitions, the different kinds and major value of tacit knowledge in organizations have been expressed for this purpose. To reach explicit knowledge, if the managers meet the needs for conversion from tacit type, they catch an important opportunity to empower the existent situation of their firm. From this point of view, in the study where particularly the transformation from tacit to explicit has been considered, the use of metaphors has been described for managers. Its included that, the methods related to producing competitive strategies how benefits from this kind of knowledge. Finally the cases experienced within the crucial effect of tacit knowledge are placed at the last part.

1.GİRİŞ

Şirket yöneticilerinin dikkati, uzun yıllar boyunca endüstriyel toplumun temel taşlarından maddi unsurlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Binalar, makineler, hammadde ve malzemeler gibi parasal yatırımlar üst düzey yöneticileri ilgi odağı olmuştur. Üretim yönetimi, maliyet yönetimi, finansman yönetimi gibi konular çeşitli düzeylerde ele alınmış, incelenmiş ve geliştirilmiştir. Ancak, özellikle son dönemlerde maddi unsurlardaki gelişmelerden ziyade bir büyüme ve değer artışı üzerinde daha çok durulmaya başlandı. Şirketlerin bu yeni servetinin görünmeyen kaynağının “bilgi” olduğu artık kesinlikle kabul edilmektedir.

Entelektüel kapitalin yoğun olduğu şirketlerin muhasebe kayıtlarındaki değeri ile piyasa değerleri arasındaki fark gittikçe büyümektedir. 1980’li yılların ortalarında kurulan Microsoft, bugün neredeyse yüzyıllık bir şirket olan General Motors’un iki buçuk katı piyasa değerine sahiptir. Bilginin yarının rekabetçi pazarlarında son derece büyük bir role ve öneme sahip olduğunu kanıtlayan buna benzer örnekler her geçen gün daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Bilgi yönetiminin bir şirketin rekabetçi konumunu belirlemede kritik önem taşıdığı konusundaki yaygın bilinçlenmeye karşın, bu konuda nelerin yapılabileceği ve nasıl yapılacağı konusunda belirsizlikler ve bazı kavram karışıklıkları vardır.

Bilgi yönetimi; rekabet üstünlüğü yaratmak, bir şirketin piyasa değerini arttırmak ve bilginin farklı biçimlerini yönetmek için bir yaklaşımdır. Şirket içinde düşüncel öngörüler, sezgiler, öğrenilen dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde kendini gösteren “bilgi”nin yalnızca bir kısmı yararlıdır.Şirket içi yararlı olduğu anlaşılan bilgi üretken bilgidir ve bir anlam taşır. Bu nedenle kesinlikle şirket stratejileri, amaçları ve ihtiyaçları doğrultusunda ele alınması gereken bilgi yönetimi, şirketin performansını arttırmak amacıyla üretken bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması ile ilgilenir. Bilgi yönetiminin temel çabası, bilgiyi üretken kılmaktır. Yönetilecek bilgi, yalnızca işletme faaliyetlerinin sonuçları ışığında tanımlanarak değerlendirilebilir.

Bilgi yönetimi, bir organizasyonda birçok kaynağı, birçok sahibi ve birçok oyuncusu olan, açıkçası hemen tüm şirket çalışanlarının katıldığı bir örgütsel aktivitedir. Bu nedenle bilgi yönetimi, öğrenmeyi, bilgi paylaşımını ve bilgi teknolojilerini kullanmayı cesaretlendirecek kurumsal kültüre ihtiyaç duyar. Bu anlamda bilgi yönetimi ile öğrenen organizasyon kavramı arasında önemli bir bağlantı vardır.

Şirket bir makine değil, canlı bir organizmadır. Bir insan gibi, kolektif bir kimlik duygusu ve temel bir amacı olabilir. Bu, benlik bilgisinin örgütsel eşdeğeridir; şirketin neyi savunduğu, nereye gitmekte olduğu, nasıl bir dünyada yaşamak istediği ve en önemlisi, o dünyayı nasıl hayata geçireceği konusunda ortak bir anlayışı ifade eder (Nonaka, 1995). Bu bakımdan, bilgi yaratan şirket, fikirlerle olduğu kadar ideallerle de ilgilenir. Ve bu olgu buluşçuluğu ateşler. Buluşçuluğun özü, dünyayı belli bir vizyon veya ideale göre yeniden yaratmaktır. Yeni bilgi yaratmak, kesintisiz bir kişisel ve örgütsel kendini yenileme süreci içinde firmayı ve o firmadaki herkesi tam anlamıyla yeniden yaratmak demektir. Bilgi yaratan şirkette, yeni bilgi yaratılması, bir uzmanlık faaliyeti -AR-GE veya pazarlama ya da stratejik planlama biriminin uzmanlık alanına giren bir etkinlik- değildir. Bir davranış biçimi, aslında bir varoluş biçimidir ve bu çerçevede herkes bilgi işçisi, yani girişimcidir.

Yeni bilgi daima bireyle başlar. Zeki bir araştırmacının yeni buluşlara yol açabilen bir kavrayış gücü vardır. Bir orta kademe yöneticisinin piyasa eğilimleri konusundaki sezgisi, yeni bir ürün kavramına katalizörlük eder. Bir işçi, yeni bir teknik yöntem ortaya atmak için yılların deneyiminden yararlanır. Bu örneklerin her birinde, her bireyin kişisel bilgisi, firmanın bütününe yararlı örgütsel bilgiye dönüşür.

Kişisel bilgidен başkalarının yararlanmasını sağlamak, bilgi yaratan şirketin ana faaliyetidir. Bu faaliyet, kuruluşun her kademesinde ve sürekli olarak gerçekleşir. Ve aşağıdaki örnekten anlaşılacağı üzere, zaman zaman beklenmedik biçimler kazanabilir.

Örtülü bilgi son derece kişiseldir. Bu bilgiyi formüle etmek zor olduğu için, başkalarına iletmek de zordur. Ya da felsefeci Michael Polanyi'nin deyişiyle, "Anlatabileceklerimizden daha çoğunu bilebiliriz." Örtülü bilgi eyleme ve bireyin içinde bulunduğu somut bağlama -bir zanaat veya mesleğe, belli bir teknoloji veya ürün piyasasına ya da bir çalışma grubunun veya ekibinin faaliyetlerine- derinden kök salmıştır.

Örtülü bilgi kısmen teknik becerilerden -"know-how" terimiyle anlatılan, saptanması güç becerilerden- oluşur. Usta bir zanaatkar yılların deneyim birikiminden sonra yaptığı işin girdisini çıktısını "avucunun içi gibi" bilir. Ama bildiği şeyin altında yatan bilimsel veya teknik ilkeleri çoğu zaman açıklayamaz.

Aynı zamanda, örtülü bilginin önemli bir bilme boyutu vardır. Bu tür bilgi öylesine kökleşmiş zihinsel modellerden, inançlardan ve perspektiflerden oluşur ki bunları doğru kabul ederiz ve bu nedenle kolay kolay açıklayamayız. İşte bu nedendir ki bu örtülü modeller, çevremizdeki dünyayı algılayışımızı derinden şekillendirir.

Bu çalışmanın İkinci bölümünde öncelikle bilgi ile ilgili kavramlar açıklanmış, bilginin çeşitleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra bilginin nasıl elde edildiği detaylarıyla anlatılmıştır. Bu bölümde son olarak da bilgi ekonomisinden bahsedilerek bilginin ekonomik değeri tanımlanmaya çalışılmış, bilgi ekonomisinin çerçevesi tarif edilmiştir.

Tezin Üçüncü bölümü, yukarıda kısmen değindiğimiz bilgi yönetiminin önemi ve prensipleri ile başlamaktadır. Ardından bir organizasyonda bilgiyi yakalama, dağıtma ve kullanma işini yürütecek olan roller sıralanmıştır. Bilgi yönetiminde kullanılan teknolojik ve yönetsel araçların konu edildiği araştırmanın bu bölümünde bilgi yönetiminin modellenmesi de detaylarıyla aktarılmaya çalışılmıştır. Bu bölümün sonunda, entelektüel sermayenin önemi ve ölçülmesi üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde araştırmanın ana konusu olan Örtülü Bilgi kavramı işlenmeye çalışılmıştır. Bu hayati önemdeki bilginin tanımı, çeşitleri anlatılmış, önemi vurgulanmıştır. Örtülü bilginin bilgi yaratmadaki ve takım kurma üzerindeki rollerine yer verilen tezde ayrıca, işletmeler için çok önemli sayılan projelerin başarısında bu tip bilginin rolü ve değeri üzerinde de durulmuştur. Sonra, bilgi dönüşüm sürecinde en kritik olanı (örtülü bilginin açık hale dönüştürülmesi) seçilerek örtülü bilginin açık hale dönüştürülmesinde yaşanan zorluklar ve bu transformasyon önündeki engeller gruplanarak belirtilmiştir. Nonaka'nın örtülü bilgiyi daha açık hale getirmede en çok üzerinde durduğu metafor tekniğinin modelleme yaklaşımıyla kullanımı yine bu bölümde izah edilmiştir. Son olarak da, üstün ve sürekli bir rekabet avantajı haline gelen örtülü bilginin nasıl rekabet stratejilerine dönüştürüleceğine yer verilmiştir.

Beşinci ve son bölümde örtülü bilgiye dair vakalar konu edilmiştir. Bu amaçla ilk vakada, bir matkap otomasyonu projesinin kuruluşu sırasında örtülü bilginin olmayışının projeyi nasıl olumsuz etkilediği, proje teslim zamanını uzattığı, müşteriyi memnuniyetsiz durumda bıraktığı gösterilmiştir. İkinci vakada ise, bir maden firmasının toplama merkezine kurulacak olan otomasyon sisteminin tüm proje aşamalarında örtülü bilgi bulunmasının ve paylaşılmasının projeye ve tedarikçiye olan olumlu katkısı yer almıştır.

Üçüncü vakada, bir Norveç tersanesinin re-organizasyonu sırasında örtülü bilginin açığa çıkmasının tersaneye kazandırdıkları görülmüştür. Dördüncü vaka Honda ile ilgilidir. Burada Honda City'nin öyküsü anlatılmış ve mecaz dilinin firmanın bütün kademelerinde ve ürün geliştirme sürecinin bütün evrelerinde nasıl kullandığını gösterilmiştir. Beşinci ve son vakada da bir ekmek makinesinin üretilişinde, örtülü bilginin açığa çıkarılış şekli okuyucuya aktarılmıştır.

2.BİLGİ KAVRAMLARI VE TANIMLARI

Bu bölümde geçmişten bugüne bilgi kuramının özellikleri belirtildikten sonra bilgi kavramından ne anlaşıldığı, veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farklılıklar ve etkileşim, bilginin özellikleri ve adımları ile organizasyonel bilgi yaratımı anlatılmıştır.

Yönetim uzmanı Peter F. Drucker bilginin dünya ekonomisinin anahtar kaynağı haline geldiğini ileri sürmektedir. Gerçekten de üretimin geleneksel faktörleri olan, arazi, işgücü ve sermaye sürükleyici güç olmak yerine kısıtlar haline gelirken, bilgi üretimin kritik bir faktörü haline dönüşmektedir.

Hughes ve Cathy “Entelektüel Sermaye : Organizasyonların Yeni Zenginliği” adlı eserin yazarı olan Tom Stewart’ı kaynak göstererek, organizasyonların başarılı geçen her yılında, zımbalayan, kesen, montaj eden, kaldıran ve başka bir deyişle fiziksel dünyayı manipüle eden makineler yerine enformasyonu toplayan, işleyen, analiz eden ve dağıtan ekipmanlara daha fazla para yatırmaya devam ettiklerini belirtmektedirler. Organizasyonların karlılığını ve başarısını bir zamanlar garantileyen el ile tutulabilir fiziksel varlıklar, el ile tutulamayan varlıklarca önem konusunda geçilmiştir. Kısaca, bir organizasyonun entelektüel sermayesi günümüzde onun en değerli varlığıdır. Entelektüel sermayenin kalbi bilgidir çünkü, bilgi yaratıcılık ve yenilik vasıtasıyla değer katan araçtır.

Enformasyona değer katıldığında bilgiye dönüşür. Fiziksel varlığı olmayan ve organizasyondaki bireylerin onsuz işlerini yeterli düzeyde yürütemeyeceği kaynaklar bilgi olarak tanımlanabilir. Organizasyonun süreçleri içinde bünyeleşmiş ve faaliyet göstermekte olan enformasyon, o organizasyon için bir bilgidir denebilir.

Bilgi, kişinin daha önceki deneyimleri içinde sınıflandırılmış, ilişkilendirilmiş enformasyon üzerinde anlamlandırılmış ve problemi çözmede kullanılabilir hale getirilmiş anlamsal veridir.

İnsanlar tarafından yaratılan bilgi tecrübeye, sezgisel metotlara, arzulara ve sinirsel bağlantılara dayanan anlayış, yargı ve keşiftir. Henüz bir bilgisayar bilgi yaratamıyor. Bilgi bir şirketin sahip olabileceği yer, iş gücü, sermayeden çok daha fazla değeri bulunan tek ve en önemli kaynaktır ve tüm diğer geleneksel varlıkların aksine bilgi değerini yitirmez. Prusak'ın belirttiği gibi, bilgi bir şirketin değerinin yüzde yetmiş beşini temsil eder, fakat bu genellikle muhasebe kayıtlarında yer almaz. Asıl tartışma entelektüel sermaye için bilançonun nasıl oluşturulacağıdır çünkü, şirketlere nihai değerini veren bu husustur. Bilgi gücün ve itibarın organizasyonlardaki bir kaynağıdır. Bilginin belirginliği farkına varmak işlerin nasıl yürütüldüğünü değiştirecek ve insanları ödüllendirecektir.

Karar verenler şirketi öğrenen organizasyona çevirme isteklerini açığa vurabilir ve gelecekte meslektaşlarının fikirlerini daha iyi kullanacaklarını ifade edebilirler. Fakat bu yeterli değildir. Öğrenme vizyonumuzu gerçekçi temeller üzerine oturtacak çok açık bir dile ihtiyacımız var. Giderler ile maliyetler arasındaki veya nakit akışı ile kazanç arasındaki farkı ortaya koymak kolaydır. Ama çoğu kez veri, enformasyon ve bilgi arasındaki veya açık bilgi ile kapalı bilgi arasındaki farkı açıklamakta ne yapacağımızı bilememekteyiz. Bu bölüm bilgi yönetiminde kullanılan uygulanabilir tanımlamaları ve kişisel bilgi sözlüğümüzü oluşturmaya ve genişletmeye yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Churchman bilginin enformasyon koleksiyonunda bulunmadığını açıkça belirtmiş ve bilgi yaratma sürecinde insan faktörünün önemini altını çizmiştir.

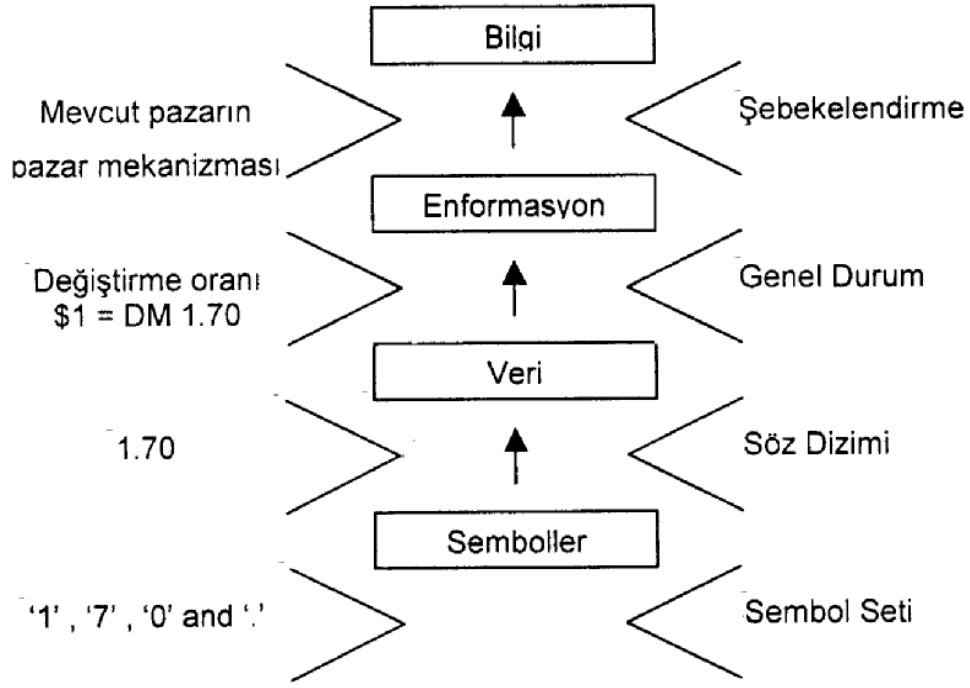
Tüm sağlıklı organizasyonlar bilgiyi oluşturur ve onu kullanır. Bir organizasyon, dış çevreden enformasyonu, malzemeyi ve enerjiyi içine alan açık bir sistem gibi davranır; bu kaynakları daha sonra çevre içerisinde tüketilecek bilgi ve proseslere ve mal veya hizmet üreten yapılara dönüştürür. Bu nedenle organizasyonlar ve çevreleri arasındaki ilişkiler dikkate değer bir şekilde kritiktir : organizasyonlar çevrelerine kaynakları ve var oluşlarının sürekliliğinin onaylanması için bağımlıdır. Choo'nun belirttiği gibi, çevrenin karmaşıklık ve belirsizlik açısından gelişmesinden dolayı, organizasyonların fizibil olmalarını sürdürebilmeleri çevrenin güncel ve olası gelecekteki durumlarını yeterince öğrenmelerine ve bu bilgiyi kendi davranışlarını tam zamanında değiştirmek üzere kullanmasına bağlıdır. Bir organizasyon bilgi olmadan, kendini organize edemez; fonksiyonunu yerine getirir bir şirket olmayı sürdürebilmeyi de gerçekleştiremez.

Bugün çok popüler olan yorumlardan ikisi, anlayış, bilgi ve enformasyon olarak değerlendirildiğinde bir bilgidir. Bu şu anlama gelmektedir; eğer anlarsak bilgiye sahip oluruz veya eğer bir biçimde bilgilendiysek bilgiye sahibiz demektir. Henüz anlayış ve bilgi, iş dünyasında, rekabete dayalı avantajı üretmeyecektir. Çoğu şirkette kişiler bilgi sistemi tarafından yaratıldığı düşünülen limitlerden yakındır. Problemin kökü anlayış veya enformasyon olarak düşünülen bilginin, ürün sonuçlarında müşteriler için değer üreten hareketleri konuya dahil etmediğidir.

Bu noktayı basit bir örnek ile açıklayabiliriz: Künefe yapmasını öğrenmek için, biz bir yemek kitabı satın alabilir veya bir kursa gidebilirdik. Ama künefe bilgisi, ne kitapta bulunan enformasyon ne de kursta geliştirilen tekniklerin kavranması değildir. Bunlar, sadece enformasyon ve anlayışlardır. Burada bilgiyi oluşturan, müşteriye künefenin iyi olduğunu söyletebilen hareketleri gerçekleştirebilme olan künefe yapabilme yeteneğidir. Kurstan elde edilen anlayış ve kitaptaki enformasyon, künefeyi yapmak için bilgi üretimini ve etkin hareketleri mümkün kılan hususlardır.

Bilgi Yönetimi literatüründe ortak bir dil geliştirmek için veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının tanımlanması gerekir.

Bu düzeyler arasındaki hareketler sıklıkla zenginleştirme prosesi olarak tanımlanmaktadır. Söz dizim kuralları sembollere uygulandığı zaman onlar dataya dönüşmektedir. Veri, genel durum içindeki açıklamaya yakındır. Bu nedenle alıcıyı enformasyon ile bulmaktadır. Enformasyon şebekelendiği zaman, özel bir faaliyet alanında kullanılabilir ve bu bilgi olarak farz edilebilir. Şekil 2.1’de bu kavramlar hiyerarşisindeki ilişkiler sembolize edilmiştir.



Şekil-2.1 Kavram İlişkileri

2.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi

Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbiriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal bağlamda işlemlerin yapılandırılmış biçimde kaydedilmesidir. Modern kurumlarda veri, teknolojik sistemlerde saklanır. Bu yolla verilerin sisteme ilk girişi finans, muhasebe ve pazarlama departmanları kanalıyla olmuştur. Bu süreç son zamanlara kadar merkezi biçimde yönetilmiştir. Bugünkü eğilim ise verinin derlenmesinin desantralize edilmesi yönünde olup veri toplamanın maliyeti, hızı ve sistemin ne kadar veriyi taşıyabileceği soruları araştırılmaktadır.

Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun aktarılması için bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir. Enformasyon, mesaj alan kişinin algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefler. Bu açıdan bakıldığında mesajın enformasyon olup olmadığına kendisindeki etkisine bakarak alıcı karar verir.

Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır; bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır; o, yani enformasyon, fark yaratan veridir.

Bilginin tanımı veri ve enformasyondan daha karmaşıktır. Bilim filozoflarının “bilme”nin bireye ne kazandırdığı konusunda yaşamlarını adanmış olması gibi kısa bir tanım herkesi tatmin etmeyebilir. Davenport ve Prusak **“Working Knowledge”** adlı eserlerinde; bilgi : deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonun akışkan “bir karmasıdır” tanımını yapmaktadırlar. Bilgi sadece kayıtlarda ve bilgi bankalarında değil kurumsal rutinlerde, süreçlerde, uygulama ve normlarda da saklıdır. Bazen sezgisel olan bilginin sözlere dökülmesi her zaman mümkün olmayabilir.

Enformasyon kuruluş içinde sert ve yumuşak iletişim ağları aracılığıyla dolaşır. Sert iletişim ağı gözle görülür, başı sonu belli bir altyapıya sahiptir; kablolar, taşıma araçları, uydu alıcıları, posta kutuları, adresler, elektronik posta kutuları gibi. Bu ağlarla iletilen mesajlar arasında elektronik posta mesajlarını, geleneksel posta mesajlarını, paketleri ve internet mesajlarını sayabiliriz. Yumuşak iletişim ağı ise daha az resmi ve daha az gözle görülür bir nitelik taşır. Kendiliğinden yürür. Birisinin size bir not ya da üzerinde “bilginize” yazılı bir makale fotokopisi vermesi yumuşak iletişim ağı ile haberleşmeye birer örnektir.

Bilgi bireylerin problemleri çözmek için kullandığı tüm öğrenme süreçlerinin ve yeteneklerinin bedenidir. Bu hem teorik ve pratik, günlük kuralları ve hareket için öğrenimleri içermektedir. Bilgi, veri ve enformasyon temeline dayanmaktadır. Bundan sonra organizasyonel bilgi tabanının tanımına ihtiyacımız olmaktadır.

Organizasyonel bilgi tabanı organizasyonun kendi işlerini yapmak için kullanabileceği bireysel ve toplu bilgi varlıklarından oluşmaktadır. Bunun yanında bilgi tabanı bireysel ve organizasyonel bilginin inşa edildiği veri ve enformasyonu da içermektedir. Bilgi tabanı düzenli değişikliklere uğramaktadır. Bu değişiklikler toplu olarak organizasyonel öğrenmeyi oluşturmaktadır.

Organizasyonun bilgi tabanı organizasyonun kendi işlerini yapmak için kullanabileceği bireysel ve toplu bilgi varlıklarından oluşmaktadır. Bu bağlamda şirketin problem çözme potansiyeli onun vasıflı “bilgi işçileri” ne ve toplu organizasyonel becerisine bağlıdır.

Günlük konuşmada, uzun yıllardır enformasyon – anlamlı modellerde düzenlenmiş enformasyon – ve bilgi – inanılan bir şey, doğru olan bir şey ve güvenilebilir – arasında seçim yapabilme denenmiştir.

Eğer bilginin farklı ve yeni şekilde kullanıldığı açıkça belirtilmez ise, enformasyon ve bilginin birbirinin yerine kullanılması zaman zaman zihin karıştırıcı olabilir ve çıplak enformasyona bilginin prestijinin eklenmesi esnasında gerçekçi bulunmayabilir. Bu durum aynı zamanda enformasyonun bir yerden bir yere aktarılmasındaki kolaylık ve hıza rağmen bilginin insandan insana aktarılmasının genellikle yavaş ve zor olduğunun anlaşılmasını güçleştirebilir.

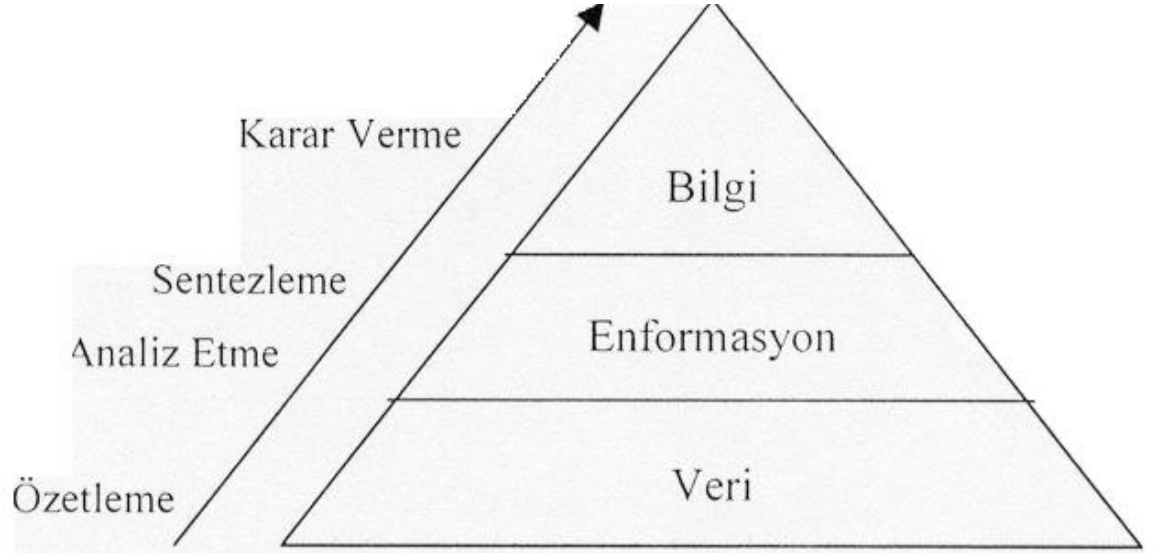
Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerle ya da dolaplarla değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir.

Bilgi bireylerin problemleri çözmek için kullandığı tüm öğrenme süreçlerinin ve yeteneklerinin bedenidir. Bilgi veri ve enformasyon temeline dayanmakta fakat şu var ki bu durum kişileri sınıflandırmaktadır. Bu nedenle veri, enformasyon ve bilgi yönetimi her zaman koordineli olmalıdır.

Ne kadar basit bir gerçek gibi görünse de veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılamayacağını bir kez daha vurgulamak önemlidir. Kurumsal başarı ya da başarısızlık genelde bunlardan hangisine gereksinim duyduğunuzu bilmeye, hangisine sahip olduğunuza ve her biri ile neler yapıp yapamayacağınıza bağlıdır. Bu üç kavramın ne olduğunu anlamak ve bir tanesinden diğerine nasıl geçeceğinizi bilmek bilgi işini başarıyla yürütmek açısından zorunludur. Bu amaçla şimdi verinin enformasyona, enformasyonun da bilgiye dönüşmesinde rol oynayan faktörlere değinelim.

2.1.1.Verinin Enformasyona Dönüşümü

Gerçeklerin en alt seviyesi veridir. Veri içine yerleştirilmiş bilgiye sahip değildir. Veri sıralanmalı, gruplanmalı, analiz edilmeli ve tercüme edilmelidir. Veri bu şekilde işlendiğinde, enformasyona dönüşür. Enformasyonun bir teması ve bir amacı vardır. Enformasyon kapsam ve deneyim ile birleştirildiğinde bilgi haline gelir.



Şekil-2.2 Veri, Enformasyon, Bilgi İlişkisi

Veriyi katma değer ekleyerek enformasyona dönüştürürken aşağıdaki zihinsel süreçlerden geçilmektedir.

- **Bağlam :** Verilerin hangi amaçla derlendiğini öğrenme.
- **Sınıflandırma :** Analiz birimlerini ve verinin ana bileşkelerini öğrenme.
- **Hesaplama :** Verileri istatistiksel olarak analiz etme.
- **Düzeltilme :** Verilerdeki hataları ayıklama.
- **Yoğunlaştırma :** Bilgiyi özetleyerek daha kısa bir biçimde sunma.

Verilerden farklı olarak enformasyonun anlamı vardır, yani Drucker'ın sözleriyle “ilişkilere ve amaca” sahiptir. Yalnızca alıcıyı biçimlendirme potansiyeline sahip olmakla kalmayıp kendisinin de bir biçimi vardır : bir amaca yönelik olarak organize edilmiştir. Yaratıcısı ona anlam kattığında veri, enformasyona dönüşür. Verilere çeşitli yollarla değer ekleyerek enformasyona dönüştürürüz. Verilere değer ekleme konusunda birkaç önemli yöntem aşağıda sıralanmıştır :

- **Amaca yönelme :** Verilerin hangi amaç için toplandığını biliriz.
- **Kategorize etme :** Verilerin analize uygun birimlerinin ya da temel bileşenlerinin neler olduğunu biliriz.
- **Hesaplama :** Veriler matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz edilmiş olabilir.
- **Düzeltilme :** Veriler hatalardan arındırılmıştır.

- Özetleme : Veriler kısa ve öz görünecek şekilde özetlenmiş olabilir.

2.1.2.Enformasyonun Bilgiye Dönüşümü

Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır; bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır; o, yani enformasyon fark yaratan veridir.

Nasıl enformasyon veriden doğuyorsa bilgi de enformasyondan doğar. Eğer enformasyonun bilgiye dönüşmesi isteniyorsa bu işi insanların yapması gerekir. Bu dönüşüm süreci şu şekilde işler :

- Karşılaştırma : Bu duruma ilişkin enformasyon ile bildiğimiz diğer durumlara ilişkin enformasyon arasında ne gibi farklar ve benzerlikler vardır ?
- Sonuçlar : Enformasyonun kararlar ve hareketler üzerinde ne gibi etkileri vardır ?
- Bağlantılar : Bu bilgi parçası ile diğerleri arasında nasıl bir ilişki vardır ?
- Konuşmalar : Diğer insanlar bu enformasyon hakkında ne düşünmektedir ?

Yukarıdaki süreçlerin sentezi bizi bilgiye ulaştırır. Bilginin değerli olma nedeni veri ve enformasyondan farklı olarak eyleme yakın olmasıdır. Sahip olduğumuz bilginin sonucunda karar üretip hayata geçirebilmekteyiz. Örneğin; müşterinin gelecekteki gereksinimlerini bilmek ürün tasarımında etkinlik artışına neden olur.

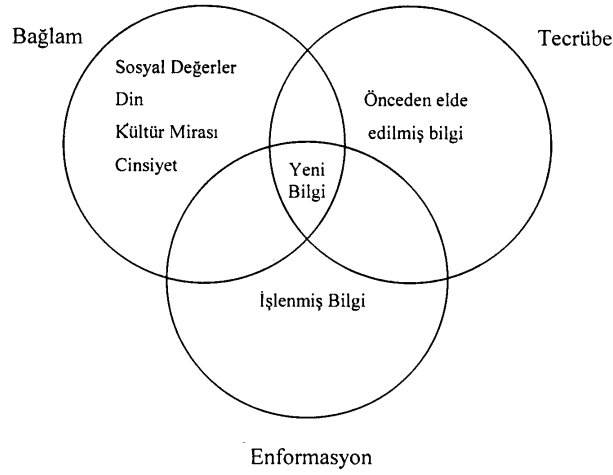
Örneğin, internet üzerindeki bir web sitesini belli bir zaman dilimi içinde ziyaret edenlerin kayıtları birer veridir. Ziyaretçi kayıtlarının belli bir disiplin içinde sırayla kullanılabilir kümeler ayrılması ise, verileri enformasyona dönüştürür. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi ise; birbirinden bağımsız enformasyon kümelerindeki senkronize olmayan enformasyonların birbiri ile bağlantılarının organizasyonların kullanımına yönelik olarak ilişkilendirilmesi ve bundan bir çıkarım yapılmasıdır.

Veri.....	Enformasyon.....	Bilgi
Yapılandırılmamış.....		yapılandırılmış
Yalıtılmış.....		yerleştirilmiş
Genel durum-bağımsızlık.....		genel durum-bağımlılık
Düşük davranış kontrolü.....		yüksek davranış kontrolü
Semboller.....		hareket için öğrenim süreci modelleri
Farklar.....		ustalık / yetenek
Kalite düzgünlüğü içinde kesintisiz değişim		

Şekil-2.3 Veri / Bilgi Sürekliliği

Yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi; veri, enformasyon ve bilgi arasına kesin ayrımlar çizmek yerine onları bir süreç boyunca veriyi bir başa, bilgiyi bir başa yerleştirmek daha faydalı olacaktır. Açıkça belirtilmiş evrelerde problem nadiren görmekteyiz. Küçük adımlarla çözüme yaklaşımda oldukça şanslıyız. Temel olabilecek hareketlerdeki dağınık belirtiler, kavramaya ilişkin örnekleri oluşturmak için bir araya gelmektedir. Beceriler ve bilgiler yavaşça kazanılmaktadır; zamanla toplanmış ve yorumlanmış enformasyon miktarındaki proses vasıtasıyla gelişmektedir. Bu proses veriden enformasyon yolu ile bilgiye bir süreç gibi kavramlaştırılmış olabilmektedir.

Bilgi enformasyon, bağlam ve deneyimin birleşimidir. Bağlam bir bireyin hayata bakış açısıdır. Bu sosyal değerler, din, kültürel miras ve cinsiyet gibi çeşitli etkileri içerir. Deneyim ise daha önceden elde edilmiş bilgidir.



Şekil-2.4 Yeni Bilgi

Bilgi bir kişiden diğerine aktarıldığında, bilgi alıcının bağlam ve deneyimine doğru çekilmiş olur. Yeni bilgi alıcının algılama ve deneyimine göre tercüme edilir. Eğer alıcının bilgiyi tercüme etmesi için yeterli algı algılama ve deneyimi yok ise, bilgi doğru bir şekilde tercüme edilemeyecektir ve bu bilginin ya çok az ya da hiç değeri olmayacaktır. Harris'e göre verici bilgiyi zayıf sembolik bir şekilde tanıtırsa, alıcı yanıltılabilir veya yeni bilgiyi anlamayabilir.

Enformasyon, onu alan kişiye anlamlı olması için düzenlenilen veridir. Bilgi ise çeşitli tanımlara sahip olur. Bunlar;

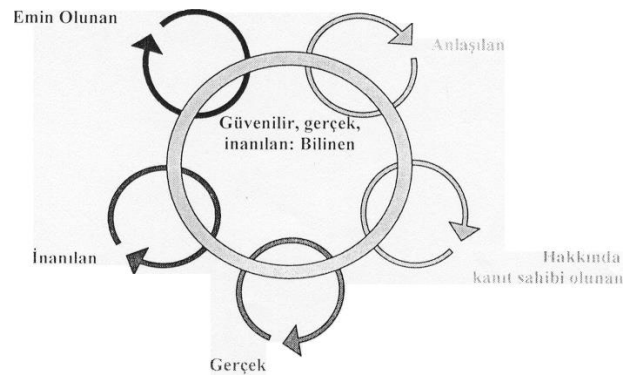
- Anlayış, bir şeyin açık ve kesin bir şekilde anlaşılması.
- Zihin tarafından fark edilebilen veya kavranabilen öğrenme.
- Pratik deneyim veya beceri, tanıma.
- Problem çözmeye uyarlanabilir bilgi düzenleme.

Her görev veya beceri, onun ile ilgili özel bilgiye sahip olurlar. Bilgi insana aittir ve bu yüzden dolayı subjektiftir; fakat bunun aksine enformasyon ve veri ağırlıklı olarak dışsal ve objektif olmayı sürdürür.

Ponelis ve Fairer-Wessels, Taylor'un bilginin deneyim boyunca bireylerin zihinlerinde formüle edildiğinde açıkladığını aynı zamanda rapor ederler. Bilgi, hem kapalı olarak hem de açıkça, bilginin transferi boyunca ve paylaşılmış deneyim boyunca gruplar ile topluluklar arasında paylaşılır. Böylece birey ve topluluk, bilgi havuzuna sahip olurlar.

Enformasyon, bildirmek için kullanılan fiilin adıdır oysa bilgi, bilmek için kullanılan fiilin adıdır. Böylece enformasyon, hangi işlem ve vasıtasıyla yapıldığını bildirir ve iki taraflı, gönderen ve alıcıyı (klasik iletişim teorisi) ima eder. Bilgi, ne bilinildiğidir ve, bildirme işlemi boyunca ne alındığını bünyesine katabilmesi için bir kişi gerektirir. (bu bünyeye katma işlemi, yapı ve sınıflandırma boyunca bir anlamın verilmesini gerektirir.) Sonuç olarak zihin içine dahil edilmedikçe, hiçbir şey bilgi olamaz; zihnin dışarısındaki her şey sadece potansiyel bilgi olan enformasyondur. Bu, Churhman'ın görüşüne uyar. Bu görüş, bilginin öznel doğasını belirtir.

İnsan zihninin, bilgiyi rasyonellik ve sezgi olan iki çeşit yol ile algılayabilir olduğunu sık sık tanımlama çabalarını hatırlatmak faydalı olabilir. Batıda, sezgi yolu ile anlaşılan bilginin rasyonel-bilimsel bilgi nazarındaki değeri yoğun olarak düşmüştür ve bilimin yükselişi sezgisel bilginin bilgi dahi olmadığının ima edilmesini gündeme getirmiştir. Polanyi, Nonaka ve Takeuchi'nin de yazılarında belirttiği gibi örtülü bilginin bir bireyden diğerine aktarmadaki zorluğun farkına varılmıştır. Bazı analistler bilgiyi tamamen örtülü olarak tanımlamaya çalışmışlardır, bu nedenle diğerlerinin açık bilgi olarak sınıflandırdığı bilgiyi küçük enformasyon olarak tanımlamışlardır. Doğuda, rasyonel bilgiye kıyasla sezgisel bilginin daha önemli olduğunu belirtmek geleneksel bir yaklaşımdır. Yüksek ve aşağı bilgiden bahsedilmiştir ve aşağı bilgi, çeşitli bilimler ilişkilendirilmiştir. Çin felsefesi, sezgi yolu ile anlaşılan ve rasyonel bilginin birbirini dengeleme doğasını vurgulamıştır ve onları tipik bir ying yang çifti ile temsil etmiştir.



Şekil-2.5 Filozofun Bakış Açısı İle Bilgi

Bilgi; müşteriler, pazarlar, işlemler, kurallar gibi iş için önemli olan konu alanı hakkında deneyim, gerçek, kural, tanım ve kavram olarak dikkate alınabilir. Karar, tahakkuk, tahmin, tasarım, planlama, teşhis ve analiz gibi zeka gerektiren işlerde

anahtar kaynaktır. Bilgi, formal, sistematik ve aleni bir şekilde bilgi depolarında ya da insanların zihinlerinde sezgi veya öngörü olarak kaydedilebilir.

Bilgi, bir kez aleni olarak kaydedildiğinde enformasyon yönetim teknikleri ve IT sistemleri ile kontrol edilebilir, fakat aşağıda belirtilen hususlar ile normal olarak enformasyon olarak tanımlanan hususlardan farklıdır :

- Zengin sosyal ve psikolojik boyuta sahip olur. Oluşturulur, kişisel ve kolektif zihinler arasında paylaşılıp, zamanla geliştirilir;
- Deneyim ve öğrenmeye dayandığı için bilgiden daha çok birbirine bağlı, güncellenmiş ve açıklayıcıdır.
- Yaratıcılık, işbirlikçi problem çözme ve insanları kendi görüş ve deneyimlerini paylaşmaya yönlendirme gibi kendi karakteristik problemleri vardır.

2.2.Bilgi Tarihi

Bilgi eskiden beri insanoğlunun aktivitelerinin en önemli bileşimi olarak kabul edilmiş ve değişik araştırma alanlarında hep ele alınan ve incelenen bir konu olmuştur. Diğer bir deyişle eski Yunan filozoflarından beri "bilgi nedir" sorusu sorulmaktadır .Bu soruya verilen ilk yanıt "bir cevabın karşılığını araştırma süreci" olarak tanımlanmıştır. İlk defa Plato tarafından anlatılan rasyonalizm (akılcılık) ve ampirizm (her türlü bilginin esasının tecrübeye dayandığını ileri süren görüş) gibi batı filozoflarının kabul ettiği iki görüş bilgi kesinliği doğru görüşlerdir. Mantıksal terimlerden uzak bir kuram olan bu tanıma göre bir şeyin doğruluğu hakkındaki inancımız, onun doğru bir bilgi olduğunu göstermez, böylece az da olsa görüşümüzün yanlış olma ihtimali vardır. Şüpheler ise bütün şüpheler ötesinden gerçek bilgiye ulaşmak için bir metot araştırdılar. Böylece diğer bütün bilgilerin zemini olacak, ispat ve kanıta gerek olmayan bilgi var olacaktı.

Yukarıda değindiğimiz iki bilgi kuramıyla ilgili yaklaşımdan rasyonalizm gerçek bilginin duysal deneyimlerle değil fakat akıl yürütme ile olduğunu, yani gerçek bilginin tecrübe ile kesinleştirilmiş bilgi olmayacağını iddia ediyor. Ve bu kurama göre gerçek bilgi, kesin doğru aksiyomlara dayanmış akıl yollu sonuçlardan çıkar. Matematik bu tür çıkarımın en iyi örneklerindendir .Bunun karşıtı ampiristler ise bilginin tek kaynağının tecrübeden olduğunu söylüyorlar ve bu görüşe göre evrende

var olan herşey aslında objektif varlığa sahiptir. Her ne kadar kişinin aldatıcı algısı olsa da, gerçek algılanın kesinliğidir. Deneysel yaklaşım bunun en iyi örneğidir.

Bu iki baskın görüş (rasyonalizm ve ampirizm), kesin olarak bilginin kaynağının teşkil edilişlerinde ayrılıyorlar .Diğer temel ayırım ise bilginin elde edildiği metotta yatmaktadır. Akılcılar bilginin tündengelim yolu ile teori, kavram vb. akıl yapıları yardımıyla ulaşılabilceğini ileri sürerken, ampiristler ise tecrübelerden (deneyimlerden) tümevarım yoluyla bilginin elde edilebileceğini savunuyorlar. Tablo-2.1 batı bilgi kaynağı ve bilgiyi elde etme yöntemleri açısından farkını göstermektedir.

Tablo-2.1 Batı bilgi kuramı özelliği

	<i>Rasyonalizm</i>	<i>Ampirizm</i>
Bilginin Kaynağı	Zihinsel Süreçler	Duyusal Algılama
Bilgiyi Elde Etme Yöntemi	Kavram, Kanun ve Teoriler	Deneyimler

Yönetim literatürü ise bilgi konusunda zaman içinde iki farklı gelişim göstermiştir : (Nonaka ve Takeuchi, 1995) Bir tarafta Taylor'dan Simon'a "bilimsel" bir çizgi, diğeri ise Mayo ve Weick'in içinde olduğu ve "organizasyonel kültürü" de dikkate alan "insancıl" (humanist) bir diğer çizgi.

2.2.1.Bilimsel Yönetim

Taylor bazı bilimsel metotlar ve prosedürlerle (zaman ve iş etüdü gibi), en iyi metodu uygulamaya çalıştı. Bilimsel yönetim, çalışanların tecrübelerini ve sözsel yeteneklerini objektif ve bilimsel bilgiye dönüştürme girişimiydi. Bununla birlikte, çalışanların deneyim ve yargılarının bilgiye yeni bir kaynak oluşturacağını düşünemedi. Bu yüzden yeni metotlar üretmek yöneticilerin sorumluluğu haline geldi. Bilimsel yönetimin hızlı yayılımı, "insan ilişkisi" (human relations) teorisinin yükselişini sağladı. 1920 ve 1930'lu yıllarda George Elton Mayo başkanlığında bir grup araştırmacı Hawthorn -Western Electrics-da yapmış olduğu çalışma, (Hawthorn deneyleri) moral, bir gruba ait olmak duygusu vb. faktörlerin çalışanların verimliliğini arttırdığını gösterdi. İnsan ilişkisi teorisi, bilginin sürekli artmasında

özellikle çalışanların (insan faktörünün) önemli bir rol oynadığı görüşünü savunmaktadır.

1980'lerin ortasında bu iki yaklaşıma yeni bir sentez geldi. Bilimsel ve insancıl yaklaşımın bir sonucu olan bu sentez literatürde üç ana başlıkta görüldü.(Nonaka ve Takeuchi, 1995)

1. Bilgi toplumu hakkında konjonktürler,
2. Öğrenen organizasyonlar,
3. Kaynak-tabanlı (ressource-based) stratejik yönetim yaklaşımı.

2.2.2.Drucker ve Bilgi Toplumu

İkinci dünya savaşından sonra üretim-tabanlı sektörler yavaş yavaş hizmet sektörüne, günümüzde ise bilgi toplumuna doğru kaydı. Drucker'a göre artık dünya "Bilgi Toplumu"na doğru gidiyor ve bu yeni anlayışta "ekonomik kaynakların temeli"ni oluşturan para, doğal kaynaklar ve işgücünün yerine artık "bilgi" ve "bilgi çalışanları" büyük bir rol oynayacaklar. Drucker, "bilgi işi", "bilgi çalışanı" gibi kavramları ilk olarak ortaya atıp açıkladıktan sonra, bilgi toplumundaki her organizasyon için en büyük fırsatın kendi-dönüşümünü *{self-transformation}* yönetmek amacıyla sistematik yaklaşımlar yaratmak olduğunu söylemiştir. Organizasyonların eskimiş bilgileri terk etmeleri ve yeni değerler yaratmaları gerektiğini belirterek bu amaçla :

1. Her aktivitenin devamlı gelişimi,
2. Yeni uygulamaların geliştirilmesi,
3. Sürekli yenilik yapılması ,

zorunluluğu üzerinde durmuştur.

Dolayısıyla günümüzde başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere yöneticilerin karşılaşacakları en büyük fırsat bilgi ve hizmet sektörü çalışanlarının verimliliğinin artırılmasıdır.

2.2.3.Öğrenen Organizasyonlar

Drucker tarafından vurgulanan organizasyonların devamlı değişimi ihtiyacı, uzunca bir süredir öğrenen organizasyonlar teorisyenlerinin ilgi odağı olduğunu göstermiştir. Organizasyonun gerek teknolojik gelişmeden gerekse ekonomik değişimler

karşısında değişimi, koşullara ayak uydurması gerekliliği giderek büyümektedir. Öğrenmenin iki tür etkinlik içerdiği kabul görmektedir. Birinci tür öğrenme spesifik problemleri çözmek için varolan önermeleri sağlayan "know-how" bilgisidir. İkinci tür öğrenme ise varolan önermeler (paradigmalar, model...vb) yerine yeni önermeler kurmaktır. Bu tür öğrenmeler "tek devreli" ve "çift devreli" öğrenme olarak anılmaktadır. Bilgi yaratımı bu iki tür öğrenmenin dinamik bir sarmal oluşturacak şekilde etkileşimi ile olur.

Senge pek çok organizasyonun öğrenme yetersizliklerinden soruları olduğunu görmüş ve bunu iyileştirmek ve öğrenme kapasitesini genişletmek için bir model önermiştir. Senge'e göre yöneticiler bir öğrenen organizasyon kurmak için şunları yapmalıdır :

1. Sistem düşüncesine adapte olmalıdırlar,
2. Kişisel yetkinliklerini (personal mastery) yüreklendirmelidirler,
3. Akıl modellerini ortaya koymalı ve bunları geliştirmelidirler.
4. Ortak bir vizyon yaratmalıdırlar
5. Takım çalışmasını etkin kılmalıdırlar.

Senge'in yaklaşımı buna karşın bilgi sözcüğünü çok az kullanmakta ve bilginin nasıl yaratılacağına ilişkin düşünce sunmamaktadır. Nonaka'ya göre "organizasyonel öğrenme" ile "bilgi yönetimi" arasındaki benzerliklere rağmen bu iki yaklaşım arasında kısıtlamalar da mevcuttur :

1. Bilgi gelişiminin öğrenmenin bir parçası olduğu gerçeğini ihmal etmişlerdir,
2. Pek çoğu "bireysel" öğrenme üzerinde durmaktadırlar. 20 yıllık çalışmaların toplamında "organizasyonel" öğrenmenin neyi teşkil ettiği hakkında etraflı bir görüş meydana getirememişlerdir,
3. Üzerinde hemfikir olduğu gibi organizasyonel öğrenme, geçmiş deneyimlerden etkilenen, yeni rutinler geliştiren ve organizasyonel hafıza tarafından desteklenen bir değişim sürecidir. Fakat teori bilgi yaratma sürecini ihmal etmektedir,
4. Diğer bir kısıtlama ise bu teoride, çift-devreli öğrenme sürecini organizasyonun içinden veya dışından biri tarafından "objektif" olarak doğru zamanda uygulamaya

koyulabileceğini öngörmektedir. Bilgi yaratımında ise bu süreç, özel bir süreç değil, organizasyon için günlük bir süreçtir.

2.2.4.Kaynak Tabanlı Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Kaynak tabanlı yaklaşım adını verebileceğimiz yeni bir paradigma ise şirketlerin sürekli değişen ve globalize olan bir çevrede rekabet etmelerine yardım etmektedir. Yeni yaklaşımda şirket yeteneklerini, kapasitesini, stratejik özelliklerini sürdürülebilir bir rekabet avantajında kaynak olarak görmektedir.

Günümüzde ise bilimsel yönetime alternatif bir yaklaşım olarak yönetim alanında insan unsurunu dikkate alan araştırmalar sonucu başarılı şirketlerin kendilerine has organizasyonel kültürler geliştirdikleri görüldü. Organizasyonel kültür üzerine yapılan araştırmaların sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir :

- Çalışanların potansiyel ve yaratıcılıklarına önem verilmesi gerekmektedir.
- Çalışanların sadece enformasyon işleyicisi olarak değerlendirilmesi yerine yeni bilginin üreticisi olarak görülmesi gerekmektedir.
- Organizasyonun çevresiyle ilişkisinde pasif kabul edilmesi yerine bilgi üretimi ile çevresini değiştirebileceği gerçeğinin kabul edilmesi gerekmektedir.

2.3.Bilgi Çeşitleri

Bilgi, genellikle açık ve örtülü olan veya yapısal ve yapısal olmayan bilgi olarak karakterize edilir. Aleni veya yapısal bilgi, doküman, veri tabanı, ürün veya işlem olarak temsil edilir. Bu bilgi; resmi, sistematik bir dil veya nesne olarak kodlanılabilen ve paylaşılabilen bilgidir.

Örtülü veya yapısal olmayan bilgi, iletişimi ve resmileştirmeyi güçleştiren aksiyon, kapsam ve kişisel deneyime daha bağımlıdır. Örtülü bilgi genellikle, bir anlaşmanın nasıl tartışılacağı, kritik rekabetsel istihbaratın ortaya çıkarılması ve bireysel potansiyele nasıl erişileceği veya fonksiyonlar arası bir takımın nasıl kurulacağı gibi bildiğimiz fakat açıklayamadığımız hususlar için kullanılır.

Tablo-2.2 Bilgi Çeşitleri

	Sahip Olunan	Sahip Olunmayan
<i>Bilinen</i>	Açık Bilgi Sahip olduğumuzu bildiğimiz bilgi	Bilgi Boşlukları Sahip olmadığımızı düşündüğümüz bilgi
<i>Bilinmeyen</i>	Örtülü Bilgi Sahip olduğumuzun farkında olmadığımız bilgi	Bilinmeyen Boşluklar Bilmediğimiz ve sahip olmadığımız bilgi

James Brian Quinn'in işaret ettiği gibi çoğu ürün ve hizmete değer katan soyut faktörler bilgiye dayalıdır : Teknik bilgi, ürün tasarımı, pazarlama yöntemi, müşteriye anlama, kişisel yaratıcılık ve yenilik gibi. Bilginin daha önce açıklamış olduğumuz özellikleri, yani hız, karmaşa ile başa çıkabilme yeteneği, geçmişten gelmesi ve belli bir çerçeve içinde bulunması, değerlendirme becerisi ve esnekliği hızla değişen, rekabetin giderek sertleştiği bir küresel ekonomide kesinlikle gerekli olan unsurlardır.

Bilgi kullanış biçimimiz bilgiyi nasıl algıladığımız ve organize ettiğimize bağlı olarak değişir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi dört başlıkta sınıflandırılabilir. Günlük yaşamımızda bu başlıkların nereye oturduğunu görmek gerçekleri algılama modelimizi oluşturmak bakımından önemlidir.

Bu başlıklar idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgidir.

İdealist Bilgi : Bu bilgi türü vizyon oluşturmamızı, hedef saptamamızı, değer ve inançlarımızı yönlendirmemizi ve kararlar vermemizi sağlar. Düşünce şeklimiz “elde edebileceğimizin en iyisini” düşünmek şeklindedir. Örneğin; Toplam Kalite Yönetimi konusunda bir paradigma benimsemişsek bunun getirdiği yeni değerler, yeni yargılar ve yeni motivasyon, idealist bir bilginin ürünüdür. İdealist bilgi iki yolla değerlendirilir.

1. Motivasyonumuzu yönlendirmek
2. Referans noktalarımızı yeniden çerçeveleyecek şekilde bütünü algılamak.

Yeni kurumlar üretirken idealist bilgi düşünce alternatifleri üretmemizi sağlar. Teknik olmayan stratejik düşünce bu düzlemdeki bilgi tarafından yönetilir.

İdealist bilginin kaynağı okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartışıklarımızdır. Bunlar üzerinde düşündükçe paradigmlar oluştururuz. Kurumlarda idealist bilgiyi “benchmarking” ve kurum içi geliştirme çalışmalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretiriz. Vizyonun gelişmesine yardımcı olma, problem çözme, karar verme ve tasarım süreçlerinde önem kazanır. Bu nedenle hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır. İlginç olan idealist bilginin çoğunlukla bilincinde olmamamız ve bunun varlığını ve etkilerini tanımlamadan kullanmamızdır.

Sistematik Bilgi : Karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri, organize biçiminde gerçeği algılamamızı, sistematik bilgi mümkün kılar. Sistemlerin nasıl çalıştığını, iç mekanizmaları bu suretle anlar, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılaşmalar olacağını sistematik bilgi sayesinde çözeriz. Bu tür bilgi bize yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarar. Örneğin; kurumsal sistemlerin nasıl çalıştığını anlamak, bilim dallarına ilişkin bilginin sosyal davranışlara ilişkin şemalar, modeller ve metodoloji, sistematik bilginin yansımalarıdır. Bu tür bilginin elde edilme kaynağı genellikle formel eğitim olmakla beraber gözlemlerimizden ürettiğimiz senaryolar ve modeller de bu sınıfa girer.

Sistematik bilgi bilinçli olarak sahip olduğumuz bir bilgi türü olup kendi içinde bütün teşkil eden alt sistemlerden oluşur.

Pragmatik Bilgi : Bu düzeydeki bilgi işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde know-how bilgisidir. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi pragmatik bilgiye bir örnektir. Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütürken, güçlü ve güçsüz noktaların tahlilini yaparken pragmatik bilgiyi değerlendiririz.

Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla bulduklarımızdır. Pragmatik bilgimizin bilincindeyizdir.

Otomatik Bilgi : içselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutinler otomatik bilginin en

tipik örnekleridir. Bir diğer örnek tecrübeli bir yöneticinin toplantı yönetimi veya sipariş vermesi olabilir. Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verdiğimiz “tepki”lerde içerilmiş olan otomatik bilginin çoğunlukla bilincinde değildir.

Bu bilgilerin birey tarafından kullanılması çeşitli bileşimlerde olur. Bu bilgilerin kullanılma oranları bireyin dar veya geniş görüşlü olmasını bekler. Dar görüşlü bir insandan teknik bilgi yüksek olsa da yukarıdaki bilgi türleri çok daha düşük oranda mevcuttur. Bir sıralama yapmak gerekirse dar görüşlü bir kişide en az bulunan idealist bilgi türü olup ondan sonra sırasıyla sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi türleri gelmektedir.

Geniş bakış açılı kişilerde ise teknik bilgi nispi olarak daha düşük de olsa dünyaya bakış açısını kapsayan alandaki diğer bilgi türleri teknik bilgi türü ile eşit ağırlıklı olarak dengelenmektedir.

2.3.1.Örtülü ve Odaksal Bilgi

Her aktivite, birbiri ile karşılıklı olarak özelleşen iki farklı bilgi boyutu veya bilgi seviyesine sahiptir :

- Nesne veya olay hakkındaki odak altında olan bilgi – *odaksal bilgi*
- Odakta olanı yönetmede veya geliştirmede bir araç olarak kullanılan bilgi – *örtülü bilgi*

Odaksal ve örtülü boyutlar birbirinin tamamlayıcılarıdır. Örtülü bilgi, odakta olan bir işi gerçekleştirmeye yardımcı olan arka plan bilgisidir.

Bilme işlemi, sınıflar altında birleştirilen bellekten eksik ipuçları olarak dikkate alınabilir. Onu kategorize ederek gerçeği anlarız. Bu kategorilerin kalıpları, teorileri, metotlar, duygular ve yetenekleri içerir. Zihin ise, onu oluşturan gerçekten odağa ulaşır. Tamamlamanın bu hareketi, resmi olmayan bir harekettir ve resmi bir işlem ile yer değiştirilemez.

Bilginin tamamlanması, kendi içinde kişisel bir beceridir ve bundan vazgeçilemez. Birleştirme işlemi için meta-bilginin özel bir çeşidine ihtiyaç vardır; bilgi hakkında bilgi tamamlama. Bu meta-bilgiye onun detaylarını bilmeden de sahip olmak mümkündür.

2.3.2.Eyleme Yönlendirilmiş Bilgi

İnsanoğlu bilgiyi elde eder ve kullanır, bilgi eyleme yönlendirilmiştir ve bilme prosesi ile ilgilidir. Bilgi, daha iyi bir şekilde bilme prosesi olarak tanımlanabilecek bir aktivitedir. Bilgi hem dinamik “bilgi” hem de statik olarak “bilme” olarak ele alınabilir. Dinamik olarak özellikleri vurgulandığında, bilme veya öğrenme gibi fiiller kullanılır. Dinamik özellikler insanoğlunun elde etme, bilme durumuna ulaşma ve yeni bilgiye ulaşma çabasını tanımlar.

Ek farkındalık ve odaksal farkındalık karşılıklı olarak kişiye özeldir. Eğer bir piyanist piyano çalarken yaptığı parmakları ile yaptığı gözlemleri çaldığı parçadan başka bir yöne kaydırırsa nerede olduğunu karıştırabilir ve çalmayı kesmesi de muhtemeldir.

Bir kitap veya bir makale okurken, metindeki tüm kelimeler tanıdık olmasa da, okuyucu ne okuduğu hakkında bilgi sahibi olacaktır. Hatta okuyucu birçok dili biliyorsa, kitabın hangi dilde yazıldığını dahi hatırlamayıabilir.

İnsanoğlu örtülü bilgi ve odaksal bilgi arasında geçişler yaparak hayatımızın her saniyesinde, her an bilme eylemini getirmektedir; bu eski ve iyi bilinen ile yeni ve tahmin edilemeyen arasındaki harmanlamayı sağlayan temel bir insan yeteneğidir.

2.3.3.Açıkça İfade Edilen Bilgi

Bilgi kelimeler ile ifade edilebildiğinden, lisan ile açığa vurulur. Bir insan bir fareye göre bir labirent içinde yolunu bulma hususunda daha fazla başarılı değildir; ve insanın deneyimlerini yeniden organize etmede hayvanlardan daha başarılı olduğu da net olarak bilinmemektedir. Fakat hayvanların çıplak, yardımcı olunmamış beyinleri sadece enformasyon kırıntılarını sistematik olmayan bir şekilde toparlayabilir; bunun benzeri şekilde insanda konuşmaya bağlı olan sistemizasyonun gücü olmadan daha iyisini yapamaz.

Fakat kelimeler mevcut kullanımları ile modifiye edilmeleri sonucu önceden kazandıkları anlamdan başka bir mesaj taşımazlar. Kelimeler ile ifade ettiğimiz bilgiler hayvanların da olguları öğrenmeleri gibi büyük oranda deneyimler sonucu elde edilmiş olacaktır, bunun yanı sıra kelimeler anlamlarını daha önce önceden belirlenmiş benzer deneyimlerden veya bizim varlığımız esnasında diğerlerinin söylemesi veya bizim onları kullanmamız ile anlam kazanırlar.

Bu nedenle, enformasyon bir mektup okuma ile veya bu mektuptaki mesajda gösterilmiş tüm geçmiş olaylarla birlikte mesaj hakkında düşünme sonucunda enformasyon elde edilebilir. Üzerinde dikkatin odaklandığı bu mesaj veya anlam somut bir şey değil, metin ile hatırlatılan kavramdır.

Bilgi semboller veya kelimeler şeklinde ifade edildiğinde, yayılması ve eleştirilmesi mümkün olur ve bu sayede değeri artar. Çünkü söyleyebileceğimizden çok daha fazlasını biliriz, açıkça söylenilen ve resmi kalıplara sokulan herşey bir ölçüde örtülü olarak bildiklerimiz ile saptanmıştır. Lisan tek başına bilgiyi açık hale getirmek için yetersizdir. Tüm açıkça ifade edilen bilgiler orijinal olarak birilerinin zihinlerinde oluşturulmuştur. Örneğin, üç yaşındaki bir çocuk anlamadan okuyabilir, fakat bilgiyi açıkça anlamamış olabilir.

2.3.4.Bilme Hiyerarşisi

Bilgi yeni bilgileri elde edebileceğimiz bir araçtır. Metotlar, kurallar, inançlar ve teoriler entelektüel araçlardır. Bir “kural” bir faaliyetin sonucu ile ilgilidir. Kuralların bilgisi aynı zamanda örtülü bilgi olarak fonksiyon görmektedir, örneğin bir tür, örtülü “araçların aracı” olarak değerlendirilebilir.

Bir kural doğruluk için bir standart, bir norm, bir prosedür. Aradaki fark bir normun tamamen statik, bunun aksine bir kuralın değiştirilebilir olmasıdır. Kurallar bilme prosesi içerisinde geliştirilirler veya geleneklerden gelirler. Kuralların gücü onları değiştirebilme veya genişletebilme yeteneğini de beraberinde getirirler.

Bilginin dinamik özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, “Bilme Prosesi” nosyonu muhtemelen “bilgi” kelimesinin tanımından daha iyi bir tanım verecektir.

Beceri asosyal bir çevreden gelen geri bildirme dayanan kurallara göre hareket edebilme yeteneğidir. Beceri teşhis edilemeyen tanımlayamadığımız kassal davranışları ilişkilere göre birleştirir.

Know-how ise beceri içerir ve sosyal bağlamlarda harekete geçme yeteneğidir. Profesyonel enstitüler veya belli bir gelenek gibi diğer aktörler kuralları koyarlar. Problem çözme know-how için gerekli bir sonuçtur. Kurallar üzerinde ise diğer kuralları koyarlar.

Kurallardaki yeteneği yansıtabilme, bununla beraber yüksek derecede düzenlilik ve teknik veya know-how parçası olmamalıdır. Bir boksör, bir cerrah veya bir şair kendi

kriterlerini, kendilerine özel görevlerini başardıklarında uygulayabilmelidirler. Bunun yanında başkaları tarafından yaptıkları olaylara dair yansıttıkları yeteneklerinden dolayı değil, performans sonuçlarından dolayı iyi, kötü veya yaratıcı olarak ele alınmalıdırlar.

“Uzmanlık bir know-how’dır ve yetenekleri yansıtabilmelidir. Uzmanlık veya **ustalık** belirli alan içindeki know-how yeteneği ve sadece kurallara uymak değil aynı zamanda alan kurallarının veya geleneğin etkisini arttırmak anlamına gelmektedir.” Uzmanlık bu nedenle bir özellik değildir fakat bireysel aktörler ve sosyal sistemin kuralları arasındaki bir ilişkidir. Know-how ve teknikler arasında karşılaştırma yapmış olan uzmanlığın özelliği şudur; aktör kendi bilgisi üzerinde güce sahiptir, benzer şekilde kurallar sistemi üzerinde de, ve bu kalite standartlarına karar verme gücüdür. Sadece bir birey bu tip bir güce sahip olduğu anda, sistem bireyin tecrübelerini öğrenme pozisyonu içinde olur.

Bilmek hem kapalı hem de merkezi olabilir. Bu durum kapalı veya odak noktası olarak ve/veya açık bilgi gibi kullanılıp kullanılmamasına bağlıdır. Kapalı ve merkezi olmak hiyerarşi içinde sınıf veya seviye değil, daha çok aynı bilginin iki boyutu gibidirler. Becerikli bir kişi sosyal durum içinde anlayabilmek ve haberleşebilmek için, bilmenin kapalı süreci üzerine odaklanabilmek zorunda iken bireyler arasında transfer edilmesi ve anlaşılması zor olan teknikler bu nedenle büyük oranda kapalı bilmeye sahiptir.

2.4.Bilgi Elde Etme

Bilgi elde etmeden söz ettiğimiz zaman kuruluş içinde geliştirilen bilgidir olduğu kadar kuruluş tarafından elde edilen bilgidir de söz etmiş oluruz. Elde edilen bilginin mutlaka yeni yaratılmış olması gerekmez, kuruluş için yeni olması yeterlidir.

“Bilgiye odaklanmış şirketin elinde gerektiği zaman ve gerektiği yerde kullanabileceği uygun bilgiler hazır olmalıdır, yoksa sırf üretmiş olmak için yeni düşünce üretmenin bir anlamı yoktur.

Bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle en etkili yolu onu satın almaktır, yani bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almak gibi.”

Başarı satın alınan şirkette bilginin nerede olduğunu bulmak ve değerlendirmek için olağanüstü çaba göstermeye, satın alma işlemi sırasında ve sonrasında bilgi işçilerini

ve bilgi ortamını korumaya, var olan ve yeni gelen bilginin yumuşak bir şekilde birbirleriyle karışmalarını sağlamaya bağlı olabilir.

“Bilgiyi gerçekten kiralamak demek bilginin kaynağını kiralamak demektir. Bu konuda akla gelecek ilk örnek bir proje için danışman kiralamaktır. İsim yapmış olmayı bilginin değerinin temel ölçüsü olarak gören şirket danışmana, bilgisini kendileriyle paylaşması ya da belirli bir konuda kullanması için para ödeyecektir. Bina ya da ekipman kiralamaktan farklı olarak bilgi kiralama işinde bir ölçüde de bilginin aktarımı söz konusudur. Bilginin kaynağı gelip geçicidir ama bilgisinin bir kısmı şirkette kalacaktır. Danışmanlar da hizmetlerini kısmen müşterilerine bilgi aktarma temelinde pazarlamaya başlamışlardır. Örneğin şimdilerde ileri teknoloji danışmanlık firmalarından birkaçı müşterinin uygulama için de kendileri ile çalışması koşuluyla SAP yazılım paketi konusunda teknik eğitim vermeyi önermektedirler.

Eğer bir kuruluş belli bir sorununun çözümü için yardım alıyorsa büyük olasılıkla danışmanın bilgisinden çok öğütleri ile ilgilenecektir. Başka bazı durumlarda ise şirket dışarıdan gelen uzmandan olabildiğince çok şey öğrenmeye çalışabilir. Bilgi üretme işinde yatırımların bu kadar çok olduğu dikkate alındığında niyetler önem kazanmaktadır : bir şirket ne istediğini bilmelidir ki istediğini elde etme şansı yüksek olsun.”

“Kuruluşlarda bilgi elde etme veya üretmenin çok bilinen yollarından biri de özel olarak bu amaca yönelik birimler ya da gruplar oluşturmaktır. Bu konuda en bilinen örnek araştırma-geliştirme departmanlarıdır. Bunların tek amacı yeni bilgi, işlerin yapılması için yeni yollar bulmaktır. Ernst&Young’ın İş Yenilikleri Merkezi bir tür araştırma-geliştirme departmanıdır. Andersen Consulting danışmanlık şirketi de Silikon Vadisinde ve Güney Fransa’da teknoloji araştırma merkezleri kurmuştur. IBM Consulting temel danışmanlık konularında çalışacak uzmanlık geliştirme grupları oluşturmuştur. Motorola, Merck, McDonald’s şirket üniversiteleri, Xerox’ın PARC’ı ve diğer şirketlerin araştırma ve eğitim tesisleri hep bilgi üretimi için ayrılmış kaynaklardır. Bazı durum özellikle kitaplığın, pek çok danışmanlık firmasında olduğu gibi belirli bir bilgi sürecine ya da fonksiyonuna bağlı çalıştığı zaman ortaya çıkar.

Bilgi üretimi için ayrılan kaynaklar tanımları gereği kuruluşun günlük işlerinden ayrı tutulduklarından bilginin gerekli olduğu yere aktarılması genelde oldukça karmaşık bir iş haline gelir.

Bilgiyi yaratanlarla kullanacak olanlar aynı dili konuşmuyor bile olabilirler. Çok pahalıya patlayan bilgi aktarım güçlükleri konusunda herhalde en bilinen örnek Xerox'ın Ralo Alto'daki Araştırma Merkezinde 1970'li yılların ortalarında meydana gelen olaydır. Xerox PARC'daki bilgi işçileri grafik ortak yüzey bilgisayarlarının aralarında fare, grafik ikonlar ve mönüler de olan temel unsurlarını icat etmişlerdi. Ama gülünçtür ki bu başarıya katkıda bulunan bağımsızlık büyük olasılıkla Xerox'ın bu işin önemini ve potansiyel değerini anlamasına engel oldu. İnsanlar bu araştırmaya, yeni yaratılan bilgiyi değerlendirecek kadar yakın değildiler. Öte yandan Steve Jobs Apple'daki görevinde (hem kültürü hem de huyu gereği) bu tür yeni düşüncelere çok açıktı ve yukarıda sözü edilen bilginin önemini derhal kavradı (gerçi kendisi de Xerox PARC'da geliştirilmekte olan bazı obje teknolojilerine ilgi duymamış ve sonradan bundan pişmanlık duymuştu.) Xerox PARC'da kısa bir gezinti, Xerox'un yıllardır para yatırdığı araştırmanın meyvelerini toplamasına yetti. Apple geri döndüğünde Macintosh'u ortaya çıkardı ve bu da Xerox'ın zararına oldu. Xerox sonunda PARC'daki bazı araştırmalardan yarar sağlayabildi (örneğin büyük boyutlu lazer yazıcı gibi) ama önemli bir ticari fırsat uçup gitmişti.”

Bu tür karışıklıklardan kaçınmak için yöneticiler bilgi üretme işine ayrılan kaynaklardan gelen sonuçların kuruluş genelinde bilinmesi için gereken adımları atmalıdır. Sharp'da şirketin araştırma-geliştirme gruplarının yaptıkları araştırmaların sonuçları önce kuruluşun dokuz iş grubuna, oradan da iş birimleri laboratuvarlarına resmi olarak aktarılmaktadır.

Organizasyonel öğrenme organizasyonel bilgi tabanındaki değişikliklere, ilgili toplu çerçevelerin yaradılışına ve organizasyonun hareket etmede ve problem çözmedeki yeteneğinin gelişimine bağlıdır.

Bir kuruluşta kimin ne bildiğinin haritasının çıkarılması vazgeçilmez bir bilgi envanteridir ama bilginin sürekli olarak ulaşılabilir durumda kalmasını garanti edemez. Bilgiye ancak “sahibinin” onu paylaşmaya zamanı olduğunda erişilebilmesi ya da şirketten ayrılan kişinin bilgiyi de beraberinde götürmesi kuruluşun bilgi sermayesinin değerini tehdit eden önemli sorunlardır. Bu nedenle şirketlerin bu gibi

kayıpları önlemeye yönelik stratejileri olmalıdır. IBM'in Lotus Geliştirme bölümünde önemli bilginin korunmasına yönelik yaklaşımı vazgeçilemeyecek bilgi işçilerini saptayıp ödüllendirecek özel programlar oluşturarak kilit personeli elde tutma çabasını da içermektedir.

Yöneticiler öncelikle kontrol edebildikleri öğrenme prosesleri ile ilgilenmektedirler. Bilgi yönetimi ile organizasyonel öğrenme arasındaki temel fark, öncekinin aktif ve direktif proses olmasıdır. Organizasyonel öğrenme, organizasyonun bilgi tabanındaki değişikliklere verilen isimdir, halbuki bilgi yönetimi iyi düşünülmüş karışmayı kapsamaktadır. Bilgi birbirinden doğası itibariyle farklı kaynaklardan elde edilir. Bunlar :

- Deneyim
- Yargı
- Değerler
- El yordamı ve sezgidir.

“Deneyim : Deneyim kuruma tarihsel perspektif sağlar. Deneyime dayalı olan bilgide tekrar eden kalıpları görmek ve şimdi ile geçmişte olanlar arasındaki ilintileri kurmak kolaylaşır. Kurumlar uzmanlara ve danışmanlara başvurduklarında gerçekte deneyime dayalı iç görüyü satın almış olmaktadırlar.

Gerçekler kitap bilgisinden farklı olarak uygulamada neyin mümkün olduğunu gösterir. Örneğin; ABD ordusunda bu amaçla kurulmuş olan bir merkezde (CALL) çeşitli operasyonlarda öğrenilen dersler tanımlanmakta ve tartışılmaktadır. Yapılan “Eylem Sonrası Değerlendirme” çalışmalarında örneğin Somali veya Rwanda’daki askeri operasyonlardan edinilen deneyimler Haiti’de yapılacak olan bir müdahale girdi olarak kullanılır. Bu değerlendirme sonuçları ordunun doktriniyle bütünleştirilerek belgelenmiş prosedürlerine ve eğitim programlarına geçirilmekte böylece deneyimle bütünleşen bir disiplin yaratılmaktadır.

Yargı : Bilgi yargıyı içerir. Sadece deneyime dayalı olarak yeni durumları değerlendirmeyi değil durumlara yeni tepkiler de geliştirmeyi sağlar. Bu bakımdan bilgi canlı bir sistem olarak evrimleşir. Evrimleşmesi durduğu andan itibaren doğmaya dönüşür.

El yordamı ve sezgi : El yordamı, çözüm üretmekte deneyimli kişilerin yeni problemlere daha önceki çözümlerinden yararlanılarak kısa devreler oluşturulmalarıdır.

Çözüm senaryoları zihinlerde içselleşerek neuronlar arası devreler oluştururlar. Bunları bilgi dosyaları olarak düşünebiliriz. Bilgi dosyaları bizi her aşamada bilinçli bir analiz ve seçim yapma zorunluluğundan kurtarır. Bu senaryolar zihinlerde o denli hızlı cereyan eder ki cevaba sezgisel olarak ve nasıl olduğunu bilmeden ulaşırız. Bu durum o sırada düşünce aşamalarından geçmediğimiz anlamına gelmez. Sezgi, bu nedenle mistik bir kavram değildir. Sadece aşamaların çok iyi öğrenilmesinden ötürü otomatik olarak gerçekleştirildiğini ortaya koyar. Kari Wieck bu durumu kompres edilmiş uzmanlık olarak tanımlar. Tecrübeli bir şoförün becerisi buna örnek verilebilir.

Değerler ve inançlar : Değerler ve inançlar da bilginin bir parçasıdır. Neyin gözlemleneceğini büyük ölçüde değerler belirler. Bu açıdan değerler ve inançlar düşünceyi ve eylemleri etkiler. Nonaka ve Takeuchi “Bilginin enformasyondan farklı olarak inançlar ve kendini adamışlık üzerine” olduğunu savunarak seçme ve yargılama gücünü enformasyon ve mantıktan çok değerler ve inançlardan gelmekte olduğu görüşünü desteklerler.

Mevcut IT-yetkili bilgi yönetiminde örtülü bilgi bir kişinin hareketlerine, deneyimine, ideallerine değerlerine ve duygularına bağlı olan prosesini içermez. Örtülü bilgi, organizasyonel bilgi yaratımının en temelinde yer alsa da, yapısı gereği son derece kişiseldir ve formüle edilmesi ve erişilmesi zordur.

Tablo–2.3 Bilginin yaşam çevrimi

	Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Örtülü Bilgi	Sosyalleşme	Dışsallaştırma
Açık Bilgi	İçselleştirme	Birleşme

Malhotra'ya göre Nonaka ve Takeuchi bilginin yukarıdaki tabloda gösterilmiş 4 aşamayla meydana geldiğini savunmuşlardır :

- Örtülü bilgidен örtülü bilgiye olan çevrimi içeren sosyalleşme,
- Örtülü bilgidен açık bilgiye olan çevrimi içeren dışsallaştırma,
- Açık bilgidен açık bilgiye olan çevrimi içeren birleşme,
- Açık bilgidен örtülü bilgiye olan çevrimi içeren içselleştirme.

Daha önce açıklandığı gibi, açık bilgi resmi ve objektiftir. Yönetimde geçerlidir ve organizasyonun enformasyon katmanında ve dokümanlarında saklanır. Tam tersi olarak ta, örtülü bilgi gayri resmi ve subjektiftir. Çalışanlar tarafından tecrübe ve tatbikat sırasında elde edilir ve genelde ya dile getirilir ya da elektronik posta gibi gayri resmi yazılı haberleşme araçlarıyla açıklanır.

Bilgi birleşmesi, mevcut bilginin önceden var olan bilgiyle birleşmesidir. Parechi'ye göre, Hammer ve Champy, proses yönetiminde iş prosesinin yeniden yapılandırılmasını da bilgi kombinasyonu olarak nitelemişlerdir. Bir BPR projesinde, yöneticiler ve dışarıdan gelen danışmanlar beraberce organizasyondaki işe uygun objeleri ve bunun yanında mevcut iş proseslerinde verimsizliğe sebep olan ve boşa kullanılan kaynakları da saptamalıdır. Bundan sonra da saptadıkları verilere göre verimsizliğe sebep olan proses aşamaları elenmeli ve proses-yapısı yeniden tasarlanmalıdır. BPR'ın teşebbüslerdeki örtülü bilginin yerini almadığı belirtilmiştir. Sonuç olarak, BPR'daki dikkatsiz bir yorum, organizasyonda “beyin hasarı” oluşturabilecek bir “kov ve unut” sendromuna yol açabilir. Proses iyileştirme BPR'a nazaran daha az agresif bir yaklaşımdır ve çalışanları yeniden yapılanmış işe katarak ve enformasyon teknolojisini derecelendirerek mevcut prosesleri daha verimli hale getirmeyi amaçlar.

Bilgi sosyalleşmesi, yeni örtülü bilginin geçmiş tecrübeler ve know-how paylaşımı ve değişimiyle meydana gelmesidir. Sosyolojik çalışmalardan elde edilen veriler, paylaşımın ve değişimin öğrenme için çok faydalı olduğunu göstermiştir. Bilgi sosyalleşmesi, kullanıcılara belirli bir kısıtlama getirmeden haberleşmelerini sağlayan (örneğin elektronik posta) teknolojilerden direkt olarak IT desteği alabilir.

Bilginin içselleştirilmesi, açık bilgiyi içsel bilgiye çevirir. Kişisel öğrenme tamamen içselleştirmeye bağlıdır. Örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesi, bilginin sözlü ifade

edilmesine veya dokümanlarda diyagram olarak görünmesine bağlıdır. Kişiler bilgiyi, yaparak, başkalarının nasıl yaptığına bakarak veya örneklemeyle içselleştirirler. Bilinmeyen bir arazide bir yerden bir yere gitmek, oradan daha önce geçmiş birinin ne gördüğünü ve tecrübe ettiğini bilerek daha kolay olur.

Bilginin dışsallaştırılması, kapalı bilgiyi açık bilgiye çevirir. Bu da bilgi yaratımında en önemli adımdır – kavramların ve fikirlerin teoriye, teknolojiye ve insan eliyle yapılan faydalı şeylere dönüştürülmesi. Micheal Polanyi, Nonaka ve Takeuchi yeni kavramların açıklanmasında mecazların gücünü işaret etmişlerdir. Buna göre, metaforlar henüz açıklanmamış olan kavramları mevcut kavramlarla bağdaştırarak açıklarlar. Bir organizasyonel oluşumda, bilginin dışsallaştırılması izole olmuş bir olay değil, aksine yeni bir teknolojinin, ürünün veya servisin açıklamasıyla ilgili olan daha büyük bir kavramın parçasıdır. Örneğin, ürün gelişimi için gerekli olanların toplanması açıklanıp, toplanmanın her aşamasına (enformasyon kaynaklarının kontrolü, bilgi bazı oluşumu vs.) iş prosesinin bir adımı gibi bakan operasyonel bir iş akışı tarafından desteklenebilir. Bilginin dışsallaştırılmasında, gerekenlerin zamanında ve doğrudan toplanması, düşünmeye ve fikirleri denemeye olan doğru yolu göstererek yardım edebilir.

Bozulmuş çevreler yeni olayların yorumunu ve mevcut denemelerin yeniden yorumunu gerektirir. Arayıcı sistemlerin baskın modeli, kendi geçici ve bulanık tabiatlarının yanında “anlam”ın da içeriğini büyük ölçüde görmezden gelirler. IT-yetkili depolarda saklanacak enformasyonun sadeleştirilmesi, çoklu bakış açılarının karmaşıklığına karşı bir önlemdir. Tanımların kurumsallaştırılması ve olayların ve konuların yorumu, ters perspektiflerin değişim ve paylaşımına karşı çalışır. Mevcut bir sistem; metaforları, analogları ve hikayeleri multimedya teknolojilerini kullanarak yaymasına bağlı olarak, “anlam”ın bazı sunumlarını ve iletişimini önerebilir. Gene de, açıklayıcı, subjektif ve anlam kazandıran bir bilgi yaratımı için daha insan merkezli bir bilgi yaratımı gereklidir.

İnsanlar enformasyonda gereken objeleri ve malları ilk planda tanımlamazlarsa, odaksal bilgi oluşmayacaktır. Çoğu zaman, enformasyon depolarında saklı olan “en iyi denemeler” için tek bir açıklama yapmak zordur çünkü bilgi, bu verileri kullanma prosesiyle elde edilir. Daha önceden belirlenmiş yorumlar yapılabilse bile, bunlar eski çözümlerle uyumsuz olabilir veya yeni çözümler için yetersiz kalıp probleme

yol açabilir. İlgili olarak, bilgi yaratımından organizasyonun kesikli değişime vereceği tepkileri çoklu görüşlerle kolaylaştırması beklenir.

Bilgi Kazanımı : Kazanılan bilginin yeni ortaya çıkmış olması gerekli değildir, organizasyona yeni olması yeterlidir. (Davenport ve Prusak, 2001)

Davenport ve Prusak’a göre, British Petroleum her yıl uygulama gelişimi konusunda ne iyi fikri “çalana”, “Yılın Hırsız Ödülünü” verir. Firma, iş organizasyonel bilgiye geldiğinde, orijinalliğin kullanışlılıktan daha az önemli olduğunu fark etmiştir. Texas Instruments da firmanın içinden veya dışından bir çalışma almak için “Burada Bulunmadı, Ama Ben Yaptım” ödülü vermektedir. Bu durumu İspanyol atasözü “iyi çalınmış yarı yapılmıştır”ı özetlemektedir. Bilgi odaklı firmalar kendi çıkarları için, doğru bilgiyi ne zaman ve nerede kullanacaklarını bilmelidirler.

Bilgiyi elde etmek için en direkt ve genelde en etkin yol onu satın almaktır – bu ya organizasyon olarak ya da ona sahip olan insanları kiralayıp danışarak elde edilir. Elbette, tüm anlaşılan işbirlikçiler bilgi kazanımı için değildir. Firmalar diğer firmalar belirli sebeplerle alırlar : toplam gelirlerini artırmak, stratejik bir büyüklüğe ulaşmak veya ürün çeşitliliğini artırmak, yeni pazarlara girmek veya senior yönetim takımının yeteneklerini kendine mal etmek (bu son sebep, bilgi kazanımında sınırdır.) Artan bir şekilde firmalar, diğer firmaları bilgileri için elde etmektedirler. Genelde firmanın pazar değerinden fazlasını önerirler, çünkü elde etmeyi umdukları bilginin bu parayı karşılayacağını umarlar. Buna bir örnekte, IBM’in Lotus’u alışıdır. IBM Lotus’a değerinin 14 katı olan 3.5 milyar dolar ödemiştir. Aslında Lotus’un değeri 250 milyon dolardır. IBM bu parayı, Notes veya diğer Lotus ürünleri sayesinde kazanacağı para ve Lotus’un pazarlama ve satış kabiliyetlerinden yararlanmak için ödememiştir. 3.25 milyar doları, Lotus’un Notes hakkındaki özel bilgilerini ve diğer işbirlikçi software uygulamalarını elde etmek için ödemiştir. Notes’u bulan kafalar, software’in kendisinden daha değerlidir.

Elde edilmek için dış bilgi kiralanabilir. Bilgiyi kiralamanın genel tipi, elde edilen sonuçları ilk kullanma hakkına sahip olmak için bir üniversiteye veya araştırma firmasına finanssal destek vermektir. AR-GE çalışmaları her zaman spekülatif ve araştırmanın nasıl sonuçlanacağını önceden bilmek kolay değildir. Zamanla, kiralanan bilginin kaynak araştırmasından çıkan sonuçlarla geri dönüşümü ölçülebilir.

Bilgiyi kiralamak aslında bilgi kaynağını kiralamak demektir. Bir proje için danışman kiralamak buna verilecek açık bir örnektir. Ekipman veya bina kiralardan farklı olarak, bilgi kiralama bilgi transferinin belli aşamalarını içerir. Bilgi kaynağı geçici olsa da, bilginin bir kısmı şirkete kalır. Bazı müşteriler, artık danışmanlık kontratlarına danışman bilgisinin kodlu ve yapıli formatta elde edilebilir olması koşulunu da eklemektedirler. Ve danışmanlar da servislerini kısmen, müşterilerine bilgi transferi olarak sunmaktadırlar.

Bilgiye yapılan bu kadar çok yatırımda, bazı faktörler de önemlidir. Bir firma neyi istediğini bilmek zorundadır çünkü ancak bu şekilde onu elde etmek için bir şansı olabilir. Yüksek dereceli danışmanlar bazen küçük firmaların onlardan istedikleri bilgi transferiyle şaşırlar. Günlük veya haftalık danışman kiralayan şirketler, olabilecek. Ama genelde onlara işin pratik yollarını öğretecek yolları sormazlar.

Bilgi yönetimi bilgi tabanını şekillendirmede fırsat avantajı sağlayan entegre karışım dizisinden oluşmaktadır. Şirketler bilgilerini hedeflenmiş biçimde geliştirmeli ve gelişimi şansa bırakmamalıdır. Bilgiyi amaçsızca toplamak yöneticiler için faydalı değildir; yeteneklerin ve organizasyonun nesnelliğini yansıtan bilginin kullanımını ve gelişimini sağlayan amaçlar edinilmelidir. Bilgi, öğrenme süreci gibi hep aynı değildir, kullanışlığını pratik uygulamalarda göstermelidir.

2.4.1.Bilgi Yaratma

Araştırma geliştirme yaklaşımı üretken araştırma çalışmalarını kısıtlayacak baskıları ve kargaşayı azaltma düşüncesine dayanırken füzyon yoluyla bilgi üretme söz konusu olduğunda bilerek ve isteyerek karmaşa, hatta zıtlasma yaratılır ve bundan yeni sinerji beklenir. Bu yöntemde farklı bakış açılarına sahip insanlar bir sorun ya da proje üzerinde çalışmak üzere bir araya getirilirler ve ortak bir yanıtı ulaşmaları için zorlanırlar.

Leonard-Barton Nissan Design Intenational'ın direktörü Gerald Hirshberg'den ödünç aldığı sözcüklerle bu sürece “yaratıcı huzursuzluk” adını vermekte ve farklı becerilere, düşüncelere ve değerlere sahip insanları isteyerek bir araya getirmenin nasıl yaratıcı çözümler üretebileceğini açıklamaktadır. Ona göre “Yenilik, tek bir bilgi ve becerinin egemen olduğun bir ülkede değil, düşünce yapılarını birbirinden ayıran sınırlarda oluşur”. Nissan Design International füzyonun yaratıcı potansiyeline şiddetle inanmaktadır. Şirket işe alma kararlarını verirken özellikle personeli

arasındaki farklılıkları arttırma amacıyla hareket eder; örneğin analitik ve mantık yürütme becerileri gelişmiş bir yeni elemanı sezgileri güçlü, estetik değerlere öncelik veren bir başka yeni elemanla eşleştirir. Hirshberg bu tür farklılığa “Isıdan çok ışığa dönüştürmek istediği bir tür huzursuzluk yaratacak büyük ve yararlı bir fırsat” olarak bakmaktadır.

Knowledge-Creating Company adlı kitaplarında Nonaka ve Takeuchi farklı bilgi ve deneyimlere sahip insanları bir araya getirmenin bilgi yaratılması açısından gerekli koşullardan biri olduğunu belirtmektedirler. Hem yaratıcı huzursuzluğun (Nonaka ve Takeuchi buna “yaratıcı kaos” derler) içindeki üretken zıtlaşmayı, hem de içinde çalışabilecek daha büyük, daha karmaşık bir düşünce havuzunu tanımlamak amacıyla da sibernetik alanından bir terim ödünç alırlar : “gerekli çeşitlilik”. Bireyler arasındaki farklılıklar grubun sorunlara çözüm ararken alışılmış yollara saplanıp kalmasını önler. Grubun önceden bildiği ortak bir çözüm yolu olmadığından bireyler ya birlikte yeni düşünceler geliştirmek ya da eski düşüncelerini yeni biçimlerde bir araya getirmek zorundadırlar. İşgücünün farklı özelliklere sahip olması taraftarı görüşlerden biri de çeşit çeşit deneyim ve yeteneklerin bir araya gelmesinden başarılı bir sonucun ortaya çıkması olasılığıdır.

Nonaka ve Takeuchi gerekli çeşitlilik ve yaratıcı kaosun nasıl işlediğine örnek olarak Matsushita’nın ilk otomatik ekmek yapma makinesini geliştirmesini anlatırlar. Matsushita farklı kültürlere sahip üç ürün bölümünü bir araya getirerek ortaya başarılı bir ekmek yapma makinesinin çıkmasını sağlamıştı; daha önce pilav pişiriciler, tost makineleri, mutfak robotları ve kahve makineleri üretmiş olan grupların sahip olduğu bilgi çeşitliliğine gereksinim duyduğunun farkındaydı. Yeni ürün ilk grubun bilgisayar kontrolü deneyimini, ikincinin endüksiyon ısıtma teknolojisine ilişkin deneyimini ve üçüncünün dönen motorlarla ilgili deneyimini birleştirmişti. Yaratıcı kaos eski varsayımların ve eski çalışma biçimlerinin bir tarafa bırakılmasından ve yeniliklere açık olmadığı bilinen statükonun kasıtlı olarak sarsılmasından kaynaklanmıştır. Bir araya geldiklerinde 1400 çalışandan oluşan bu gruplar başta neredeyse “farklı diller konuşuyorlardı”.

Öte yandan tam bir kaos yaratıcı olamaz. Leonard-Barton yeniliğin “düşünce yapıları arasındaki sınırlarda gerçekleştiğini” ileri sürer, ama sınırların oluşması için düşünce yapılarının birbirlerine değmesi gerekir. Yaratıcı huzursuzluk ya da füzyon bir ortak zeminin olmasını zorunlu kılar. Grup üyeleri, en azından birbirlerini anlamalarına

olanak verecek kadar bir ortak dil geliştirmelidirler. İşbirliği gerçekleşmeden önce bir parça bilginin paylaşılmış olması şarttır.

Füzyon diğer yollardan elde edilmesi zor güçlü sonuçlara ulaşmayı sağlayabilirse de bilgi üretme işini kısa yoldan halledebileceğiniz bir yöntem de değildir. Grup üyelerine birlikte çalışmalarını için yeterince ortak bilgi ve ortak bir dil kazandırabilmek önemli ölçüde zaman ve çaba harcamayı gerektirir. Dikkatli bir yönetim ile farklı tarzların ve farklı düşüncelerin birbirleriyle çekişmek yerine olumlu bir işbirliğine girmelerinin sağlanması şarttır. Hirshberg'in belirttiği gibi huzursuzluk "ısıdan çok ışık yaratmalıdır".

Füzyonun etkili bir biçimde işlemesine yardımcı olabilecek beş bilgi yönetimi ilkesi aşağıda yer almaktadır :

1. Aranılan bilginin ne kadar değerli olduğunun bilinmesini ve onu yaratma sürecine yatırım yapma isteğinin oluşmasını sağlayın.
2. Bir füzyon çalışmasından kendilerinden etkili bir şekilde yararlanılabilecek bilgi işçilerinin kimler olduğunu belirleyin.
3. Karmaşık ve farklı düşüncelerde gizli olan yaratıcı potansiyeli vurgulayın, farklılıkları birer çatışma kaynağı olarak görmeyin ve olumlu karşılayın, karmaşık sorulara basit yanıtlar aramaktan kaçının.
4. Bilgi üretme gereğini açıkça dile getirin ve bu işi destekleyin, ödüllendirin, ortak bir amaca yönlendirin.
5. Bilginin gerçek değerini basit bilanço hesaplarından daha iyi yansıtabilecek başarı ölçümleri ve kilometre taşları oluşturun.

Veri ve enformasyonun tersine bilgi değerlendirmeyi de içerir. Yalnızca daha önceden bildiklerinin ışığında yeni durumları ve yeni enformasyonu değerlendirmekle kalmaz yeni durumlar ve yeni enformasyon karşısında kendisini de değerlendirir ve geliştirir. Bilgi yaşayan bir sisteme benzetilebilir, o da çevresi ile ilişkileri sonucunda büyür ve değişir.

Sağlıklı tüm kuruluşlar bilgi üretir ve bilgiyi kullanırlar. Kuruluşlar çevreleri ile ilişkilerini sürdürürken enformasyon alır, bunu bilgiye dönüştürür ve bu bilgiyi deneyimleri, değerleri ve kendi iç kuralları ile birleştirerek harekete geçirirler. Hisseder ve yanıt verirler.

Bu bölümde bizi ilgilendiren konu bilginin bilinçli ve kasıtlı olarak üretilmesi, yani şirketlerin kurumsal bilgi birikimlerini arttırmak amacıyla yaptıkları çalışmalar ve başlattıkları girişimlerdir. Genelde bu, bilgi yönetimi faaliyetleri arasında en az sistematik olanıdır. Çoğu şirket bilgi yönetimi işine ona bir “kara kutu” gibi bakarak yaklaşmaktadır; yaptıkları sadece akıllı insanları işe almak için uğraşıp sonra da onları yalnız bırakmaktır.

“En iyi uygulamaların” öğrenilmesiyle oluşturulan bilgi yönetimi çözümleri, yalnızca enformasyon tabanlı sanılarla değil, aynı zamanda organizasyonun stratejisi, ödül ve kaynak yerleştirme sistemleriyle ilgilenir.

“En iyi uygulamaların” enformasyon teknolojisine yerleştirilerek kurumsallaştırılması, rutin, doğrusal ve tahmin edilebilir durumların sabit veya değişen çevrelere verimli kullanımını kolaylaştırabilir. Ancak bu değişim sürekli değilse, organizasyonel bilgi bazlarında saklı olan ve “en iyi denemeleri” destekleyen temel önermelerin yenilenmesi için sorunlu bir ihtiyaç vardır. Malhotra, Maslow’a (1965) göre çevrenin karmaşıklığı ve çeşitliliğiyle başa çıkabilen bir içsel farklılık yaratmak için insanın hayal gücünün ve yaratıcılığının proaktif bir şekilde kullanılması gerektiğini söylemiştir.

2.4.2.Bilgi Pazarları

Soğuk Su Makineleri ve Sohbet Odaları : Soğuk su makinesinin başında ya da şirket kafeteryasında yapılan sohbetler genellikle bilgi aktarımının gerçekleştiği durumlardır. İş yaşamına ilişkin modası geçmiş görüşlere saplanıp kalmış bazı yöneticiler suyun başındaki toplantıları boşa zaman harcama olarak değerlendirebilirler. Her ne kadar konuşmaların bir kısmı maçlar ya da hava durumuna ilişkin olaksa da büyük bir bölümü işe yoğunlaşacaktır; insanlar birbirlerine devam etmekte olan projeler hakkında sorular soracak, birbirleriyle fikir alışverişinde bulunacak, sorunlarını nasıl çözecekleri konusunda öğütler alacaklardır. Konuşmaları işin kendisidir. Alan Webber “Yeni Ekonomiyi Bu Kadar Yeni Yapan Nedir ?” adlı makalesinde şöyle demektedir : “Yeni ekonomide işin en önemli kısmını konuşmalar oluşturmaktadır. Konuşmalar bilgi işçilerinin ne bildiklerini keşfetmelerinin, bunu iş arkadaşları ile paylaşmalarının ve bu süreç içinde kuruluş için yeni bilgi üretmelerinin yoludur.”

Soğuk suyun başındaki bilgi alışverişleri belirli bir amaca yönelik olmadığından ve rasgele geliştiğinden belli bir işyeri sorununa çözüm aranırken ya da önemli bir karar verilirken bunlardan yarar ummak doğru olmaz. Susmayanları bekleyip konuşmalarından istediğiniz bilgiyi elde edebileceğinizi düşünmek anlamlı bir strateji değildir. Yine de bu konuşmalar yeni fikirler üretebilecek ya da eski sorunlara yepyeni çözüm yolları getirebilecek beyinlerin kendiliğinden bir araya gelmesini sağlayan fırsatlardır.

Bilgi Fuarları ve Açık Forumlar : Kuruluşların departmanlar ya da birimler arasında kendiliğinden bilgi paylaşımını desteklemelerinin başka yolları da çalışanların resmi olmayan bir biçimde iletişim kurmaları için yer ayırmak ve buna yönelik olaylar hazırlamak. Şirket piknikleri işlerinin normal akışı içinde birbirleriyle görüşme olanağını hiç bulmayan çalışanların bilgi alışverişinde bulunmaları için bir fırsattır. Bilgi fuarlar da bilgi alışverişini destekleyen daha bir yönlendirilmiş ama hala kendiliğinden gelişmelere izin veren ortamlardır. İnsanlar bu fuarlara önceden kimin kiminle konuşacağını bilmeden gelirler.

Büyük bir mali işler ve danışma firması olan Ernst&Young, Cleveland’de bir bilgi fuarı düzenlemiş, burada otuza yakın ayrı danışmanlık ve araştırma birimi standlar kurup ellerindeki enformasyonu sergilemiş ve çalışmalarını tartışmışlardır. Katılımcılar serbestçe dolaşmış ve kendilerine yararlı görünen ne varsa alabilmişlerdir. Fuarın bitiminden sonra yapılan anketlerde de dile getirildiği gibi bundan amaç katılımcılara özgürce bir araya gelip kaynaşarak yeni bağlantılar kurma ve yeni sinerjiler keşfetme fırsatını vermektir.

Bu bilgi fuarlarının işe yaramasının nedeni kısmen görece olarak belli bir biçime bağlanmamış olmalarıdır. İnsanlar bu fuarlarda ortalıkta dolaşp birbirleriyle kaynaşma ve aynı zamanda rahatça konuşacak boş zaman bulma olanağına sahiptirler.

2.4.3.Kurumsal Bilginin Elde Edilmesi

“Modern kuruluşlar genellikle verileri bir çeşit teknoloji sisteminde depolarlar. Finans, muhasebe, pazarlama gibi departmanlar verileri sisteme girerler. Yakın zamana kadar sisteme girilen veriler merkezi enformasyon sistemleri departmanlarınca yönetiliyor ve yönetimden veya şirketin diğer bölümlerinden verilerle ilgili bir istek geldiğinde bu departman yanıt veriyordu. Şu andaki eğilim ise

verilerin daha az merkezileştirilmesi ve çalışanların masalarındaki bilgisayarlarla istedikleri verilere erişebilmesi yönünde; ancak verinin ne olduğu, nasıl depolandığı ve kullanıldığı konularında bir değişiklik yok.

Niceliksel açıdan şirketler veri yönetimi işinin maliyet, hız ve kapasite cinsinden değerlendirirler : Bir veri parçasını yakalamak ya da arayıp bulmak ne kadar maliyet getirmektedir ? Veriyi sistemimize ne kadar sürede alabilir ya da sistemdeki veriye hangi sürede erişebiliriz ? Sistemimizin kapasitesi ne kadar veri saklamaya uygundur ? Niteliksel ölçümler ise zamanındalık, uygunluk ve anlamlılıktır : Gereksinim duyduğumuz zaman verilere ulaşabiliyor muyuz ? Gereksinim duyduğumuz veri gerçekten o mudur ? Aldığımız veri bizim için bir anlam ifade ediyor mu ?”

Bazen şirketlerin yalnızca gerçeklere ilişkin oldukları ve bu yüzden de bilimsel, bir kesinlik görüntüsü verdikleri için yığınlarca veriyi biriktirdikleri görülür. Ne kadar fazla veri toplanırsa objektif olarak doğru kararların kendiliklerinden ortaya çıkacakları sanılır. Oysa bu görüş iki noktada yanlıştır. Birincisi, gereğinden fazla veri toplamak aralarında işe yarayacak olanların belirlenmesini ve kullanılmasını zorlaştırabilir. İkincisi ve daha önemlisi, verilerin kendi başlarına bir anlam taşımaları söz konusu değildir. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturmaz. Karar almaya temel oluşturacak olgular arasında veri de yer alabilir ama veri size ne yapmanız gerektiğini gösteremez. Veri, kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez. Ama veri kuruluşlar için önemlidir, tabii bunun nedeni de enformasyon yaratmak açısından vazgeçilmez bir hammadde olmasıdır.

Resmi olmayan bir alıcılar, satıcılar ve araçlar ağı kuruluş içinde bilginin hareketini sağlar. Bilgi pazarları resmi ve resmi olmayan iletişim ağlarının çevresinde kümelenirler, bu nedenle bu ağlar hakkında enformasyon vermek bilginin gözle görülür hale gelmesi açısından yararlıdır.

Resmi olmayan iletişim ağları resmi olmamalarının yararlarını da sakıncalarını da içerirler. Kişisel ilişkilerle ve ağızdan çıkan sözlerle işlediklerinden iyi bir bilgi alışverişinin vazgeçilmez koşulu olan güvenin doğmasına neden olurlar. Şirket içinde tanıdığımız ve saygı duyduğumuz birinden aldığımız bir öğüdün bizi yeterli bilgiye sahip güvenilir bir bilgi kaynağına yönlendirme olasılığı şirketin organizasyon

şemasından ya da telefon rehberinden bulduğumuz bir isim ile yapacağımız soğuk bir telefon konuşmasından çok daha fazladır. Bu gibi resmi olmayan iletişim ağları aynı zamanda dinamikler de. Sürekli olarak birbirleriyle az ya da çok iletişim halinde olan insanlardan oluştuklarından koşullar değıştikçe bunlar da kendilerini güncelleştirirler. İnsanlar kimin şirketten ayrıldığı, kimin yeni bir projenin başına getirildiğı, son zamanlarda kimin herkesi şaşırtacak şekilde yararlı bir bilgi kaynağı haline geldiğı ve kimin yine herkesi şaşırtacak kadar ağzı sıkı olduğuna ilişkin enformasyonu sürekli olarak paylaşırlar.

2.5.Bilgi Ekonomisi

2.5.1.Bilginin Ekonomik Değeri

Bilginin ekonomik değeri konusu, bilgi ekonomisi üzerinde araştırma yapanların en çok üzerinde durdukları bir konudur. Glazer'e göre; bilginin değeri kavramının iki bileşeni bulunmaktadır.

- a) Herhangi bir nesne için kullanım değeri kullanıcıya sağladığı yarar ile ölçülür, bu ölçüt bilgi için onun anlamıdır.
- b) Değişim değeri piyasa değeridir.

Bilginin temel kullanım amacı, karar alma işlevine destek sağlamaktır. O zaman alınan kararın değeri bilginin değerini verir. Bilgi karar alma üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu nedenle Ahituv ve Neumann'ın da dediğı gibi, bilginin değerini bulmak için yapılacak herhangi bir çalışmanın o bilginin desteklediğı kararı göz önünde tutması gerekir. Diğer bir deyişle bilginin değeri, o bilginin desteklediğı karar ile çok yakından ilgili ve doğru orantılıdır. İşin gerçeğı, bilgi mutlak ve evrensel bir değer taşımamakta, değeri kullanan kişiye, kullanıldığı zamana ve ortama göre değişmektedir. Bilginin değerinin göreceli bir nitelik taşıması, bilginin ekonomik değerini sayısallaştıracak bir formül bulunmasını güçleştirmektedir. Richard Due'ya göre; "Data yani veri çok az bir değer taşımakta ancak, bu veriler karar vericilerin işine yarayacak enformasyon ve bilgiye dönüştükten sonra değer kazanmaktadır." Verinin işlendikten ve karar vericilerin kullanacağı bilgiye dönüştükten sonra değer kazanması bilişim teknolojilerinin bilginin değer kazanmasında önemli bir yere sahip olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Dolayısıyla bilgi ekonomisinin temelinde yer alan bilgi, bilişim teknolojileri yardımıyla işlenen, yorumlanan ve karar vericilerin hizmetine sunulan bir bilgidir.

2.5.2.Bilgi Ekonomisinin Yapısı

Bilgi bütün ekonomik sistemlerin temelinde yer almaktadır. Bilgiye dayanmayan bir toplumsal ve ekonomik sistem düşünmek mümkün değildir. Bilgi ekonomisini diğer ekonomilerden ve sanayi ekonomisinden ayıran fark, bilginin ekonomik üretim faktörleri içinde birincil önceliğe sahip olması ve bilişim sistemleri yardımıyla bilginin üretimindeki ve kullanımındaki artıştır. İkinci Dünya savaşına kadar iktisatçılar bilginin ve bilgiye dayalı teknolojik yeniliklerin ekonomik büyümeye katkısını hep göz ardı etmişlerdi. Ancak İkinci Dünya savaşı sonrası bilgiye dayalı teknolojik yeniliklerin ekonomik büyüme üzerinde son derece etkili olduğunu fark eden Abromowitz, Ewell, Salow, Massel, Salter, Kendrick, Denison, Mansfield ve Schmokler gibi iktisatçılar bu konuda çalışmalar yapmışlardır. Bilginin ekonomik davranışı konusundaki çalışmalar 1980-90’larda giderek artmış olmakla beraber, bilgi ekonomisinin işleyişini analiz edecek herhangi bir ekonomi teorisi henüz mevcut değildir. Ne klasik iktisat teorileri ne de bugünün Keynes’ci ve Friedman’ın parasalcı iktisat teorileri bilgi ekonomisinin işleyişini analiz edememektedir. Drucker’ın da belirttiği gibi “Bilgiyi servet üretme sürecinin merkezine yerleştiren bir ekonomik teori gereklidir. Bugünün ekonomisini ancak böyle bir teori açıklayabilir. Ekonomik büyümeyi de ancak böyle bir teori açıklayabilir.” Bilgi ekonomisinin işleyiş kurallarını anlayabilmek için, bilginin ekonomik değerinin nasıl oluştuğu ve bilişim teknolojilerinin bilginin değerini ve ekonomik hayatı nasıl etkilediği çok iyi analiz edilmelidir.

2.5.2.1.Sanayi Ekonomisinden Bilgi Ekonomisine Geçiş

Teknolojik değişmelerle ekonomik yapıdaki değişim arasında yakın bir ilişki olduğu inkar edilemez. Nitekim ekonomi tarihi incelendiğinde ortaya çıkan birtakım teknik yenilikler neticesinde endüstrinin yapısında da devrim diye nitelendirilen birtakım değişmelerin ortaya çıktığı görülmektedir. 18.yy İngiltere’inde ortaya çıkan 1.Endüstri Devrimi’nin temelinde J.Watt’ın 1769’da patentini aldığı buhar makinesi, sanayi ekonomisinin yani fabrika sisteminin ve kitle üretimin temelini oluşturmuştur. Endüstri Devrimi’nin başlangıç safhasında teknik ilerlemenin oluşumuna dolaylı yoldan katkıda bulunan müspet bilimlerin bu devrede üretim ile direkt ilişkisi

kurulmuş olmaktadır. Bu ilişkinin aracı ise mühendisliktir. Sanayi ekonomisinde bilginin işe uygulanması söz konusudur. 20.yy'ın ikinci yarısından itibaren bilime dayalı teknoloji üretimi ve bilime dayalı endüstriler yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Yüksek teknolojiler arasında yer alan bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve bilişim teknolojileri kanalıyla sürekli üretilebilen, tekrarlanabilen ve paylaşılabilen bilgiye dayalı bilgi ekonomisine geçiş söz konusudur. Sanayi ekonomisinde mamul üretimi ön planda iken bilgi ekonomisinde bilgi üretimi ön plana çıkmıştır. 1970'lerde bilgi üretimi her 5 yılda ikiye katlanırken, 1980'li yıllarda her iki yılda bir ikiye katlanmıştır. Bazıları buna “bilgi patlaması” demektedir. Bilgi toplumunun alt yapısını, yani bilgi iletişim alt yapısını kurmuş gelişmiş ülkelerde bu süre daha da kısalmaktadır. Bu yıllar mikro-elektronik teknolojisindeki değişimlerin çok hızlı olduğu ve kişisel bilgisayarların hızla yaygınlaştığı, girişimciliğin ve uluslar arası işbirliği imkanlarının çok hızlı arttığı yıllar olmuştur. Bilgi ekonomisinde bilginin bu kadar hızla artmasının en önemli nedeni bilişim teknolojilerinin hızla gelişimi ve yaygınlaşmasıdır. Ancak bilginin miktarından, yani kalitatif yönünden daha önemli olan onun verimliliğidir. Sanayi ekonomisinden farklı olarak bilgi ekonomisinde önemli olan bilginin verimli kullanımıdır ki, bu da bilginin bilgiye uygulanmasını gerektirir. Sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçiş ile ortaya çıkan temel farklılıkları tablodaki gibi özetlemek mümkündür:

Tablo-2.4 Sanayi Ekonomisinden Bilgi Ekonomisine Geçiş

Sanayi Ekonomisinde	Bilgi Ekonomisinde
Temel üretim faktörleri : (Emek, sermaye, hammadde)	Bilgi birincil üretim faktörüdür.
Kitle üretimi ve fabrika sistemi	Esnek üretim sistemleri
Ölçek ekonomisi	Kapsam ekonomisi
İşbölümüne dayalı üretim ve uzmanlaşma	Bilgi paylaşımı ve bilginin sinerjik etkisi
Kol ve makine gücüne dayalı işçilik	Zihin işçiliği
Klasik teknolojiler ve bilginin işe uygulanışı	Yüksek teknolojiler, bilginin bilgiye uygulanması
Hiyerarşik organizasyonlar	Bilgi temelli öğrenen organizasyonlar
Üçlü sektör sınıflaması: Tarım, sanayi, hizmetler	Bilgiye dayalı yeni sektörler (Bilişim sektörü)

2.5.2.2.Bilgi Ekonomisinde Bilişim Teknolojilerinin Rolü

Bilginin katma değer yaratmada ve rekabette en önemli faktör durumuna geldiği bilgi ekonomisinde güç, enformasyon konusunda en iyi bilgiye sahip olan ülkelere ve firmalara doğru akmaktadır. Bilgi ekonomisinde şirketler, çalışabilmek için daha çok veriye, enformasyona ve teknik bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bilişim teknolojilerinden etkin şekilde istifade edemeyen ülkelerin ve firmaların bilgi ekonomisinde rekabet şansları yoktur. “Bilgi söz konusu olduğunda, hiçbir ülkenin, sanayinin, şirketin doğal avantajı yada dezavantajı yoktur. Sahip olabileceği tek avantaj, evrensel olarak var olan, herkesin ulaşılabilceği bilgilerden ne kadarını alabileceğine dayalıdır”(Drucker, 1994). Bu nedenle bilişim ekonomisine geçmek isteyen ülkeler için ulusal enformasyon yani bilişim altyapısının kurulması çok büyük önem taşımaktadır. Nitekim bugünlerde dünyanın, özellikle gelişmiş ülkelerin gündeminde Information Super Highways (Süper Bilgi Otobanları) ve bilişim altyapılarının nasıl şekilleneceği, toplumun bilgiyi nasıl üretime dönüştüreceği

tartışılıyor. Şirketlerinde yönetim bilgi sistemleri, elektronik veri değış tokuşu, veri tabanları, şirket içi ve dışı ağlar, internet üzerinde satış ve pazarlamaya dönük yatırımlar ve bilgi bankalarına dönük yatırımlar her geçen gün artmaktadır.

Bilgi ucuza elde edilmez. Bütün gelişmiş ülkeler GSMH'nın beşte birini bilginin üretimine ve dağıtımına harcamaktadır. Sanayi ekonomisinde ekonominin gelişmesinde otoyollara ve demiryollarına yapılan yatırımlar nasıl önemli rol oynadıysa, bilgi ekonomisinde de bilgi otobanlarına ve bilişim teknolojilerinin geliştirilmesi için yapılan yatırımlar önemli rol oynayacaktır.

Önümüzdeki yüzyılda toplumların geleceğı, bilgi ve bilginin dağılımı üzerine inşa edilecektir. Bu nedenle, bilginin nasıl ve kimlere doğru aktığını kavrayamazsak, ne kendimizi ne de firmamızı yarının bilgi toplumuna ve bilişim ekonomisine hazırlayabiliriz. Bilginin kontrolü ve bunu sağlayacak bilişim teknolojileri yarının tüm kurumlarında yer alacak dünya çapındaki güç mücadelesinin özünü oluşturmaktadır. Bu güç mücadelesinden galip çıkmak isteyen Türkiye ve yarının iş dünyasına hazırlanan Türk işletmecileri ulusal enformasyon altyapımızın kurulması ve bilişim teknolojilerinin Türkiye'de de üretilebilmesi için bu konuya gereken önemi vermek zorundadırlar.

3.BİLGİ YÖNETİMİ

Bir şirket zaman içinde biriktirdiği kaynaklardan oluşur ve bu birikim o şirketin neler yapabileceğinin en büyük göstergesidir. 60'lı yıllarda buna tamamen zıt görüşler de çıkmıştı; şirketler de birer kara kutuya benzetiliyordu. Şirketin içinde neler olup bittiği önemli değildi; asıl önemli olan pazar, ürünler ve fiyatlardı. Ancak bugün hem akademik dünya hem de şirketler bu konuda çok sayıda araştırma yapıyor ve birleştikleri nokta bu modelin yeterli olmadığı. Artık yeniden kaynağa dayalı teoriye bir dönüş yaşanıyor ve hepimiz yüzümüzü bilgiye ve bir şirketin neler bildiğine doğru çeviriyoruz.

Peki bilgi öteden beri önemli olageldiyse ne değişti, bilgi yönetimi adı verilen bu disipline neden ihtiyaç duyuyoruz ? Şirketler ellerindeki bilgi varlıklarını daha verimli kullanma arzusundalar. Bu gerçek hep vardı ancak bugün bu gerçek daha da önem kazanıyor. Örneğin bir şirketin küçülmesi ile birlikte gelen bilgi kaybını ele alalım. Böyle bir durumda bazı bilgiler de uçup gidebilir. Şirketler de bilgiyi nereden bulacaklarını ve muhafaza edebileceklerini sorgulamaya başlarlar.

Bu konudaki önemli etkenlerden biri de küreselleşmedir. Büyük ve yaygın bir şirket için ne bildiğini ve bu bilginin nerede olduğunu bilmek giderek güçleşiyor. Ayrıca değişen iş dünyasında çalışanların zamanları o kadar kıttır ki, bu bilgi paylaşımını neredeyse imkansız hale getirmektedir. Günümüzde birçok şirkette çalışanların mola verecek zamanları dahi yoktur, buna karşın yönetilmesi gereken bilginin fazlalığı had safhadadır. Peki böyle bir ortamda belgeler ve veri tabanına düşen rol nedir ? hepimiz bilgiye muhtacız. Belgeler, raporlar bunların hepsi küçük küçük bilgiler içerirler ve bilgi teknolojileri devrede olduğunda verimli bir şekilde paylaşılabirler. Bu anlamda bilgi teknolojisine yatırım yapmış kurum, etkili bilgi paylaşımı ve kullanımında üstünlüğü yakalayacaktır.

Bilgi ne kadar geniş ve derinliği olur ise, tek boyutlu diyebileceğimiz bir rapora sığdırılması o kadar güç olur. Zenginleşmesi ve beslenmesinin yolu konuşmaktan

geçer, etkileşimli kullanıldığında işe yarar. Bu durumda bilgi nasıl daha yararlı hale getirilebilir ? Bir dokümanın içine, örneğin o dokümanı yaratan kişilerin isimlerini de dahil ederseniz daha sonra bu kişilerle bağlantı kurulmasını sağlayabilirsiniz. Aynı dokümana bir de bu kişilerin bu dokümanı yaratma sebebini açıkladıkları bir video klipini koyarsanız, o dokümanı daha da anlamlı hale getirmiş olursunuz. Dokümana söz konusu olan işin neden yapıldığı, sonuçlarının ne olduğu gibi bilgiler eklendiğinde, dokümanın kendisinden daha önemli hale gelmektedir. Buna bir de “multimedya”yı eklediğinizde bilgi alışverişi yüz yüze yapılanına çok benzer hale gelecektir. Bir adım ileriye gitmek isterseniz, ağ alt yapısını kullanarak video konferans yapabilirsiniz. Bu da artık karşılıklı konuşuyorsunuz anlamına gelmektedir ki, teknolojinin rolü burada devreye girmektedir.

Giderek çok sayıda şirket, “ne bildiğini bilmenin” ve bu bilginin maksimum düzeyde kullanımının ne kadar önemli olduğunu anlamaya başlamıştır. Pek çok geleneksel şirket, şirket politikalarını, kontrol prosedürlerini, iyileştirme projelerini sahip oldukları maddi değerler üzerine odaklamakta ve fiziksel varlığı olmayan değerlerini yetersiz bırakmaktadır. Oysa günümüz pazar ortamında bir şirketin ne bildiği, bu bilgiyi nasıl kullandığı, yeni şeyleri ne kadar hızlı öğrendiği ve sahip olduğu bilgiyi iş süreçlerine ne şekilde uyguladığı kadar rekabetçi bir avantaj yoktur.

Bu bölümde şirketlere rekabetçi bir avantaj sağlayan bilginin yönetilmesi ile genel kavramları inceleyeceğiz.

“Bilgi Yönetimi, varolan ve ihtiyaç duyulan bilgi varlığını ve bu bilgi varlığıyla ilgili süreçleri tanımlanması ve analizi ile bunun arkasından gelen ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için hem bilgi varlığını hem de süreçleri geliştirmeyi amaçlayan planlama ve kontrol aktivitelerinin yönetimidir.”

“Bilgi Yönetimi, “Yeni İş Dünyası”nın zorunlu kıldığı bilgi teknolojisi ile insan beyni arasında oluşturulması gereken sinerjik kaynaşma için gerekli olan süreçleri kapsar.”

“Bilgi Yönetimi, bir organizasyondaki bireylerin iş hedeflerini gerçekleştirmek üzere birlikte çalışarak bilgiyi yaratma, paylaşma ve uygulamalarını sağlayan yöntemdir.”

“Bilgi Yönetimi, bir işletmedeki her türlü bilgi giriş-çıkış ve dolaşımını üretimi artıracak yönde planlayabilme ve geçersiz bilgilerden kurtulabilme ve bilgilerini piyasa şartlarına göre güncelleyebilme kültür ve yapılanmasıdır.”

“Bilgi Yönetimi, kesikli çevresel değişimle yüz yüze olan şirketlerin organizasyonel adaptasyon, ayakta kalabilme ve rekabete ilişkin kritik süreçlerini hızlandıran ve enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasiteleri ile insanın yaratıcı kapasitesinin sinerjik kombinasyonunu hedefleyen organizasyonel süreci şekillendiren bir süreçtir.”

“Bilgi Yönetimi; entelektüel sermayeyi etkin ve kar getirecek şekilde oluşturma ve açığa çıkarma işlemidir.”

Gereksinim duyduğunuz bilgiyi nasıl bulacaksınız ? Bilginin kuruluştaki bir yerlerde olduğunun bilinmesi pek bir yarar sağlamaz, bilgi ancak ona erişilebildiği zaman değerli bir şirket varlığı haline gelir, erişilebilirlik düzeyi arttıkça bilginin değeri de artar. Büyük şirketlerdeki yöneticiler tekerleği yeni baştan icat etme gereği ile ne kadar sık karşılaşıldığını iyi bilirler, daha önce yaşanmış sorunlara bulunan çözümler şirket içinde paylaşılmadığı için aynı sorunla karşılaşıldığı her seferinde aynı çabaları harcayıp yeni baştan çözüm bulmak gerekmektedir. Chrysler’ın “Mühendislik Bilgi Kitapları”nı oluşturmasını sağlayan itici süreçlerden bir tanesi buydu: şirket otomobil imali hakkında daha önce öğrenmiş olduğu birtakım şeyleri unutmuştur. En uygun bilgi kaynaklarının nerede olduklarının bilinmesini sağlayan bir sistem yoksa çalışanlar da en kolay ulaşabildikleri bilgilerle işlerini yürütürler. En kolay ulaşılabilen bilgi pekala da işe yarayabilir ama bugünün yoğun rekabetin hüküm sürdüğü iş dünyasında bu bilgi yeterince işe yaramayacaktır.

Bilgi başta resmi nitelikte olmayıp sonradan bu niteliği kazanabilecek kendi kendini organize eden iletişim ağları içinde de üretilebilir. Ortak çıkarların bir araya getirdiği bilenler toplulukları genellikle telefonda birbirleriyle konuşur, elektronik posta ve diğer bilgisayarlı grup iletişim hatları ile haberleşir ve uzmanlıklarını paylaşır, sorunlarına birlikte çözüm ararlar. İletişim ağlarında etkili bir işbirliği ortaya çıkaracak ölçüde bilgi paylaşılmaya başlandığında süre giden konuşmalar genellikle şirket içinde yeni bilginin üremesini sağlar. Bu bilgilerin belki belli bir sıra içinde düzene sokulması güçtür ama süreç şirket genelindeki bilgi düzeyine katkıda bulunabilir.

3.1.Bilgi Yönetiminin Önemi ve Prensipleri

Bu bölümde bilgi yönetiminin prensipleri, önemli noktaları ve yararları ele alınmaktadır.

3.1.1.Bilgi Yönetimi Prensipleri

Bilgi yönetimi için pragmatik yapı;

- Şirket problemlerini bilgi problemlerine çevirmeli ve organizasyonun entelektüel varlığı üzerindeki kararların etkilerini belirlemelidir.
- Genel çözümlerden kaçınmalı ve problemlerin özellikle hangilerinin bilgi hakkında olduğunu anlamamıza yardımcı olmalıdır.
- Dikkatimizi var olan problemlere yönlendirmeli ve gerçekler üzerinde durmamızın kalıcılığına yardım etmelidir.
- Hareket odaklı analiz matrisi ve sınanmış araçları sağlamalıdır.
- Başarı ölçüm kriteri geliştirmelidir.
- Varolan sisteme uygun olmalı ve çözüm bulmada var olan yaklaşımlara entegre olabilmelidir.
- Günlük şirket faaliyetlerinde kullanılabilecek anlaşılır bir dilde hazırlanmalıdır.

Bilgi yönetimi yöneticilere genel olarak bilgiye bir kaynak olarak davranmaları konusunda yardım etmeli ve uygulamalı pratik fikirleri uyarlamalıdır.

Birçok şirket en değerli varlığının çalışanlarında bulunan bilginin olduğunu hissetmeye başlıyor. Bu durum doğru olabilir ama birkaç firma bilgi varlıklarının yönetimine geniş bir ölçekte etkin olarak başladı. Bilgi yönetimine, felsefi veya teknolojik boyutta, günlük esaslarda bilginin nasıl yönetileceği ve etkili bir şekilde kullanılacağı üzerine yapılan gerçekçi ufak bir tartışma ile hitap edilmiştir.

Bilgi yönetiminin işteki bu erken aşamasında, çok uygun olan diyalog formu, taktikleri vermemekte ama birçok prensibi içermektedir. Bir organizasyon hangi prensiplerde hem fikir olduğunu belirlerse, bu prensiplere dayanarak detaylı yaklaşımları ve planları oluşturabilir. Aşağıdaki bölümlerde bilgi yönetimin 10 prensibi verilmektedir.

3.1.1.1.Masraflı Olması

Bilgi bir varlıktır, ama bilginin etkili yönetimi ise başka diğer varlıklara yatırım yapmayı gerektirir. Para ve emek yatırımını gerektiren birçok özel bilgi yönetimi faaliyetleri bulunmaktadır. Bunlar;

- Bilgi yakalama ve benzeri faaliyetler, doküman yaratma ve bunları bilgisayar sistemlerine taşımak.
- Bilgi hazırlama yoluyla ona değer katmak.
- Bilgi hazırlama yaklaşımlarını geliştirmek ve yeni katılımları sınıflandırmak.
- Bilginin yayılması için enformasyon teknolojileri altyapılarını ve uygulamalarını geliştirmek.
- Bilginin yaratılmasında, paylaşılmasında ve kullanılmasında çalışanları eğitmek.

Birkaç firma bilgi yönetiminin maliyetini hesaplarken, bazı ölçümlendirilmiş tahminler yapmaktadır. Fakat bilgiyi yönetmemenin, bilgi yönetiminden çok daha masraflı olduğu çok açıktır. Bilgiyi yönetmemenin maliyeti nedir ? Peki ya kilit çalışanların bilgilerin unutan, müşterilerine anında cevap veremeyen ve hatalı bilgilerle zayıf kararlar veren bir organizasyonun maliyeti nedir ?

3.1.1.2.Karma Çözümler Gerektirmesi

Çoğu zaman şuna benzer makalelerle karşılaşabiliriz; “Bilgisayarlar artık burada... Yapay zekanın mükemmel hedefi insansı davranışlara ulaşmak üzere.” Bu başlığı okumak, 1950’lerden beri makine tabanlı bilgi hakkında haberdar olan çoğu insanda hafıza yanılması neden olabilir. Fakat gerçek şu ki; bugün firmalar etkili bir bilgi yönetimi için insan emeğine çok ihtiyaçları vardır.

İnsanlar masraflı ve tartışmacı olabilir, fakat belirli bilgi tekniklerinde epeyce başarılıdırlar. Bilgiyi anlamak, geniş bir biçimde yorumlamak, diğer tip enformasyonlarla birleştirmek veya bilginin çeşitli yapılandırılmamış formlarını sentezlemek için tavsiye edilen bir araçtır. Bunlar insanların üstün olduğu ve yapması gereken bilgi görevlerinin çeşitleridir.

Diğer taraftan bilgisayar ve haberleşme sistemleri farklı tip durumlarda iyidir. Çok iyi yapılandırılmış bilginin ulaşımı ve dağıtımı çok hızlı değişmektedir. Bunu

yakalamada bilgisayarlar insanlardan daha yeteneklidir. Gittikçe kullanışlı olmasına karşın hala düşük yapılı yazılı ve görsel bilgideki aynı görevleri gerçekleştirmede biraz beceriksizdir. Fakat belirli bir bilgi alanı içinde neler olup bittiğinin geniş bir resmi istendiği zaman çoğu insan hala bilgisayarlara yönelmemektedir.

Bu beceriler karışımı göz önüne alındığında, insanları ve teknolojiyi tamamlayıcı bir şekilde beraberce kullandığımız melez bilgi yönetimi çevrelerine ihtiyacımız vardır. Makinelerle bit veya byte diliyle konuşabilecek kişileri birleştiren son derece etkili ve esnek bilgi fabrikaları yapılabilir.

3.1.1.3.Politik Olması

“Bilgi güçtür” olgusu sır değildir. Bu nedenle bilgi yönetiminin son derece politik bir girişim olduğu kimseyi şaşırtmamalıdır. Eğer bilgi güçle, parayla çağrıştırılıyorsa, bunun yanında lobi oluşturmakla, entrika çevirmekle ve arka oda alışverişleri ile de çağrıştırılmalıdır. Eğer bilgi yönetimi girişimi çevresinde hiç politik olay ortaya çıkmıyorsa, bu durum organizasyonun, değerli hiçbir varlığının yer almamasının farkında olduğunun iyi bir göstergesidir.

Etkili bilgi yönetimi için bilgi politikaları ne anlama gelmektedir ? Bazı yöneticiler sadece yol üzerinde olduklarına dair politikaları tartışacak ve eleştirecek. Fakat açık göz bilgi yöneticileri politikaları kabul edecekler ve geliştirecekler. Bilginin değeri ve kullanımı için lobi oluşturacaklar. Bilgiye sahip olanla, onu kullanan arasında komisyonculuk yapacaklar. Bilgi yönetimi yaklaşımlarını erken kabul etmişler gibi etkili “fikir liderliği” kavramını işleyecekler. En son noktada ise bilginin üstünlüğünü organizasyona karşı en iyi kullanım için şekillendirmeye çalışacaklar.

3.1.1.4.Bilgi Yöneticileri Gerektirmesi

Emek ve sermaye gibi kilit iş kaynakları kendi yönetimlerine bağlı sağlam organizasyonel işlevlere sahiptir. Bilgi firma içinde bir grup bu iş hakkında açıkça sorumluluk almadıkça iyi bir şekilde yönetilemeyecektir. Bu görevler arasında; grup, bilgi toplamayı ve sınıflandırmayı, bilgi odaklı teknoloji altyapısını kurmayı ve bilgi kullanımını denetlemesini yapmalıdır.

Birçok profesyonel hizmet firması şimdiden bilgi yönetimi rollerinde yerlerini aldılar. McKinsey, Anderson Consulting, Ernst&Young ve A.T. Kearney bu pozisyonda “baş bilgi görevlileri” rolüne sahiptirler.

Bu bilgi yönetimi işlevi eğer tüm bilgiyi toplamaya ve kontrol etmeye çabalıyorsa organizasyon içinde kaygıya ve nefrete neden olabilir. Bu gibi organizasyonun hedefi sadece başkaları tarafından bilginin yaratılışını, dağıtımını ve kullanımını kolaylaştırmak olmalıdır. Ayrıca, bilgi yöneticilerini kelimeleri ve hakaretleri ile başkalarından daha fazla “bilgili” olduklarını ima etmemelidirler. Aksine bu tip bir rol için mümkün olan en önemli özellik bencil olmamaktır.

3.1.1.5.Bilgi Yönetiminin Yararlandığı Noktalar

Bilgi yönetilirken bilginin toplanmasını ve sınıflandırmasını yönetecek olan hiyerarşik bir model veya mimari oluşturmak etkileyicidir. Fakat çoğu organizasyon bilgi pazarının çalışmasına izin vermemede çok başarılıdır ve de tüketicilerin görmek istediği kadarıyla bilgiyi sağlamada ve planlamaktadır. Plan içindeki gibi tanımlanan bu bilgi dağıtımı mantıksız olabilir, fakat hala yaratıcıları tarafından en iyi şekilde anlaşılan ve nadiren uygulanmış varsayım modellerinden daha yardımcıdır. Organizasyonel bilgi haritası oluşturma en iyi kazanç getirme yolu olarak tek faaliyettir.

Firmalar nadiren veri haritaları oluşturmakta ve bu nedenle hiçbir zaman mevcut enformasyonun nerede olduğunu gösterecek bir kılavuza sahip olmamaktadırlar. Pazar çalışmasına izin vermek, bilgi yöneticilerinin bilgiyi olabildiğince etkileyici ve ulaşılabilir yapmaya çalışmak ve sonra da hangi konuda hangi bilgi istenmiş bunun gözlemini yapmaktır.

3.1.1.6.Kullanılması ve Paylaşılması

Çoğu zaman insanlar şunu düşünebilir; “Eğer bilgim değerli bir kaynaksa, neden onu paylaşayım ? Eğer işim bilgiyi yaratmaksa, kendi bilgim yerine sizinkini kullanarak işimi niye riske atayım ?” İnsanlar bazen bilgi paylaşılmadığı ve kullanılmadığı zaman şaşırılmış şekilde davranıyorlar, fakat bu, bilgi yöneticileri doğal eğilimin bilgiyi saklamak olduğunu fark ettiklerinde kolaylaşacaktır. Bilgiyi sisteme girme ve başka yerlerden araştırmak sadece tehdit edici değil, bunun yanında basit bir çabadır. İşte bu yüzden insanlar bu tip işlere girişirken iyi motive olmak zorundadırlar.

Eğer bilgi yöneticisi, bu prensibi kabul ederse, insanlar bilginin paylaşımını ve kullanımını doğru olarak kabul etmeyeceklerdir. İnsanlar geniş paylaşımı sağlayacak Lotus Notes'un kurulumunu veya gerekli olacak enformasyonu kullanılabilir hale getirmeyi üzerlerine almayacaklardır. Bu nedenle paylaşma ve kullanım, performans değerlendirme gibi yerleşik teknikler üzerine motive edilmek zorundadır.

3.1.1.7.Bilgi Yönetimi Çalışma Sürecini Geliştirmektir

Bilgi yönetimi sürecini adreslemek ve geliştirmek çok önemlidir. Fakat bilgi birkaç özel bilgi çalışma sürecinde yoğun olarak yaratılıyor, kullanılıyor ve paylaşılıyor. Özel süreçler firma ve endüstri tarafında değişmektedir. Fakat pazar araştırmalarını, ürün dizaynını ve geliştirmeyi, hatta konfigürasyonel ve fiyatlandırma gibi çok işlemli süreçleri bile içermektedir. Eğer gerçek gelişmeler bilgi yönetimi içinde yapılıyorsa bu kilit iş süreçlerinde yapılmalıdır.

Genel olarak, çok etkili geliştirme yaklaşımları yukarıdan aşağıya sürecin “değişim mühendisliği” çalışmasını veya dipten tepeye bilgi çalışanlarının kendi yönelimleri ile dizayn olabilmektedir.

3.1.1.8.Bilgiye Ulaşım Bir Başlangıçtır

Eğer bilgiye ulaşım yeterli ise, şehir kitaplıklarının dışında uzun hatlar oluşabilecektir. Yol çok önemlidir, ama başarılı bir bilgi yönetimi aynı zamanda ilgiye ve ilgi çekmeye ihtiyaç duyar. İlgi enformasyon yaşının geçerlilik süresidir.

Bilgi tüketicilerinin bilgiye ilgi göstermeleri için, pasif alıcılardan daha fazlası olmalıdırlar. Çok etkili ilgi, diğerlerine özetlemede ve bildirmede başarılı bilgi ile, rolünü oynama ve bilgi kullanımı temeline dayanan oyunlar sayesinde ve de bilgi sağlayıcılar ile yakın etkileşim içinde başarılı olabilir. Bu, alınan kapalı bilgi olduğunda çok önemlidir. Örneğin şu bildiride; Toyota ve Nissan araba tasarımcılarını özel müşteri segmanlarında birleştirme yaparak kapalı bilgiyi almak için ABD'ye göndermiştir.

3.1.1.9.Bilgi Yönetimi Bitmeyen Bir Süreçtir

Bilgi yöneticileri eğer organizasyonlarının bilgisini kontrol altına alırlarsa, işlerin tamamlandığını zannedebilirler. Fakat bilgi yönetimi görevleri hiçbir zaman bitmez.

Toplam kalite yönetimi ve finansman yönetimi gibi, bilginin tamamen yönetilmiş olduğu bir zaman yoktur.

Bilgi yönetiminin hiçbir zaman son bulmayacağını bir nedeni de şudur; istenilen bilginin sınıfları sürekli değişim içindedir. Yeni teknolojiler, yönetim yaklaşımları ve müşteri bağlantıları hep ortaya çıkmaktadır. Şirketler stratejilerini, organizasyonel yapılarını, ürün ve servislerini değiştirmektedirler. Yeni yöneticiler ve profesyoneller bilgi için yeni ihtiyaçlara sahip olmaktadır.

Bilgi çevresindeki bu hızlı değişim şu anlama gelmektedir; firmalar epey zamanını bilgi çevresinin planını hazırlamada veya modellemesiyle geçirmemelidir. Bunu yaptıkları anda, bilgi çevresi olmayacaktır. Bunun yerine, bilgi çevresinin tanımı “hızlı ve kirli” olmalı ve sadece olabildiğince geniş kullanım hakkı olmalıdır.

3.1.1.10.Bilgi Yönetimi Bilgi Sözleşmesi Gerektirir

Çoğu organizasyonda çalışanın bilgisine sahip olma ve onu kullanma hakları açık değildir. Çalışanların bilgisi sahipli mi veya kiralanmış mı ? Çalışanın kafalarında bilgileri işverenin özel mülkü müdür ? Peki ya dosyalardaki veya bilgisayar disklerindeki bilgiler ? Danışmanlık bilgisi, danışmanlık yağıldığında ne durumdadır ? birkaç firma bu durumlara yönelik politikalara sahiptirler.

Birçok organizasyon bilgiyi kurumun mülkiyeti olduğu için tutmuştur. Fakat birçok sosyal değişiklikler bu gibi yaklaşımları çok zor hale getirmektedir. Çalışanlar çabucak yeni işler ve organizasyonlara kayabilmektedirler. İş hayatı ile özel hayat arasındaki mesafe çok kısa bir zaman olmakta ve fazlasıyla bağımlı çalışan mevcut olmaktadır. Herhangi bir durumda, birkaç firma geçmişte çalışanın bilgisini seçme ve dokümente etmede iyi bir iş yapmıştır. Eğer bilgi organizasyonda gerçekten çok değerli bir kaynak olsaydı, bilgi yönetiminin yasallıklarına daha fazla dikkat etmeyi bekleyebiliriz. Entelektüel mülkiyet yasası çoktan yasal meslekte hızla yetişen bir alan olmakta ve hızla büyümektedir.

Bu prensiplerden şu sonuç çıkarılabilir; organizasyonlardaki bilgiyi yönetmek yeni çeşit problemlere ve sonuçlara yol açacaktır ve bu tip girişimler dirençle karşı karşıya kalacaktır. Toplumun doğrultusu bunun yanında bilgi yönetimini şekillendirmekte; insanlar kitaplar yerine televizyonu, araştırma yerine sezgiyi, teori yerine pratiği tercih etmektedirler. Organizasyonlardaki bilginin bu ciddi kovalamacasına anti entelektüel yönlendirmeler tarafından karşı koyma görülecektir;

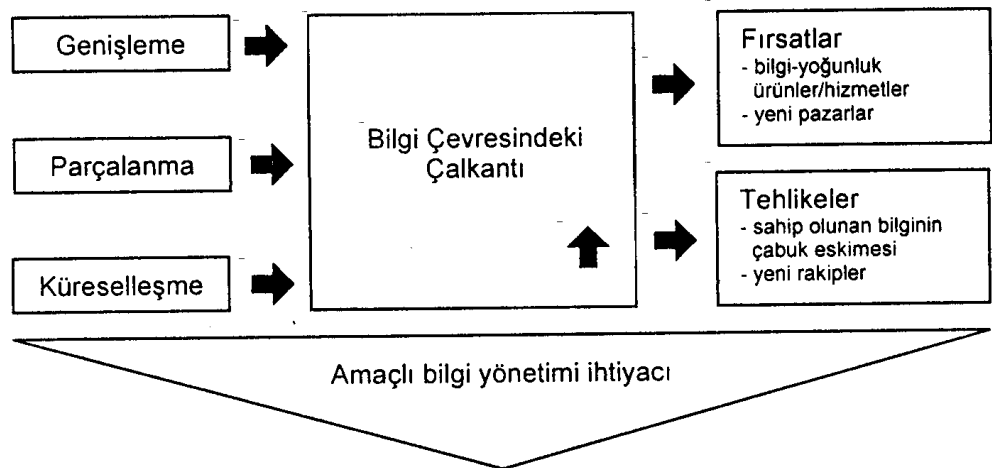
fakat doğal kaynakların ve ucuz emeğin bitmesi gibi kullanılmamış son ticari avantajlı kaynak organizasyon içinde insanların bilgileridir.

3.1.2.Bilgi Yönetiminin Önemi ve Faydaları

Bilgi sahibi insanlar yeni durumların içindeki bildik modelleri görebilir ve uygun bir şekilde tepki verebilirler. Her seferinde sıfırdan yeni bir yanıt oluşturmaları gerekmez. Bu yüzden bilgi hız demektir; sahiplerinin olaylarla, üstelik acemi birini şaşırtıp telaşlandıracak kadar karmaşık olanlarla bile çabucak başa çıkabilmelerini sağlar.

Matsushita Electric Ltd.’nin kurucusu Konosuke Matsushita da “” Biliyoruz ki artık işler son derece karmaşık ve zordur, koşulları önceden bilinmesi olanaksız, rekabetin şiddetli olduğu ve tehlikelerle dolu bir ortamda şirketlerin yaşamları olağanüstü tehdit altındadır, bu nedenle şirketlerin var olmayı sürdürebilmeleri her zeka kırıntısının her gün yeniden harekete geçirilmesine bağlıdır.” demektedir. Dünya genelinde yöneticiler neyi iyi yapmayı bildiklerini iyice anlamaları ve o bilgiden olabildiğince etkili bir biçimde yararlanmaları gerektiğinin farkına varmışlardır.

Bilgi yığınının kapsamındaki artış, bilimsel disiplinler içinde uzmanlaşmaya yol açmıştır. Bundan yüzyıl önce çok yönlü bir bilgin hemen hemen bilimin her alanında, araştırmanın durumu hakkında genel bir anlayışa sahip olabilirdi. Bugün ise tek bir konuda bile farklı uzmanlık alanındaki insanlar birbirlerini anlamakta sorun yaşamaktadır. Britannica Ansiklopedisinin ilk iki yayımı sadece iki bilim adamı tarafından yapılmıştır. Bugün ise, her bir yeni yayım için binlerce uzman çalışmaktadır.



Şekil-3.1 Bilgi Toplumundaki Eğilim

Bilginin getirdiği avantaj sürekli dir çünkü kazançların artmasını ve avantajların sürmesini sağlar. Kullanıldıkça azalan maddi varlıkların tersine bilgi kullanıldıkça artar : düşünceler yeni düşünceleri doğurur, paylaşılan bilgi verildiği kimseyi zenginleştirir ama verenden bir şey eksiltmez. Herhangi bir kuruluştaki bilgi stoklarından yeni düşünceler üretme potansiyelinin sonu yoktur, özellikle de o kuruluşta çalışanlara düşünme, öğrenme ve birbirleriyle konuşma firsatı veriliyorsa. Bilgi ekonomisinin önde gelen kuruluşlarında çalışmış olan Paul Romer yalnızca bilgi kaynaklarının (düşüncelerin) sınırsız bir büyüme potansiyeline sahip olduklarını ileri sürer.

Küresel ekonomiye doğru devam eden eğilim bilginin kreselleştirmesine yol açmıştır. CNN ve Microsoft'un başarı hikayeleri "küresel kasaba"ya doğru hareketi örneklerle açıklamakta, zaman ve mekandaki farklılıkların önemini yitirdiğini anlatmaktadır. Bütün bu değişimler şimdilerde var olan ürünler, ürün farklılıkları, üretim teknolojileri veya ülkelerin içindeki rekabet avantajı modelleri hakkında bilgi sahibi olmayı genel düzeyde elde etmede bile imkansız hale getirmektedir. 1970'lerin başlarında Amerika dünyanın yeni teknoloji üretiminin %70'inden fazlasını gerçekleştirdi. şimdi ise bilim ve teknik mükemmelliğin merkezi dünya çevresine yayılmıştır. Hindistan'daki Bangalore evresi bugün dünyanın yazılım üretim merkezidir. Bu gösterge şu gerçeği yansıtmaktadır; bilginin küreselleşmesi gelişmiş ülkeler ve az gelişmiş ülkeler arasındaki sınırlardan çok az etkilenmektedir.

Birçok otel zinciri ve seyahat şirketi akıllı müşteri ve bankaların değerini anladı. Kişisel tercihleri kayda almaktalar ve böylece gelecekte, müşteriye otomatik olarak uçakta birinci sınıf, sigara içilmeyen, pencere kenarı koltuk veya beş yıldıızlı bir otel odasında içinde en beğendiği şampanyası bulunan bir buzdolabı tahsis edebilecek duruma gelebileceklerdir.

Fiziksel sınırların söz konusu olduğu bir dünyada sürekli ekonomik büyümeye olanak tanıyan büyük düşüncelerin ortaya çıkması (rneğin yüksek ısıya dayanıklı süper iletkenlerin nasıl üretileceği gibi) ve bunların milyonlarca küçük düşünce (gömlek dikmenin daha iyi yolları gibi) ile bir araya gelmesidir. Düşünceler bize sınırlı fiziksel kaynakları öncekinden daha büyük değer üretecek düzenlemeler biçiminde bir araya getirme olanağını verirler.

3.1.3.Bilginin Çalışanlarca Paylaşımı

Bir kuruluş bilgiyi etkili bir biçimde nasıl aktarabilir ? Bunun en kısa ve en iyi yanıtı şudur : Akıllı insanları işe alın ve bırakın birbirleriyle konuşsunlar. Bu öğüdün ikinci bölümünü uygulamaya geçirmek ne yazık ki daha zordur. Kuruluşların genelde yaptığı şey parlak insanları işe alıp sonra da onları tek başlarına bırakmak ya da sıkıcı işlerle boğarak konuşmalarına hiç zaman bırakmamak, düşünceleri içinse çok az bir zaman tanımaktadır. İşe yeni başlamış bir satış temsilcisi emekli olmak üzere olan temsilciye belirli bir müşterinin gereksinimlerini sorduğunda onlar da bilgi alışverişinde bulunmaktadırlar. Bir mühendis koridorun ucundaki odada bulunan bir başka mühendise belli bir sorunla daha önce karşılaşp karşılaşmadığını sorduğunda ikinci mühendis, eğer bunu yapabilecek durumdaysa ve yapmayı istiyorsa, bilgisini aktaracaktır.

Kuruluşlarımızda bilgi bol miktarda bulunur ama bilginin varlığı kullanılacağıının garantisi değildir.

Az çok açıkta olan bilgi prosedürlere yazılabilir ya da belgelerde ve veri tabanlarında gösterilebilir ve oldukça doğru bir biçimde aktarılabilir. Örtülü bilginin aktarılması ise yoğun kişisel iletişim gerektirir. “Aktarım ilişkisi” ortaklık, akıl hocalığı ya da çıraklık-ustalık şeklinde olabilir ama bir tür iş ilişkisinin olması genelde zorunludur. Bu tür ilişkiler açıktaki bilgiden örtülü bilgiye kadar çeşitli bilgi türlerinin aktarılmasını da içerir. İletilen bilgilerin tümü karmaşık ve sezgisel olacak değildir ama örtülü bilginin başka türlü aktarılması söz konusu olamaz.

Örtülü bilginin aktarılması işine kendini adanmış şirketler genellikle resmi nitelikli akıl hocalığı programları hazırlar ve genç çalışanlara bilgi aktarılması işini yetiştirmiş kıdemli çalışanların görev tanımlarının bir parçası haline getirirler. Örneğin Japon çelik şirketleri çalışanları arasında “ağabey-kardeş” ilişkilerini destekler ve bunu onlardan beklerler, daha deneyimli olan çalışan işi ile ilgili bilgisini yeni nesil çalışanlara aktarmak zorundadır. Booz, Allen&Hamilton adlı danışmanlık şirketi danışman değerlendirme sürecini yeniden oluşturarak akıl hocalığı yoluyla bilgi aktarılması konusunda işin içine katmıştır. Her danışman kendisinden kıdem açısından bir alt düzeyde olan bir iş arkadaşının öğrenmesini ve gelişmesini kolaylaştırmakla yükümlüdür.

BP'nin Sanal Ekip Çalışması video konferans sistemi temelde bir örtülü bilgi aktarma hakkıdır, bilgiye sahip olan insanlarla ona gereksinim duyanları birbirlerine bağlar. Örtülü bilginin aktarımı için teknolojiden yararlanmanın bir başka biçimi de kıdemli çalışanlarının öykülerini ve deneyimlerini onlar şirketten ayrılmadan video kasetlere ya da CD-ROM'lara kaydeden şirketlerde görülmektedir.

Yine de genel bir kural olarak bilgi ne kadar zengin ve örtülü ise insanların o bilgiyi doğrudan paylaşabilmelerine yönelik teknoloji daha fazla kullanılmalıdır. Büyük, küresel şirketlerde enformasyon teknolojisinin sunduğu olanaklar olmadan yoğun bilgi aktarımı söz konusu olamaz ama önemli bilginin ne kadar başarıyla aktarıldığını belirleyecek olanlar değerler, normlar ve davranışlar gibi bir şirketin kültürünü belirleyecek olan unsurlardır

Bilgi paylaşımı için izlenecek bir başka yöntem bilgi pazarı yaratmak olabilir. Japonya'daki bazı şirketlerin binalarında olduğu gibi sohbet odaları, çalışanların belli günlerde bir araya gelerek işleri hakkında konuşmaları, bir fiziksel bilgi pazarı olabilir. Bilgi pazarı yaratmanın daha farklı planlanmış ve yapılandırılmış şekilleri de olabilir. Bilgi fuarı olarak adlandıracağımız bir çeşit şirket içi fuar düşünün, burada şirket çalışanları uzmanlıklarını ve tecrübelerini birbirleri ile paylaşabilirler. Teknolojinin üstünlüğünü gördüğümüz bu ortamda gruplar birbirlerine soru-cevap iletebilir, tartışmalar yapabilir veya belirli projeleri görüşebilirler. Bu konuda söylenecek çok şey olmasına rağmen, temel olarak, çalışanlara gerekli mekan, teknoloji ve zamanı sağlamasının yanı sıra, onları bu konuda yüreklendirici faaliyetlerde bulunma da çok önemli rol oynamaktadır. Eğer daha çok bilgi alışverişinde bulunmasını istiyorsak, hem bilgi almayı hem de vermeyi ödüllendirme yoluna gitmeliyiz. Ekip anlayışı, açıklık, işbirliği ve bilgi paylaşımını içine alan kurun kültürüne sahip şirketler, teknolojinin üstünlüğünü de kullanarak hızla ilerlemektedirler.

Resmi bilgi politikaları ve süreçleri olmadığı zaman iletişim ağları yenilikçi düşüncenin büyük bir bölümünün içinde aktığı önemli bir kanal görevini üstlenir. Örneğin Kuzey Carolina'da faaliyet gösteren büyük bir dokuma imalatçısı olan Hoeschst-Celanese'de yakın geçmişte meydana gelen bir dizi olayı ele alalım. Avrupa'da düzenlenen sentetik iplik imalatı konulu bir konferanstan yeni dönmüş olan bir araştırma-geliştirme teknisyeni iş arkadaşları ile birlikte öğle yemeğindeyken söz etti. Arkadaşlarından biri bu konunun ayrıntılarını elektronik posta ile resmi

olmayan bir biçimde dünya üzerindeki yaklaşık on sekiz meslektaşına ilettiler. Üç hafta sonra birlikte bir müşteriyi ziyaret için yaptıkları uçak yolculuğu sırasında yukarıdaki mesajı almış olan araştırmacılardan biri şirket yöneticilerinden birine olayı anlattı. Yönetici de görevi yeni iş olanakları araştırmak olan ve kendisinin de başında bulunduğu bir ekibe konuyu getirdi. Kısa süre sonra Hoeschst bu gelecek vaat eden malzeme konusunda araştırmalar yapmak üzere küçük bir yönetici grubu kurmuştur.

Bu vaka, bilginin kuruluşlarda nasıl “dolaştığını” bilenlere tanıdık gelecektir. Herkes bir parça katkıda bulunduğu resmi olmayan bir iletişim ağının nasıl bilgi üretebileceği burada açıkça görülmektedir. Aynı zamanda buradaki özel durumda bilginin kullanılabileceği yere gitmesinde şansın ne kadar büyük bir rol oynadığı da açıktır. Konferanstan elde edilen bilgi, ona gereksinim duyan gruba hiçbir zaman ulaşmayabilirdi ve bu hiç de küçük bir olasılık değildir.

Herhangi bir bilgi aktarımı projesinin başarısında temel faktör katılımcıların ortak bir dil konuşuyor olmalarıdır. Yapılan araştırmalar ortak bir dilin bilgi aktarımının verimli olması açısından şart olduğunu tekrar ortaya çıkarmıştır. Ortak bir dil olmadığında insanlar ne birbirlerini anlayacaklar, ne de birbirlerine güveneceklerdir. Bir araya getirildiklerinde ise ya anlaşmazlıklar yaşanacak, ya da en iyi olasılıkla bir işbirliğine giremeyeceklerdir. Nonaka ve Takeuchi’nin “bolluk” ya da uzmanlık alanlarının üst üste binmesinin, Thomas Allen’ın ise “kültürel uyumsuzluğun” teknoloji aktarımına engel olduğunu ileri sürmeleri ortak bir zeminin önemini kabul ettiklerini göstermektedir. Etkili bir bilgi aktarımının gerçekleşebilmesi için katılımcıların aynı, ya da en azından benzer bir dili konuşmaları ya da Allen’ın dediği gibi kültürel ve değer sistemleri arasında iletişimi sağlayacak aracı unsurlar olması gerekir. Örneğin, BP Kuzey Denizi’ndeki petrol kuyularında “kaba saba petrolcülerin” yaptıkları gözlemleri Londra’daki yöneticilerin daha iyi anlayabilecekleri bir dile çevirecek danışmanlar çalıştırmaktadır.

Bazen bilgi aktarımının gerçekleşebilmesi için tarafların mutlaka fiziksel anlamda bir araya getirilmeleri gerekir. Boston Limanı tünel projesinin büyük müteahhitlerinden biri olan büyük bir inşaat firması böyle bir deneyim yaşamıştı. Yeni Zelanda’da iki adayı birleştirecek bir tünel inşaatı projesinin Boston projesinin bazı özelliklerini taşıdığını görmüşlerdi. Yeni Zelanda’daki tünelciler yeni bir kazı tekniği geliştirmişlerdi ve şirket yöneticilerinden bazıları Boston’daki işçilerin de aynı tekniği kullanmalarını istiyordu. Yeni kazı tekniği ile ilgili bilginin aktarımı için

çeşitli yollar denendi; açıklamalar gönderildi, şemalar ve el kitapları hazırlandı, Boston ekibine konuyu anlatmaları için danışmanlar bile tutuldu. Şirket iki grubun bir araya getirilmesine iki nedenden dolayı şiddetle karşı çıkıyordu. Bunlardan bir tanesi bu işin çok masraflı olmasıydı ama daha önemlisi, mühendislerin bilginin aktarılmasını sağlayacak teknolojik bir araç kullanmanın daha doğru olması gerektiği yolundaki sarsılmaz inançlarıydı. Ama sonunda Wellington'daki tünelcileri Boston'a getirmek ve iki grubun karşılıklı görüşmesini sağlamak zorunda kaldılar çünkü bu iş başka türlü olamıyordu. Yeni Zelanda'dan gelen grup Boston çalışanlarına kazı tekniğinde geliştirdikleri yeniliği anlattılar, gösterdiler ve böylece bilgilerini bütünüyle aktarma olanağı buldular. Zaman içinde Boston çalışanları da bu yeniliği iyice öğrendiler ve tünel çalışmalarında ondan yararlandılar. Çoğumuz gibi onlar da yeni bilgiyi kabul etmeden önce kendilerine bu bilgileri getiren insanları tartıp değerlendirme gereksinimi içindeydiler. Bu insanlar acaba şirkette "kalıcılar mıydı"? İyi çalışıyorlar mıydı ? Gerçekten yetenekli miydiler ? Onlara güvenebilirler miydi ?

Bilginin paylaşılması ile enformasyonun paylaşılması farklıdır. Bilginin paylaşılması insanlara bir şeyler vermek ya da onlardan bir şeyler almak değildir. Bu sadece enformasyon paylaşımı için geçerlidir. Bilgi paylaşımı, ancak insanlar birbirlerini yeni hareket becerileri geliştirme konusunda yardımcı olmaya gerçekten ilgi duydukları zaman gerçekleşir ve öğrenme süreçlerinin yaratılması ile ilgilidir.

Bir grup insanın birlikte çalışmanın ne anlama geldiğini öğrenmesi belirli bir düşünce yapısı, çokça sabır ve çalışma gerektirir. Sonuçta oluşan bilgi bir insanın tekelinde olamaz. Bu nedenle de tek başına mülkiyetine geçirebileceği bir şey yoktur.

Tüm bu çabaların ortak paydası bilginin üretilmesi ya da elde edilmesi için yeterli zaman ve alan ayrılması gereksinimdir. Bu işe kaynak ayıran şirketlerde alan sözcüğü yalnızca keşiflerin yapılabileceği laboratuvarlar ve kitaplıkları değil bilgi işçilerinin bir araya gelebilecekleri toplantı yerlerini de kapsar. Bazı durumlarda paylaşılan alan elektronik de olabilir ama bir şekilde bu iş için mutlaka toplantı yerleri ayrılmalıdır. Ne yazık ki fiziksel alan değil ama zaman bilgi çalışanlarından en çok esirgenen şirket kaynağıdır. Tüm kaynaklar arasında en kıt olanı ve kesinlikle yenilenemeyeni ve gerçek bir bilgi üretimi için vazgeçilmez olan da zamandır.

Üçüncü bir kritik faktör de yöneticilerin, bilgi üretiminin hem işyerinin başarısı açısından önemli bir faaliyet, hem de geliştirilebilecek bir süreç olduğunu

anlamalarıdır. Bilgi üretimini ölçmenin zor olduğunu itiraf etmek gerekir, üstelik bu sürece beceriksizce yapılacak müdahaleler deyim yerindeyse felakete yol açabilir. Ama bir şirketin en büyük hazinesinin bilgi olduğu kabul edildiğine göre yeni bilgi üretmeyi başaramayan bir kuruluşun büyük olasılıkla iş yaşamından silineceği ileri sürülebilir.

İnsandan insanlara, o insanları da rekabette avantaj yaratarak bilgiye ulaştırmak gereklidir. Bir organizasyonda çalışan kişilerde oluşan ve biriken kişisel bilgiler, paylaşım yoluyla kuruma mal edilmemişse, ya kapıdan bacadan uçar ya da rakipler tarafından kullanılır.

3.1.4.Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar ve Hatalar

Bilgi varlıklarını etkin bir şekilde tanımlamak, bunları kullanmak, yönetmek ve bunu da düşük maliyetle gerçekleştirmek isteyen firmaları bekleyen pek çok zorluk vardır. Bunları şu şekilde sıralanabilir :

- 1) Bilginin doğru şekilde anlaşıldığından emin olmak için şirket çapında ortak bir dil oluşturma zorunluluğu : Bilginin özelliklerini sayarken her tür bilginin türüne bağımlı olarak bir dili olduğunu belirtmiştik. O halde organizasyonlar, açığa çıkarılan bilgilerin herkes tarafından anlaşılmasını sağlamak için organizasyon şartlarına ve bilginin türüne bağlı ortak dili tüm çalışanlara yaygınlaştırmak zorundadır.
- 2) Sahip olunan bilgilerin tanımlanması, modellenmesi ve açıkça ortaya koyulmasında yaşanan güçlükler. Özellikle örtülü bilgilerin açık bilgiye dönüştürülmesi şirketlerin en fazla problem yaşadığı noktadır. Çünkü örtülü bilgi genellikle usta-çırak ilişkisiyle aktarılan –ki bu çok zaman alıcı bir süreçtir- ve açık bilgiye dönüşümü zor olan bilgi türüdür.
- 3) Bilgiyi çeşitli tipteki kullanıcılar için farklı uygulamalar arasında paylaşma ve yeniden kullanma gereksinimi –ki bu mevcut ve gelecekteki bilgi kaynaklarının paylaşılabilir olması demektir-. Bu sağlam bir bilgi işleme altyapısının oluşturulmasını gerekli kılar. Burada kritik nokta bilgi ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesidir.
- 4) Bilgi paylaşımını teşvik eden bir şirket kültür değişimi gereksinimi.

Bilgi Yönetimi ile yukarıda sayılan güçlükleri iki sınıfa ayırabiliriz :

- Teknik ve teknolojik güçlükler
- Organizasyonel güçlükler

Bugün, kendisini çözüm ortağı olarak adlandırılan çok sayıda şirket bilgi yönetiminin teknik ve teknolojik kısıtlarını aşmaya yönelik çözümler üretmekte ve uygulamaktadır. Teknolojik araçlar, genel anlamda ilişkisel veri tabanlarına dayalı olarak kullanıcıların istenilen bilgiye istenilen formatta ulaşmasına olanak tanıdığı gibi, bir organizasyonun paydaşları arasında ağ yapıları aracılığıyla bilgi paylaşımını mümkün kılmaktadır.

Tom Peters'in da ifade ettiği gibi "Bilgi Yönetiminde başarı %5 teknoloji, %95 psikolojidir. Çünkü sorunların %80'i teknolojiden değil, insanlardan kaynaklanıyor." Bu nedenle de "Bilgi Yönetimi = Bilgi Teknolojisine Yatırım Yapmak" sloganıyla yola çıkan pek çok şirket hayal kırıklığına uğrayacaktır. Her kültürel değişimde yaşanan problemlerin diğer kültürel değişimlere göre dezavantajlı olduğu bir nokta vardır ki her şeyin yolunda gittiğine inanılmasına rağmen Bilgi Yönetimi başarılı olmaktan çok uzaktır. Bunun nedeni "Bilgi Yönetimi" kavramının üst yönetim ve bu değişimi getirmeye çalışan kişiler de dahil olmak üzere "Bilgi İşleme" kavramı olarak algılanıp organizasyon yapısı ve altyapı yatırımlarının buna göre planlanmış ve gerçekleştirilmiş olmasıdır. Böyle bir yanlış anlama sonucu elde edilebilecek tek yarar var olan departmanlar arası duvarlara rağmen insanların işlerini biraz daha hızlı yapmaya başlamaları olabilir. Ama sonuç kesinlikle paylaşılan bilgi ve artan ortak bilgi varlığı olmayacaktır.

Bilgi Yönetiminde karşılaşılabilecek organizasyonel problemler ise 3 sınıfa ayrılabilir :

- Organizasyonel perspektif
- Kolektif perspektif
- Kişisel perspektif

Şekil 3.2'de başarılı bir bilgi yönetiminin önündeki söz konusu engellerin içeriği görülebilir.

Bu engeller sektör ya da ölçekten bağımsız olarak her şirkette karşılaşılabilecek güçlüklerdir. Bu nedenle Bilgi Yönetimini başarıyla uygulamak isteyen her şirketin yapması gereken şey yalnızca teknolojiye yatırım yapan bir dönüşüm süreci

tasarlamak değil, teknoloji, insan ve organizasyonel şartları bir arada barındıran bir “sosyo-teknik” tasarım olmalıdır.

Kuruluştaki bilginin nerede olduğuna ilişkin enformasyon büyük ölçüde eksik ya da yanıltıcıdır. Bugün bilgi yönetimi konusunun bu kadar gündeme gelmiş olmasının nedeni kuruluşların, bünyelerindeki bilginin nerede olduğu hakkında yeterli enformasyona sahip olmamaları ve bu nedenle bilgiye ulaşmakta ve ondan yararlanmakta güçlük çekmeleridir.

Organizasyonel Perspektif		
Kolektif Perspektif		• Hiyerarşik ilkeler • Savunmacı alışkanlıklar • Kültürel farklılıklar • Yetersiz teşvikler • Enformasyon, karar verme ve iletişim için şeffaf olmayan sistemler • Tanımlanmamış işler ve fonksiyonlar • Çok güçlü değer sistemi ve mitler • Yüksek düzeyde uzmanlaşma ve merkezileşme • Baskın koalisyonlar • Müşteri ve tedarikçi ilişkilerinde eksik yaklaşımlar
Kişisel Perspektif	• Mevki kaybetme kırgınlığı • Geçmişte yaşama / muhafazakarlık • Duygusal ve motivasyonel yönler • Gözlem, işleme ve öğrenme ile ilgili sınırlı kapasite • Paradigmalar • Güç savaşları • Kaybedilen güven • Ortak dil olmaması • Psiko ve sosyo dinamik etkiler • Sorumluluklarla ilgili farkındalık eksikliği	

Şekil-3.2 Başarılı Bilgi Yönetiminin Önündeki Organizasyonel Güçlükler

Kurumlarda Bilgi Yönetimi’ne en büyük engel Bilgi Yönetimi’nde ekonomi politığının ihmal edilmesidir. Kurum kültürünü sosyolojik, ekonomik ve politik merceklerde inceleyerek Bilgi Yönetimi’ne yaklaşıldığı takdirde kurum içi bilgi piyasasının iç dinamiğini anlamak mümkün olmaktadır. Örneğin; kurumdaki politik gerçek, bilgiye sahip olan kişinin gücü elinde tutması ise, kurum içi bilgi piyasasında bilgiyi takas etme oranı düşük olacaktır. Yine kurum kültüründe kendi başına bir sorunun üstesinden gelememek bir zayıflık olarak görülüyorsa, çözüm için bilgi araştırma çabaları çok düşük düzeyde kalacaktır ve bilgi takasının sosyal maliyeti yüksek olarak görülecektir.

Bunun dışında farklı algılamalar, farklı modeller, aktarılan bilgiyi alma kapasitesinin olmaması veya bilginin yararına inanmama gibi faktörler de bilgi transferine yatkın

bir kültürün oluşumunu engeller. Bu sakıncaların ortadan kaldırılması için bilinçli müdahaleler ve düzenlemeler gerekir. Bilgi Yönetimi bu süreçlerden oluşur.

Bu engelleri yenmiş kurumların çarpıcı bir örneğini Prusak ve Davenport (1998) vermektedirler. 1990'larda New England'daki bir tıp merkezinde beceri paylaşımı sürecinin kalp ameliyatlarındaki başarı oranını artırıp arttırmayacağını incelemek amacıyla 23 cerrah yoğun biçimde de bilgi paylaşımında bulunmuş ve birbirlerinin çalışmalarını izlemişlerdir. Projenin sonunda ameliyat sırasındaki ölümlerin %24 oranında düştüğü gözlemlenmiştir.

Organizasyonların bir yolunu bulup bilgi yönetimine başladıkları dikkate alındığında, neyin yapıldığı ve neyin becerilemediği hakkında bir düşünce ortaya çıkmış olmalıdır. Çalışmalar ve projeler sonuçlandırılmıştır. Fakat organizasyonları hatalara sürükleyecek yaygın aktarımlar ve yaklaşımlar mevcuttur.

“Gelecekler” Buradaki durum, bilginin depolanması ve dağıtımı için enformasyon teknoloji tabanlı sisteme başvurulmasıdır. Çoğu organizasyon şuna inanmaktadır; Lotus Notes satın almak, hoş görünümlü web sayfaları yapmak organizasyondaki herkesin bu teknolojilerdeki yatırımdan yararlanacağını göstermektedir. Aslında bu durum genellikle gerçek hayattan farklıdır.

Tom Davenport şöyle demekte; “Başlıca kuralım şudur : Eğer bilgi yönetimi için teknoloji üzerinde gereğinden fazla zaman kaybediyorsanız, içeriği ihmal ediyordunuz demektir. Bu içerik bilgi yönetimi sistemini aslında kullanışlı hale getirecek organizasyonel kültür ve motivasyonel yaklaşımlardır.” Davenport’a göre, teknolojinin tüm yeteneklerinin kullanımını çabalamaya devam eden organizasyonlar genellikle e-mailin ötesine geçemezler.

Bir diğer tuzak ise şuna benzemektedir; intranet yapımızı oturttuk, çalışmaya geçtik ve bu yapıyı bilgi ile nüfuslandırdık. Peki ya kişisel kullanım el kitabı, prosedürlerin kullanım kılavuzu ve haftalık mönülerimiz ? Yukarıda bahsedilen faaliyetler doğal olarak yeni teknolojilerin yararları arasındadır. Fakat bilgi gibi dikkate alındığında ve sistem olarak değerlendirildiğinde bilgi yönetimi sistemi, terminolojiyi zayıflatmaktadır. Sonradan bazı gerçek bilginin depoya konulduğunun farkına kimse varmayacaktır. Teknolojiyi depolamada ve buna benzer faaliyetlerde yanlışça kullanımlar yavaşça büyüyen “bilgi taban”larına sebep olacaktır.

Anti entelektüel toplulukta ve sadece birkaç bireyin bilgi yönetimini kabul ettiği bir organizasyonun bir üyesi olmak, “bilgi” yerine “en iyi pratikler” gibi deneyimleri tercih etmesine sebebiyet verecektir ve bilgi yönetimi programı “bilgi” kelimesi organizasyon içinde kabul edilmedikçe başarılı olmayacaktır.

Bilgiye en iyi pratik çalışmalar şeklinde başvurmak, benchmark veya enformasyon kaynaklarının tüm bilgi alanlarını yakalayamamasına sebep olacaktır. Örneğin; en iyi pratikler olarak çağırmak müşteri ihtiyaçlarının pratikle hiç ilişkisi olmayan iş durumunun bilgisini yansıtmayacaktır.

Daha önemlisi, bilgi kelimesini kullanmadaki beceriksizlik şunu göstermektedir; şirket içindeki üst yöneticiler bilgi yönetimi arkasındaki büyük fikirleri kabul etmemektedir. Halbuki bilgi yönetiminde insanların bilmesi ve öğrenebilmesi diğer iş kaynaklarından çok daha değerlidir.

“Bilgi yönetiminin herkesin işi olduğunu düşünmekteyiz. İşte bu nedenle bilgi yöneticilerinden oluşan geniş kadrolu organizasyonlar oluşturmuyoruz. İşleri herkes yapabilecek durumda olmalıdır.” Bu söylem tüm fikri yansıtmaktadır. Doğal olarak bilgiyi, yaratmada, paylaşmada ve kullanmada belli başlı derecelerde bu herkesin işi olmalıdır. Örnek olarak, organizasyondaki her mühendisin ürün geliştirme bilgisini yaratabilmeli ve kullanabilmelidir. Fakat tüm mühendisler bunu yapamayacaklardır. Bilgi yönetimi çalışanlar olmadan ve başlıca görevi olan bilgiyi toplamak, işlemek, bilgi network operasyonlarını kurmak ve bilgi teknolojileri altyapılarını oluşturmak ve yönetmek olan yöneticiler olmadan başarılı olamayacaktır. Davenport’un bu durum için söylemi şudur; “İşte bu nedenle şunu tahmin ediyorum : maliyetleri oluşturmak ve gelirleri artırmak herkesin işi olduğunda, bununla beraber finans ve muhasebe departmanını ortadan kaldıracaksınız, değil mi ?”

Bazı organizasyonlar “bilgi yönetimi çalışmalarını numaralarla veya anekdotlarla haklı çıkarmak” gibi durumlardan genel müdürleri bilgi yönetimini en çok benimsemiş biri olduğundan beri hoşlanmayabilirler. Bu “inançla haklı çıkarma” metodu bir şekilde çökecektir. Yeni bir genel müdür gelecek, geçici bir tutku hakim olacak ve insanları bilgi yöneticilerinin organizasyon içindeki işlevlerini ve yararlarını sorgulamaya itecektir. Bu düşünceyle, bugün kimse ilgilenmese bile, başarının değeri ölçülmelidir. Kim bunu yapar veya kaydederse çok mutlu olacaktır.

“Anekdot yönetimi” insanlara sistemin kurulumunun yararlarını hatırlatmada yardımcı olacak yöneticilerden gelen ifadelerin yardımıyla başarılı olmuştur.

Bilgiye ulaşma konusu olduğunda herkesin tembel olabileceği şaşırtıcı bir durumdur. Pazar araştırması raporlarına ulaşmak için basamaklar çıkmak zorunluluğunda olmak, onları okumayan insanlar için genellikle sorun olmamaktadır. Aslında bilgi kaynaklarına kolay yol, danışılacak olasılıkları arttırmaktadır. İnsanların bilgiye ilgisi ve arzusu göz önünde tutulmuş olmalı ve insanları, yardımcı çalışanlarla bilgilerini paylaşmada güvende ve vefada hissetme durumu beraberce tartışılmış olmalıdır.

Bilgi yönetimi binlerce yıl hiyerarşisi ile birleştirilmiştir. Bu durum kim biliyorsa güce sahiptir ve kim güce sahipse bilmek isteyenler üzerinde kontrole hakimdir. Bilgi yönetimi son derece bir politik sorumluluktur. Doğal olarak bilgi deposu üst düzey uzmanların desteği olmadan kurulabilir. Fakat “şirketi bilgi ve öğrenmenin içine doğru dönüştürme” bilgi yönetiminin ön safhalarında onlar durmadıkça başarılı olmayacaktır.

İnsanlar aldıkları enformasyona ve bilgiye büyük ölçüde bunları kimden aldıklarına bağlı olarak değer biçerler. Örneğin şirketlerin dışarıdaki bir konferansa işe yeni girmiş mühendislerini gönderdikleri daha çok görülür çünkü onlar yokken işlerini yapacak başkaları bulunabilir. Bu gençlerin işi kıdemli çalışanların işi kadar önemli görülmez, eskiler önemli projelerle uğraşmaktan eğitimlere gitmeye fırsat bulamazlar. Gençler ise eğitimden döndüklerinde “Biz şunları öğrendik. Süreci şu şekilde değiştirirsek bundan şirket yarar görür.” derler. Ama sözlerine kulak veren, doğru söyleyip söylemediklerine bakan pek çıkmaz. Eğitimde alıp getirdikleri bilgiye değer verilmemesinin nedeni eğitime gönderilmeleri ile aynıdır; bu gençlere saygı değer çalışanlar gözüyle bakılmaz.

İsim bize gelen enformasyonu değerlendirmekte kullandığımız bir ölçü olmaktadır. Her şeyi dikkatle inceleyecek kadar zamanımız olmadığına göre gönderenin ismine bakarak neyin değerli olabileceğine karar veririz. Ama bazen de yanılırız, özellikle göndericinin geçmişteki performansından çok statüsü üzerinde duruyorsak.

Bilgi aktarımı engelleyen pek çok kültürel faktör vardır. Biz bu engelleyici faktörlere “sürtünmeler” diyoruz çünkü bunlar bilginin aktarımını yavaşlattığı ya da tümünden engellediği gibi kuruluş içinde hareket etmeye çalışan bilginin fire vermesine de

sebepler olur. Aşağıdaki liste en sık rastlanan sürtünmeler ile bunlardan kurtulmanın yollarını göstermektedir.

Tablo-3.1 Bilgi Aktarımı Kültüründe Sürtünmeler Ve Olası Çözümler

Sürtünme	Olası Çözümler
Güven eksikliği	Yüz yüze toplantılarla ilişkileri geliştirin ve güven ortamı oluşturun.
Farklı kültürler, farklı dil ve farklı referans noktaları	Eğitim, tartışmalar, yayınlar, ekipler, görev rotasyonu yoluyla ortak zemin yaratın
Zaman ve toplanacak yer olmaması : verimli çalışmanın ne olduğunun tam olarak bilinmemesi	Bilgi aktarımı için zaman ve yer ayırın : fuarlar, sohbet odaları, konferans raporları
Bilgiye kendine saklayanların statü kazanması ve ödüllendirilmesi	Performans değerlendirme ve ödüllendirmeyi bilginin paylaşılmasına dayandırın
Alıcıların özümseme kapasitesinin yetersiz olması	Çalışanları esnek olmaları için eğitin; öğrenmeleri için zaman tanıyın; yeni düşüncelere açık insanları işe alın
Bilginin belli gruplara tanınmış bir ayrıcalık olduğu inancı	Bilgi konusunda hiyerarşik olmayan bir yaklaşımı destekleyin; fikirlerin niteliğinin kaynağının statüsünden daha önemli olduğunu vurgulayın
Hatalara ya da yardım isteklerine karşı hoşgörüsüz davranılması	Yaratıcı ve işbirliğini kabul edin ve ödüllendirin; insanların her şeyi bilmedikleri için statülerini yitirmelerine engel olun.

Şirketin bilgi sermayesinin ne kadar verimli kullanıldığını belirlerken yöneticilerin hem hız hem de dolgunluk konuları üzerinde duracakları açıktır. Bilgi, değer üretebileceği yere ne hızla iletilmektedir, bilgi varlıklarının ne kadarı gerçekten gereksinim duyulan yerlere gitmektedir ?

Gerçek öğrenme son derece insanca bir çaba olduğundan ve yeni bilgiyi yalnızca özümsemenin ötesinde kabul etmek de çok sayıda kişisel ve psikolojik faktör içerdiğinden hız ve dolgunluk konuları genellikle şansa bırakılır. Hızı arttıran bir durum dolgunluğu azaltabilir. Bilgi aktarımı çabalarının çoğu bu iki faktör arasında bir uzlaşma noktası bulunmasını gerektirir.

3.2.Bilgi Yönetiminde Roller

Eğer bilgi yönetimi sürecinin başarıya ulaşması isteniyorsa kuruluşlar bilgiyi yakalama, dağıtma ve kullanma işini yürütecek bir dizi rol ve becerileri oluşturmak zorundadır. Yerine getirilmesi gereken pek çok stratejik ve taklit görev vardır ve bir şirketin, bilgi yönetimi faaliyetlerini var olan pozisyonların eline bırakmakla yetinmesini beklemek gerçekçi olmaz. Daha önce hep vurguladığımız gibi veri ve enformasyona değer katarak onları bilgiye dönüştüren insandır. Bilgi yönetimi için özel olarak oluşturulmuş görevlerde, belirli görevler çerçevesinde çalışan elemanlar bu süreci bazı yönleriyle üstlenmelidirler.

Bilgi yönetimi sürecini şirketin geneline yaymak için birtakım kişilerin yalnızca bu işle görevlendirilmeleri de gerekecektir. Bu bölümde işe bilgi yönetiminin en önemli rollerini, şirket içinde çalışan personelin yerine getirdiği görevleri inceleyeceğiz.

McKinsey'in bilgi yönetimi alanında bu kadar başarılı olmasını sağlayan faktörlerden en önemlisi bizce şirketin en başta işe aldığı insanların özellikleridir. Parlak, entelektüel meraklara sahip, bilginin peşinde koşan insanları arayıp bulmak için görüşme ve eleme süreçleri geliştirilmiştir. Bu yüzden de McKinsey'in kadrosundaki danışmanlar bilgi yaratma, paylaşma ve bilgiyi kullanma becerilerine sahiptirler.

3.2.1.Bilgi Yönetimi İşçileri

Bu bölümde ele alınan ilk bilgi yönetimi rolü bu sürecin günlük işlemlerini kapsamaktadır. Bunlardan bazıları kesinlikle teknik işlerdir; Web adresleri için Html

ve Perl yazılarının yazılması, bilgi tabanlarının biçimlendirilmesi, yeniden yapılandırılması, Lotus Notes türünden bilgiye yönelik bilgisayar programlarının yüklenmesi ve kullanıcıya destek sağlaması gibi.

Bilgi alanında ortaya çıkan yeni görevler arasında en ilgi çekicileri bilgiyi bütünleştirenlerin, kitaplık görevlilerinin, sentezcilerin, raportörlerin ve editörlerin görevleridir. Dürüst olmak gerekirse kendi bilgisini belirli çerçeveye oturtup biçim verecek çalışan sayısının çok olduğu kuruluş bulmak zordur. Bu kuruluşlar arasında da pek azı oturup bu bilgiyi bir sisteme aktaracak zamanı bulabilmektedir. Örneğin bir mühendislik takımı harika bir yeni ürün geliştirmiş olabilir ama takımdaki hiç kimsenin projede neler olup bittiğini anlayacak ve bu bilgiyi sisteme aktaracak zamanı, isteği veya yeteneği yoktur. Bu nedenle kuruluşların bilgiyi, ona sahip olanlardan çıkarıp alacak, belli bir şekle kavuşturacak ve zaman içinde koruyacak ya da geliştirecek insanlara ihtiyaçları vardır.

Bilgi işindeki görevlerin farklı düzeylerde olduğu göz önüne alındığında mesleki bağlılık daha da bir önem kazanmaktadır. Örneğin Andersen’de “bilgiyi bütünleştirenler” vardır ve bu insanlar belli bir alanda uzman olup hangi bilginin en değerli olduğunu saptayacak ve sentezi yapacak beceriye sahiptir. Aynı şirkette bir de “bilgi idarecileri” vardır ve görevleri diğerlerinin ürettiği bilgiyi yakalamak, depolamak ve korumaktır.

Bilgi işçileri istediğiniz gibi idare edebileceğiniz nesneler değildir. Gözle görülür bir iş yapmazlar. Önceden belirlenecek kurallara göre hareket etmezler. Bilgi işçileri daha özerk yeni çalışma tarzının öncüleridir ve onlar için daha anlayışlı bir yönetim tarzı gereklidir. İşin yapılması için denetime değil insanların zihinsel yeteneklerine güvenmek zorundasınız. Bir dizi kuralı uygulamalarını değil gönülden çalışmalarını istersiniz. Bu insanların yaptıkları işi her zaman göremezsiniz; Çünkü onlar düşünürler, yazarlar ya da iletişim halindedirler; Ölçebileceğiniz işler yapmazlar.

Bilgi işçileri, verimli ve sağlıklı çalışabilmek için üç yeni kuralı benimsemek zorundadır;

- a) Herhangi bir kuruluştan daha uzun ömürlü olabileceğinizi kabul edin.
- b) İşe alınmanız, göreviniz ve kariyerinizden kendinizin sorumlu olmanız gerektiğini kabul edin. Kendinizi tanımak; hangi konularda iyi olduğunuzu, güçlü yönlerinizden en iyi şekilde yararlanmak için

neler öğrenmeniz gerektiğini ve neyi yapmamanız gerektiğini bilmek zorundasınız.

- c) Kar amacı gütmeyen bir kuruluştaki gönüllü çalışarak iş dışında da ilgi alanları edinmelisiniz.

İşverenlerin, en yetenekli çalışanlarının ne yapmak istediklerini ve en iyi yaptıkları işleri araştırıp bulmaları; onları en büyük katkıyı yapabilecekleri yerlerde çalıştırmaları; onları günlük işlere boğmak yerine onlara sorumluluk vermeleri; dönemsel izin kullanımı ve rotasyonu desteklemeleri ve onlardan birer öğretmen olarak yararlanmaları gerekir. Ancak, bugün bunu yapan şirket çok azdır; çünkü en yetenekli elemanlarının kendilerini kolaylıkla terk edebileceklerini ve bunun pahalıya patlayacağını düşünmektedirler. Mavi yakalı çalışanların aksine, bilgi işçilerinin işe gereksinimi, işin onlara gereksiniminden daha azdır. Kolayca çekip gidebilirler ve bu durum sürekli gerçekleşmektedir.

Bilgiye dayalı yeni sektörlerde performans, giderek artan şekilde bilgi işçilerinin kazanılmasına, elde tutulmasına ve motive edilmesine bağlı olacaktır. Bu, artık bilgi işçilerinin değerlerini tatmin ederek, onlara toplumsal saygınlık ve toplumsal güç kazandırarak yapılmayacaktır. Bu insanların birer ast olmaktan çıkarılıp birer yönetici yapılması; ne kadar iyi ücret ödenirse ödensin birer eleman olmaktan çıkarılıp birer ortağa dönüştürülmeleri gerekmektedir.

İnsanlara, değerlendirme yeteneklerine güvenmek; yaratıcılıklarına ve hayal güçlerine değer vermek zorundasınız. Bu çok farklı bir yönetim tarzıdır. Yönetim artık emretmek, talimat vermek değil danışmanlık yapmak ve cesaret vermek biçimindedir. İş yaşamı artık insanların kendilerine biçilmiş rolleri oynadıkları önceden belirlenmiş senaryolarla yürümüyor; Daha çok doğaçlama bir oyuna benziyor; insanlara genel bir fikir veriyorsunuz ve oyuncular kendi senaryolarını oluşturdukça öykü geliştiriyor.

Bilgi işçileri konuşmak konusunda daha cesurlardır ama, konuşup konuşmadıkları içinde bulundukları şirket kültürüyle ilişkilidir. Bir genel müdür bilgi işçilerinin oranının oldukça yüksek olduğu şirketinde büyük bir kültür devrimi yaptı. Geçmişte başarılı araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmışlardı, ama pazara yeni ürünler çıkarmakta yavaş kalıyorlardı. Bu genel müdür başa geldiğinde yapmak istediği

şeylerden biri; şirket kültürünü, işlerin hızlı yapılmasının önündeki engelleri kaldırarak baştan başa değiştirmekti.

Söz konusu engellerin bir tanesi korkudur. İnsanlar konuşmaktan korkarlar. Yeni bir öneri ya da fikir getirdikleri zaman bunu o kadar çok araştırma, veri ve objektif kanıt ile desteklemek zorundadırlar ki önerilerini uygulamaya zamanları kalmaz. Eğer bu kişilere düşüncelerini dile getirme ya da başlama için bir başkasını ikna etme fırsatı verilmiş olsa, projelerinin gerçekleştirilebilir olup olmadığı uygulandığında sonuçlarıyla görülebilir.

İşbirliği düzeyinde ve iş ünitelerinin içinde, belli aktiviteler sadece CKO'nun görev tanımına girer. Buna rağmen, Davenport'a göre, bilgi yönetimi sadece CKO ile başarılı olamaz. Bilgi yöneticisi ile beraber en azından iki başka pozisyon daha gereklidir: Bilgi Öncelikli Yöneticisi ve Bilgi Editörü / Muhabiri. Davenport'un bu pozisyonların sorumlulukları hakkındaki açıklamaları aşağıda görülmektedir.

Bilgi Öncelikli Yöneticiliği, bir stratejik planlama grubu veya re-engineering proje liderliğine benzerlik gösterir. Bilgi Öncelikli Yöneticileri projeye ilgili imkanlara sahip olmalıdır. İyi adaylar geçmişte başarılı bir araştırma, re-engineering veya IT projelerinde davranış değişikliği yönetmiş olmalıdır.

Hangi düzeyde olursa olsun iyi bir bilgi işçisinin sert becerilerle (biçimlendirilmiş bilgi, teknik ustalık, profesyonel deneyim gibi) daha yumuşak özellikleri (bilginin kültürel, politik ve kişisel yönlerini iyice anlamış olmak) birleştirmeyi başarmış olması gerekir. Herkesin her konuda usta olması şart değildir ama bilgi kullanıcılarıyla yakın çalışanlar için bu önemlidir. Bilgi yönetimi takımları en azından bu eğilimleri bünyelerinde birleştirmeli ve takımın her üyesi tüm bu becerilerin gerekli olduğunu bilip birbirlerine saygı göstererek işlerini yürütmelidirler. Fakat bazı kıdemli idarecilerin genel konuyu kavramış olmaları önemlidir.

En heyecanlandırıcı yeni bilgi, meslekleri bilgi editörlüğü/muhabirliğidir, çok az organizasyon, birçok bilgi çerçeveleme ve oluşturma konusunda yetenekli işçilere sahiptir. Çalışanlar yetenekli olsalar bile, bildiklerini sisteme aktarmak için çok az zamanları vardır. Bilgiye sahip olan insanlardan bilgilerini alabilen insanlar bu bilgileri herkesin anlayabileceği şekilde düzenleyebilmeli, düzenli olarak güncellemeli ve gerekli olanları değiştirmelidir.

3.2.2.Bilgi Proje Yöneticileri

Bilgi yönetimi altyapısının orta düzeylerinde bilgi projesinin yöneticisi bulunur. Herhangi bir değişim projesinde olduğu gibi bilgi yönetimi konusundaki girişimlerin de yöneticilere gereksinimi vardır. Bilgi girişimlerini yönetecek olanlar proje yönetimi, değişim yönetimi ve teknoloji yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar. Geçmişte araştırma, yeniden yapılanma ya da davranış değişikliğine yönelik enformasyon sistemleri projelerini başarıyla yönetmiş adaylar tercih edilecektir. İdeal bir bilgi projesi yöneticisi bilginin yaratılmasını, dağıtılmasını ya da kullanımını gerektirmiş bir iş geçmişine sahip olmalıdır.

Bilgi projesinin yöneticisi aşağıdakiler gibi tipik proje yönetimi fonksiyonlarını yürütecektir:

- Proje hedeflerini geliştirmek,
- Takımlar kurmak ve yönetmek,
- Müşteri beklentilerini saptamak ve yönetmek,
- Projedeki işlerin bütçe dahilinde ve zamanında bitirilmesini izlemek,
- Projede ortaya çıkan sorunları saptamak ve bunlara çözüm getirmek.

Proje yöneticisinin eldeki bilgi yönetimi projesinin özelliklerine bağlı olarak başka tür çalışmalar da yapması gerekebilir. Örneğin eğer proje bilginin depolanmasına yönelik ise yöneticinin bilginin depolanmasına yönelik teknolojinin belirlenmesi, çalışanların deponun oluşturulmasına katkıda bulunmaları için ikna edilmesi ve bilginin tutulmasına yönelik bir yapı oluşturması gibi işlerle de ilgilenmesi de gerekecektir. Eğer proje bilgi aktarımı ile ilgili ise yönetici bu sefer de bilgi paylaşımının hem insanlarda oluşan hem de otomatik kanallarını belirlemek, geliştirmek ve izlemek durumundadır. Bilgi varlıklarının yönetimi projeleri de bilgi değerlerinin hesaplanması, elde edilmek istenen entellektüel sermayeye sahip iç ve dış kaynaklar ile pazarlık yapılması ve bir bilgi varlıkları portföyünün yönetilmesi gibi çalışmaları kapsar. Altyapının geliştirilmesine yönelik projeler tipik olarak finanssal analiz, şirket dışındaki teknoloji satıcıları ile yapılacak çalışmalar ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının geliştirilmesini içerir.

Bilgi projesi yöneticisinin bu işin hem yumuşak hem de sert yönlerini yürütebilmesi şarttır. Bir yandan bilgiye yönelik sistemlerin yürütmesini sağlamalı, diğer yandan da

kurumsal öğrenme sürecini en ince noktalarına kadar izlemelidir. Tabii proje yöneticisinin bilgiye yönelik proje çalışmalarını belirlenen bütçe ve zaman içinde tamamlaması gerekmektedir.

3.2.3.Bilgi Uzmanları

Bu grupta yer alan kişilerin asli görevi bilginin derlenmesi, sınıflandırılması, kullanılır hale getirilmesidir. Kütüphaneciler, raportörler, bilgi mühendisleri bunlara örnek gösterilebilir. McKinsey Co. herhalde bilgiye yönelik bir alanda faaliyet gösteren, bilgi odaklı şirketlerden biridir. Bu danışmanlık firmasında bilgi yönetimi görevi ile ilgili birçok dal vardır ve bunlar bilginin ya yaratılması, ya da depolanması ve dağıtımı işini üstlenmişlerdir. Ancak bu rollerin kavramsallaştırılmasında ve yürütülmesinde kısmen de olsa güçlükler yaşanmıştır. Çünkü McKinsey’de bilgi herkesin görevidir. Şirketin genel müdürüne göre bilgi “McKinsey’in damarlarındaki kandır”. Danışmanlardan şirketin bilgi sermayesine katkıda bulunmaları ve müşterileriyle çalışmalarında ondan yararlanmaları beklenir. Hat görevlerinde çalışan danışmanlar sektör ya da departman bazındaki uzmanlardan daha fazla olmasa da en az onlar kadar sıklıkla kitap ve makaleler yazarlar. Araştırma ve uygulama geliştirme projeleri normalde düzenli çalışan danışmanlara verilir. Sonra bu kişiler müşteri projelerine gönderilir. McKinsey her uygulamacının aynı zamanda bir düşünür olduğu kuruluş modeline iyi bir örnektir.

Bilgi yönetimi sürecinde uzmanların rolü ne kadar önemli ise de bilgiyi yönetmek dışındaki işler için kendilerine para ödenen kişilerin bu süreç içindeki faaliyetleri ve tavırları daha da önemlidir. Planlama müdürleri, iş analistleri, tasarım ve imalat mühendisleri, pazarlama profesyonelleri, hatta sekreterler ve memurlar en önemli bilgi yöneticileridir. Hepsinin de günlük işleri sırasında bilgi yaratmaları, paylaşmaları, bilgiyi arayıp bulmaları ve kullanmaları gerekmektedir.

3.2.4.Bilgi Müdürü

Son zamanlarda şirketlerin çoğu bilgi yönetiminin başına bir Bilgi Müdürü atamaktadır. Bazı şirketler ise hem bilgi yönetimini hem de kurumsal öğrenme sürecini kapsayan “Öğrenme Müdürü” pozisyonunu oluşturmuşlardır. Bunların her ikisi de üst yönetim pozisyonları olup enformasyon müdürü, insan kaynakları bölümü yöneticileri ve diğer birim liderleri ile aynı düzeydedirler. Bir kuruluştaki Bilgi Müdürü şunları yapmalıdır :

- Bilgiyi ve bilgiden ders almayı yüceltmeli, desteklemelidir. Bugün pek çok şirketin stratejilerinde ve süreçlerinde bilginin sahip olduğu önemli rol göz önüne alındığında kurum kültürlerinde ve bireylerin bilgiye ilişkin davranışlarında uzun vadeli değişiklikler gerekmektedir. Bu değişiklikler sürekli ve güçlü bir destek ister.
- Kitaplıkları, bilgi tabanları, insanlı ve bilgisayarlı iletişim ağları, araştırma merkezleri, bilgiye yönelik yapılanma da dahil olmak üzere şirketin bilgi alt yapısını hazırlamalı, işlemlerini sağlamalı ve yönetmelidir.
- Şirket dışındaki enformasyon ve bilgi kaynakları (akademik çevreler, veri tabanı şirketleri) ile ilişkileri yönetmeli ve bu kaynaklarla anlaşmalar yapmalıdır. Bu birçok şirket için zaten büyük bir masraf kapısı olup etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi çok önemlidir.
- Bilginin yaratılması ve şirket genelinde kullanılması sürecine (yeni ürün geliştirme, pazar araştırması, iş stratejileri geliştirme gibi) önemli katkılarda bulunmalı, eğer gerekiyorsa bu sürecin geliştirilmesi yönündeki çabalara destek vermelidir.
- Şirketin bilginin sıralanması yaklaşımlarını oluşturmalı ve yürütmelidir. Bu gibi yaklaşımlar kuruluşun üzerinde durması gereken temel enformasyon ve bilgi kategorilerini belirler ve hem var olan bilgi birikiminin hem de gelecekteki bilgi modellerinin haritasını çıkarmayı kapsar.
- Geleneksel finanssal analiz ya da anektod yönetimi yaklaşımları ile bilginin değerini ölçmeli ve yönetmelidir. Eğer kuruluş bilginin değeri ve yönetimi hakkında bir fikre sahip değilse bu iş uzun sürmeyecektir.
- Kuruluşun profesyonel bilgi yöneticilerini yönetmeli, bunu onlara bir birlik duygusu aşılayarak, profesyonel standartları oluşturarak, kariyerlerini yöneterek yapmalıdır. Bu çalışanlar Bilgi Müdürü ile şirketin bilgi yönetimi çabalarını yoğunlaştırdığı alanların (örneğin belli bir Pazar, ürün grubu ya da belli bir müşteri türü gibi.) yöneticileri arasında yerleştirilmiş olabilirler.

- Şirketin kaynaklarını en çok yönetilmesi gereken bilgi türü ve gereksinimlerle var olan kapasite arasındaki açığın en büyük olduğu bilgi süreçleri üzerinde yoğunlaşarak bilgi stratejisinin geliştirilmesine yön vermelidir.

Bilgi Müdürü'nün tüm bu sorumluluklar arasından üç tanesi özellikle önemlidir :

1. Bilgi kültürü oluşturmak,
2. Bilgi yönetiminin alt yapısını hazırlamak,
3. Tüm bunların ekonomik açıdan yarar getirmesini sağlamak.

Bilgi yönetiminin alt yapısını hazırlamak önemli bir teknolojik boyut içerir; işin içine çalışma istasyonları, iletişim ağları, veri tabanları, arama motorları, hatta kelime-işlemcileri ve masa üstü yayıncılık araçları girer. Ama işin insan kaynakları boyutu, yani değişik birim ve departmanlarda bilgi tabanlarının geliştirilmesi ve korunması için gerekli yapıları oluşturmak daha da güçtür.

Para ile yakın ilişkisi kurulmaya hiçbir bilgi yönetimi girişimi başarıya ulaşmayacaktır. Bilgi Müdürü bilginin daha iyi yönetilmesinin şirketin para kazanmasına ya da tasarruf etmesine nasıl yardımcı olacağını saptamalı ve bu bağlantıyı mümkün olduğu kadar belgelendirebilmelidir. Dow Chemical'dan Gordon Petrash yalnızca patentlerin daha iyi yönetilmesini sağlayarak şirketine 4 milyon dolardan fazla tasarruf ettirmiştir.

Kuruluşlarda yeni oluşturulan her pozisyonda olduğu gibi Bilgi Müdürü'nün de kişisel özellikleri çok önemlidir. Herhangi bir üst düzey yöneticide bulunması gereken genel özelliklerin ve becerilerin yanı sıra, bir Bilgi Müdürü'nün aşağıdaki niteliklere de sahip olması gerekir.

- a) Bilgi yönetimi sürecinin bilginin yaratılması ya da uygulanması gibi bazı yönlerinde zengin bir deneyime sahip olmak,
- b) Bilgiye yönelik kuruluş yapılarını ve teknolojileri (grup iletişim olanakları, kitaplıklar vb.)bilmek,
- c) Profesyonel konumuyla doğrudan ilişkili yüksek seviyede bilgi sahibi olmak,

- d) İşin başlıca operasyonel süreçlerini bilmek ve bunlarda deneyim sahibi olmak.

Yukarıdaki niteliklerden de anlaşılacağı gibi Bilgi Müdürlüğü pozisyonları teknik,insana ilişkin ve finanssal becerilerin bir arada bulunmasını gerektirir. Bilgiyi yakalamaya ve dağıtmaya ilişkin teknolojilerin kullanılmasında bir parça deneyim sahibi olması gerekse de iyi bir Bilgi Müdürü teknolojiye dayalı açık bilgiye önem vermek ile bilgiyi destekleyen ya da engelleyen kültürel faktörleri hissetmek arasında iyi bir denge kurmuş olmalıdır. Bilginin erdemlerine sadık kalmak iyi bir özelliktir ama işyerinin gereksinimlerini de sezmek gerekir.

Bu rolleri üstlenen yöneticilerin mesleki geçmişleri genellikle teknoloji ağırlıklıdır ama tipik olarak kültürel ve kurumsal değişim alanlarında da deneyim sahibidirler.

Örneğin Ernst&Young'da Bilgi Müdürü açıklanan kurumsal alt yapıya başkanlık etmesinin yanında bilgiye yönelik bir altyapı geliştirme amacıyla teknoloji uzmanlarıyla da çalışır. Şirketin denetim, vergi ve danışmanlık birimlerinin stratejik talimatlarını belirli bilgi gereksinimlerine ve istenen bilgi davranışlarına dönüştürme görevi onundur. Aslına bakarsanız şirketin aralarında Kanada, İngiltere ve Kıta Avrupa sı da bulunan değişik ülkelerdeki bölümleri kendi Bilgi Müdürleri'ni atamış olup bu kişilerin çalışmalarını uluslar arası bir bilgi komitesi aracılığıyla koordine etmektedirler.

3.3.Bilgi Yönetimi Teknolojileri

Bilgi teknolojilerinin kullanımı iç içe geçmiş disiplinlerin dengelerini çok iyi kurarak disiplinlerin kendi içinde düzgün işlemesi, düzgün işleyen disiplinlerin senkronize edilmesi, senkronize edilmiş bu sisteminde kendini, organizasyonların hedeflerini, tarzlarını, süreçlerini tekrar tekrar tanımlayarak sürekli olarak yenileme sürecidir.

Data mining, intranets, video conferencing ve web-casting gibi teknolojilerin gelişi ile birkaç teknoloji uzmanı, bilgi alanının iş taleplerini karşılamak için bu çözümleri büyülü bir iksir gibi firmalara sunmaya başlamıştır. Ayrıca, ticari yayınlar sürekli olarak yeni bilgi teknolojilerine yapılan yatırımların iş performansını arttıracaklarını belirtmektedir. Örneğin, ticari gazetelerde yayınlanan bazı hikayeler, intranets gibi belirli teknolojilerin bilgi yönetimi gibi organizasyonel değişim girişimlerini kolaylaştırmak için temel kapasiteye sahip olduklarını iddia etmektedir. İlginçtir ki,

bazı teknoloji uzmanları ve akademistyenler, IT yatırımları ve iş performansı veya bilgi yönetimi arasında direkt bir bağlantının olmadığını gözlemlemişlerdir. Malhotra, çeşitli yetkililerin görüşleri ile birlikte bu noktanın altını şu şekilde çizmektedir: “Aynı sisteme harcanan aynı dolar, bir şirkete rekabete dayalı bir avantaj sağlayabilir ancak diğerine sadece pahalı kağıt ağırlıklarına neden olur. “ Bu nedenle, IT doları üzerinden yüksek gelir elde etmek için temel faktör teknolojinin etkili kullanımıdır. Bu sonuç teknoloji ekonomisti Paul Strassmann tarafından yapılan endüstriyel analizlerle desteklenmişlerdir. Strassmann son kitabı The Squandered Computer’da, bilgisayar harcamaları ile şirket performansı arasında bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir. Aynı kitapta, Xerox Parc Araştırma Merkezinin yöneticisi John Seely Brown, son 20 yılda amerikan sanayiinin teknolojiye 1 trilyon dolardan fazla yatırım yaptığını ancak bilgi elemanlarının yeterliliğinin geliştirilmesinde çok az ilerleme görüldüğünü açıklamıştır.

“E-business”, “Pervasive Computing” gibi yeni oluşumlar şirketlerin tarihte görülen en fazla veriyi, en fazla bilgiyi toplamalarına ve bu bilgiyi gerektiği şekilde değerlendirmelerine olanak vermektedir. Bu gelişme şirketlerin ham veriyi alıp bilgiye çevirme, bu bilgiyi doğru insanlara anında yönlendirme ve etkileşimli bir ortam yaratmalarına olanak sağlamaktadır. Kuruluşların bu yeni oluşum içinde yerlerini alabilmesi için iş süreçlerini e-business’a dönüştürmeleri kaçınılmazdır. E-business, kritik iş süreçlerinin, internet teknolojileri ve alt yapısı ile bağlandığı bir düzen yani kurum ve kişilerin iş yapma biçimlerinde köklü bir değişiklik demektir. Geleceğin iş dünyası, işlevini kurum içi ve dışı bilgi iletişimini e-ticaretin olanaklarını kullanarak yapan, bu hıza ve gelişmeye ayak uyduran kurumların olacaktır.

Bilgi paylaşma programları için bilgi teknolojisini sağlamada göz önüne alınması gereken konular şunlardır:

- Kullanıcı ihtiyacının karşılanması: Kullanılan bilgi teknolojisinin, kullanıcıların çeşitli ve değişen ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamak için sürekli gayret gösterilmelidir.
- İçerik yapısı: büyük sistemlerde sınıflandırma ve katalog kullanımı, parçaların kolay bulunabilmesi ve hızlı bir şekilde elden geçirilmesi için önemlidir.

- İçerik kalitesi gerekleri: yeni içeriğin sisteme girişini sağlayan standartlar oluşturulmalı ve yüksek değeri ve operasyonel ilgiyi sağlamak için bu standartlar yerine getirilmelidir.
- Mevcut sistemlerle bütünleştirme: bir çok bilgi paylaşma programı, bilgi paylaşımını mümkün olduğu kadar az hata ile işlemeyi amaçladığından bilgi teknolojisi ile mevcut teknolojilerin bütünleştirilmesi esastır.
- Ölçeklilik: küçük gruplarda işe yarayan çözümler (HTML web siteleri) büyük organizasyonlarda ve global anlamda uygun olmayabilir.
- Donanım-yazılım uygunluğu: Yazılım seçimleri bilgisayar kapasiteleri ile uyumlu olmalıdır.
- Teknolojilerin kullanıcıların yetenekleri ile senkronize edilmesi: özellikle kullanıcıların, teknoloji yeteneklerinin önemli ölçüde farklılık gösterdiği yerlerde araçların potansiyelinden tam bir avantaj sağlamak için önemlidir.

Bilgi teknolojisi ile kurulmuş sistemlerin sürekli kendisini geri beslemesi bize hayal olduğuna göre, burada iş yine insana düşmektedir. İnsanın bilgi teknolojisinden yararlanarak potansiyelden yeni aktiviteler yaratması gerekir.

3.3.1.Bilgi Yönetiminde Kullanılan Araçlar

Etkin bir bilgi yönetimi için gerekli bilgi yönetimi araçlarını yönetsel araçlar ve teknolojik araçlar olarak iki grupta inceleyebiliriz.

3.3.1.1.Yönetsel Araçlar

Bilgi Yönetiminde kullanılan yönetsel araçlara örnek olarak şunlar verilebilir :

- Swot Analizi
- Denge Skor Kartı
- Modelleme Dilleri
- Rol-Aktivite Diyagramları
- Bilgi Yönetimi Yol Haritaları

3.3.1.2.Teknolojik Araçlar

Bilgi Yönetiminde kullanılan teknolojik araçlara örnek olarak şunlar verilebilir :

- Veri Tabanı
- Veri Ambarı
- Veri Madenciliği
- Grupware
- Diğer Araçlar

3.3.2.Bilgi Teknolojilerinin Uygulanması

Teknoloji yatırımları, işin hedefleri ve işin yapısı ile mükemmel bir şekilde uyum sağlıyorsa, bu durum organizasyona önemli bir güç sağlayacaktır. Ancak şirketler doğru IT imkanlı fırsatları tanımlamada başarılı olmazsa, hatalı sistemleri kullanırsa veya genel faaliyeti yanlış yönetirlerse, IT sistemlerinin sonu hüsrana uğrayabilir. Zayıf yönetilen IT yatırımları, şirketi engelleyen ve şirketin kolay fark edemeyeceği yavaş sızıntılara yol açar.

Bugün başarılı olan birkaç şirket bu başarısını, ortaklarını IT sürecine akıllı bir biçimde dahil eden ve böylece de şirketin genel başarısına yardımcı olan yöneticilere borçludur.

IT karar verme aşamasına dahil olma gerekliliğini fark etmek konunu bir yönüdür. Diğer yönü ise bunun nasıl yapıldığını bilmektir. Bir çok iş yöneticisi, IT'yi tam manasıyla anlamada güçlük çekerler. Bunlar oldukça karmaşık ve teknik olan bir şeyin değerini ve performansını ölçmeye çalışırlar. Ancak iyi bir yönetici IT'yi ileri iş hedeflerine nasıl uyarlayacağını bilir. Ayrıca IT'nin potansiyeline olan uygunluğunu da değerlendirir. Bunu yapmak için en uygun şey doğru soruları sormaktır. Aşağıdaki 5 soru bu konuda rehberlik edecektir.

IT sistemleri, iş hedeflerine uymalıdır. Aksi takdirde sistemler, gerçek değeri yaratan şeylerden uzaklaşan konulara odaklanacaktır. Her başarılı girişim için, müşteri tatmini oldukça önemli bir iş hedefidir. Aslında, bazı sanayilerde, müşteri deneyimini geliştirmek, rekabete dayalı farklılık yaratmada izlenmesi gereken en iyi yoldur.

IT, şirkete, düşük maliyetle yüksek kalitede müşteri deneyimi kazanması için yardımcı olmalıdır. Bazı teknolojiler oldukça gözlemlenen müşteri etkileşim

biçimleri sağlarken, müşterilerin teknolojiden faydalanmak için bunu görmeleri gerekmez. Şirketlerin, farklı derecelerde müşteri memnuniyetini geliştirme hedefleri bulunmaktadır. Ancak tüm müşteri odaklı sistemler, iyi müşteri odaklı sistemler değildir. Bazen sistemler müşteri memnuniyeti seviyelerini düşürürler. Sistemlerin müşteri deneyimi üzerindeki etkisi, müşteri araştırmaları veya şikayetleri analiz edilerek ölçülebilir.

Bilgi sistem departmanının önemli hedefi, iş geliştirme fırsatlarını sağlamak olmalıdır. Zaten mevcut olan gelişme fırsatları yanında yeni fikirler de değerlendirilmelidir. Aslında, bilgi teknolojisi, işin parçası olduğu oranda işin büyümesine yardımcı olabilir.

IT'nin iş gelişimine yardımcı olma potansiyelini gerçekleştirilmesini değerlendirmek için, son birkaç yıldır IT'nin şirketin temel büyümesinde oynadığı rol göz önüne alınabilir. Strateji ile ilgili tüm önemli konuşmalarda CIO bulunuyor muydu? Kendisi işlerin yürütülmesi için yeni yollar ile ilgili önerilerde bulundu mu? CIO, IS departmanı için uzun vadeli vizyonu açıkça ifade edebiliyor mu ve bunu, genel iş stratejisine nasıl bağlıyor?

Bilgi teknolojisi, insanların işlerini daha hızlı, daha kolay ve daha iyi yapmalarına yardımcı olabilir. Bu, hem bireysel çalışan hem de organizasyon seviyesinde verimliliği arttırmalıdır. Son kullanıcı araştırmaları, çalışanların verimliliğini bozan problemlerin belirlenmesinde ve çözülmesinde oldukça faydalıdır.

IT'nin verimlilik üzerindeki etkisinin gerçek ölçümü, IS ile iş stratejisi arasındaki uyum derecesini gösterir. Teknoloji araçları CIO'nun illa da verimliliği arttıracığını göstermez. İnsanlar bir sonraki öğrenme eğrisine tırmanmak zorunda olduklarında verimlilik bir kenara bırakılırsa bu bir şey ifade etmez.

Teknoloji tek başına yeniliği besleyemez. Bunun için yenilik yapanların açık ve risk dostu şirket kültürüne sahip olmaları gerekir. Yeniliği beslemek için, IT, çalışanların bilgileri paylaşmalarına ve diğerlerinden öğrenmelerine yardımcı olabilecek araçları geliştirebilir. En düşük kademedeki çalışanlardan bile fikirleri almak ve aynı zamanda kurumsal bilgiyi yakalamak için bir mekanizmanın olup olmadığına bakılmalıdır. CIO, teknolojik ilerlemelerle kaydedilen yeni mesafeyi ifade etmede ve çalışanlara yaratıcı potansiyellerini keşfetmek için gerekli olan araçları temin etmede önemli bir rol oynar.

Diğer şirketlere karşı olan ölçüt bu soruya en emin cevaptır. İntranet, video konferans, elektronik beyaz panolar ve on-line eğitim kursları gibi IT araçları, iletişimi işbirliğini uyarmada gittikçe artan bir şekilde önemli bir rol oynamaktadır.

Eğer IS departmanı dış gelişmeler ile aynı çizgide gidiyorsa, müşteriye odaklanıyorsa, iş stratejisi ile yeterli bir uyum sağlıyorsa ve işlerini daha iyi ve daha yaratıcı şekilde yerine getirmeleri için çalışanlara araçlar temin ediyorsa o zaman bu etkili bir şekilde çalışıyor demektir. Diğer yandan, yanlış işlem yapan CIO, organizasyon için bir tehlike oluşturur. Sistemleri esnek olmayan şirketler, yenilikleri yakalama yeteneklerini tehlikeye sokarlar.

Operasyonel seviyede IS'yi değerlendirmede, iş hedeflerini yerine getirmek için harcanan IS bütçesinin yüzdesi göz önüne alınabilir. Eğer kıdemli yöneticiler gider ve harcama gibi sadece operasyonel ayrıntılara odaklanırlarsa, yanlış bir sonuç çizebilirler.

Bilgi yönetimi teknolojileri kavramı yalnız geniş kapsamlı değil, aynı zamanda kaypaklığı nedeniyle tanımlanması güç bir kavramdır. Normalde bu kategori içinde düşünmeyeceğimiz bazı alt yapı teknolojileri bilgi yönetimini kolaylaştırmakta yarar sağlayabilir. Örnek olarak video konferans sistemini, hatta telefonu ele alalım. Bu teknolojiler biçimsel bilgiyi yakalamaz ya da dağıtmazlar ama insanların örtülü bilgiyi birbirlerine aktarmaları konusunda oldukça etkilidirler.

BP'nin "Sanal Ekip Çalışması" projesi birbirinden çok uzakta görev yapan insanlara bilgi alışverişinde bulunmalarına yardımcı olacak bir masa üstü video konferans alt yapısıdır. Örneğin İtalya ve Alaska'daki BP uzmanları Güney Afrika'daki bir sondaj aletindeki sorunu video konferans tekniğinden yararlanarak çözümlemişlerdi. Bu şekilde arıza birkaç saat içinde giderilmişti. Aksi halde uzmanların bir yerden diğerine uçup sorunu çözümlmeleri günler alacak ve tabii bu sırada petrol çıkarma işlemi de duracaktı.

Biçimsel bilgiyi insanların kullanımına sunma amacıyla yakalayan, depolayan ve dağıtımını yapan teknolojilerin hedefi insanlarından beyinlerinde ve kağıt üzerinde duran bilgiyi alıp kuruluş genelinde herkesin yararlanmasını sağlamaktır. Bilgi teknolojilerinin insan boyutu; yani kuruluşlarda insanlar tarafından nasıl kullanıldıkları, kurumsal süreçlerde, yapılarda ve kültürlerde ne gibi farklar ortaya çıkardıkları önemlidir.

Veri ve enformasyonu bilgiye dönüştüren insanı kattığı değer (biçimlendirme, deneyim katma ve yorum) olduğuna göre enformasyon teknolojilerinin bilgi işinde özellikle uygun olmalarını sağlayan da bu insan katkılarını yakalama ve yönetme becerileridir. Veri yönetiminde önemli bir insan katkısı olmaksızın çok sayıda bilgisayar işlemi kullanılabilir. Ancak bilgi teknolojileri kullanıcılarının daha fazla desteğini ve yönlendirmesini gerektirir. Bu nedenle bilgi teknolojilerinin başarılı olabilmelerinde insanların rolü çok önemlidir.

İnsanların farklı rolleri değişik bilgi teknolojisi türlerini birbirinden ayırmakta da çok önemli bir faktördür. Bir takım teknolojiler geniş grupların bilginin kullanılmasına katılmalarını gerektirir; diğerlerinde ise yalnız birkaç kişi yeterli olur. Daha da kritik bir ayırıcı faktör ise belli bir teknolojiyi başarıyla kullanabilmek için gereken bilgi düzeyidir. Bazı bilgi araçları kullanıcının konunun bir ölçüde uzmanı olmasını gerektirirler; Diğerleri ise kullanıcının bilgi süreci içinde daha pasif bir konumda olacağını varsayarlar. Bireysel bilgi yönetimi araçları konusunda aşağıda yer alan tartışmanın biçimlendirilmesinde bu boyut kullanılmıştır. Diğer önemli boyut ise bir aracın belli bir işi için gereken süredir. Bilgi işinde bazı ortamlar arama, sentez ve düşünme için zaman tanırlarken müşteri anketleri gibi diğer bazıları anında ya da çok kısa sürede işlem yapılmasını gerektirirler.

Microsoft örneğinin ortaya koyduğu gibi bilgisayar teknolojisi bilgi haritasının işe yaramasına yardımcı olabilir. Kullanıcılar genellikle konu ya da anahtar sözcük ile arama yapacaklar, böylece potansiyel bilgi kaynaklarının bulunması ve karşılaştırılması kolay olacaktır. En önemlisi, elektronik bir harita kağıda basılmış bir haritaya göre çok daha sık değiştirilebilir. Kuruluşlar dinamik varlıklardır. Bilgi haritaları daha ortaya çıktıkları anda güncelliklerini yitirmeye başlarlar.

Şirket bilgi haritalarının yayınlanmasında Lotus Notes ve Web arama/intranet sistemleri çok kullanılan araçlardır. Hewlett Packard'ın araştırma laboratuvarı web teknolojisinden yararlanarak araştırmacıların bilgilerini daha kolay erişilebilir hale getirir; Şirketin, eğitimcileri için de benzer bir sistemleri vardır. McKinsey, Ernst&Young, IBM, Global Services bilgi haritaları için hep Notes kullanmaktadırlar. Sanal takım çalışması için elektronik sarı sayfalar hazırlamakta olan BP, grup iletişim ağlarından ve web arayıcılarında yararlanmaktadır.

Daha temel bir düzeyde ise PeopleSoft ve SAP gibi genel insan kaynakları paket programları çalışanların bilgi ve becerilerinin, belirli pozisyonlar için gereken uzmanlıkların listesini tutmak açısından sınırlı bir kapasiteye sahiptirler. Bu geniş kapsamlı programlar genelde bordro işlemlerini gerçekleştirmek için de kullanıldıklarından şirketler ücret sistemleriyle bilgiyi birbiriyle ilişkilendirebilirler. Ne var ki bu programların bilgi kategorileri basit ve genel niteliklidir. Bu nedenle bunlardan yararlanabilen pek az şirket vardır.

İnsan kaynakları sistemlerinde bir sonraki işlevsellik düzeyinde ise özgeçmiş ağırlıklı paket programlar bulunur. Bunların genellikle PeopleSoft gibi daha geniş sistemlerle ortak alanları vardır. Aralarında Restrac ve Resumix'in de yer aldığı bu sistemler özgeçmişleri tarayıp özgeçmiş metninden temel kavramları çıkarmak ve bunları belirli görevler için istenen uzmanlıklarla karşılaştırmak suretiyle çalışırlar. Şirket içinden ya da dışından adaylar için kullanılabilirler, ama şirketlerin çoğu dış işgücü pazarına daha fazla odaklanmış durumdadır. İnternet ya da intranet ile gönderilen özgeçmişler de bu programlar ile incelenebilir.

Özgeçmişlerin taranmasına yönelik sistemler çalışanların bilgilerini değerlendirmekten çok eleman seçme ve yerleştirme işinin daha az para ve zaman harcanarak yapılabilmesini amaçlar. Şimdilerde bazı sistemler hat yöneticilerinin insan kaynakları departmanlarına baş vurmada aday veritabanlarını doğrudan inceleyebilmelerine olanak tanımaktadır.

3.4.Bilgi Yönetimi Modellemesi

Bu bölümde bilgi modellerinin ne gibi durumları kapsadığı ve bilgi yönetimi içinde ne gibi özellikleri olduğu açıklanmaktadır.

3.4.1.Modelleme

Dinamik modelleme uzun bir geçmişe ve genelde iyi bir isme sahip olup yöneticilere belirli bir işlemi anlamalarını ve geliştirmeleri yönünde yardımcı olan bir tekniktir. Yöneylem araştırmalarında olduğu gibi modellemenin kuralları, içeriği ve prosedürleri oturmuş olduğunda uygulanmasının değeri hakkında keşfedilecek hala pek çok şey vardır. Genelde bilgi sürecinin modellenmesinin en büyük yararı bilgi girdilerinin, çıktılarının ve akış hızlarının tam olarak anlaşılması değil modelde

yönetimin davranışlarından etkilenebilecek değişkenlerin belirlenmesidir. (Davenport ve Prusak, 2001)

Modeller, değerlendirme, analiz, planlama, dizayn ve uygulama için bir temel sağlar. Bir çok farklı şeyi ayrı ayrı veya birlikte modelleyebiliriz. Bunlar aşağıda sıralanmıştır :

- İş ilişkileri
- Pazar analizi
- Kurallar
- Niyetler : hedefler, amaçlar, stratejiler, taktikler
- Olaylar, riskler
- Süreç / iş akışı
- Veri, bilgi, nesneler (Veryard, 1999)

3.4.1.1.Modellemenin Prensipleri

Modelleme prensipleri aşağıda özetlenmiştir :

- Bir model, yapının ve özelliklerin iletimidir. Bu genellikle, ya gerçek dünyada ve insanların niyetlerinde bir şeyi temsil ederek kendini gösterir.
- Bir modelin daima bir konusu, amacı ve perspektifi bulunur. Bazen bunlar açıkça ifade edilirler. Bunlar genellikle dolaylı olarak anlaşılırlar veya farz edilirler.
- Birçok amaçla resmi olmayan modeller (resmi modeller kadar ilgidir aslında) bazen daha da iyidirler.
- Tüm modeller bazı şeyleri dışarıda bırakırlar. Doğru şeyleri dışarıda bıraktığı sürece bunları faydalı hale getiren de budur.

3.4.1.2.Model Çeşitleri

- İş : İlişki modelleme
- Girişim modelleme
- Süreç modelleme

- İş kuralı modelleme
- Enformasyon / nesne modelleme

(1) İş İlişkisi Modelleme

İş ilişkisini modelleme; organizasyonel değişiklikler, teknik konfigürasyonlar, teknik sistemler politikası ve sistem gerekleri gibi konuları planlamak, elde etmek, desteklemek, dizaynını yapmak, karar vermek ve çözmek için politika değişikliklerine, dizayn problemlerine, teknolojik fırsatlara göre organizasyonel yapıların ve sistem ağlarının keşfi için metodolojik bir yaklaşımdır.

İş ilişkisi modellemesi, önerilen konfigürasyonun iş ve teknik durumlarını çözmek için kullanılır. Bu verilen bir çözümün pazar fırsatlarını analiz etmek ve aynı zamanda yeni iş fırsatlarını tanımlamak için kullanılır.

Ticari ve teknik bilgilerle bir araya geldiğinde iş ilişkisi modeli şunların üretimini sağlar :

- Yeniden kullanılabilir yeniden yerleştirilebilir iş nesnelerini içeren esnek bir iç yapı-çözüm mimarisi olarak da adlandırılabilir.
- Her katılımcı için bir iş durumu.
- Mevcut durumdan minimum müdahale ve riski içeren çözüme geçiş için bir göç planı-örneğin ticari olarak önemli hacimlere ulaşmak ne kadar sürecek.

(2) Girişim Modelleme

Bilgi teknolojisinin iş problemlerine ve fırsatlarına uygulanmasında en büyük odak noktası yeni ve olgunlaşan teknolojiler, parça bazlı gelişim, iş akışı yönetimi, açık dağılımlı işlem ve internet-intranet-extranet üzerindedir. Bu odakla teknolojik hareketler, dünyanın iş problemlerine daha iyi çözümler bulma çabasıdır.

Birçok girişimde, IT için olan iş odağı aynıdır, stratejik uygulamalar oluşturmak ve iş süreçlerini kolaylaştırmak ve bütünleştirmek için IT'nin kullanımı. Ancak iş transformasyonu bunun ötesine geçmelidir.

1990 ve 2000'lerin iş gündemi, toplam kalite yönetimi, organizasyonel öğrenme, müşteri ilişkileri, bilgi yönetimi ve stratejik uyum gibi konuları içermektedir.

- **Bir girişim, girişim yapmanın bir yoludur.** Tek bir firma, bir girişim olarak modellenebilir. Ayrıca, tüm pazar da (stok pazarı gibi) bir girişim olarak modellenebilir.
- **Bir girişim modeli, bir sistem olarak bir girişimi temsil eder.** Bir model, “Gerçeğin” bir temsili değildir, bu bazı kişilerin (veya grubun veya organizasyonun) “gerçeğinin” bir temsilidir. Bir modeli okumak için bunun amacını, perspektifini ve aynı zamanda konusunu bilmeniz gereklidir.
- **Bir girişimin kendi modeli bulunur.** Girişimler, kendi davranışlarından ve niyetlerinden oluşan modelleri (resimler, imajlar, tanımlar) içeren kendinden bilinçli sistemlerdir. Sistemin davranışı, sistemin kendi modeli ile kontrol edilir.
- **Bir girişim modeli, girişimdeki boşlukları göstermek için kullanılabilir.** Temelde, bir girişimdeki boşluk, girişimin yönetim şeklinin bozukluğunu ifade eder.
- **Bir girişim modelinin üç yüzü bulunur :**
 - o Acente yapısı
 - o Konuşma / işbirliği yapısı
 - o Hizmet / yükümlülük yapısı
- **Bir girişim modeli bir dizi acenteyi tanımlar.** Her bir acente, girişim üzerinde taleplerde bulunan bilinen, amaç arayan bir sistem olarak düşünülebilir. Bu acenteler, hissedarlar olarak adlandırılır. Ancak, modeli basitleştirmek amacıyla bazen tüm acenteler hissedarlar olarak adlandırılmaz; bunun yerine bunlar, bir rolü yerine getiren aktörler (insan veya makine) olarak düşünülürler.
- **Bir acentenin az çok tahmin edilebilir bir davranışı bulunur.** Bazı amaçlar için bir acente (hatta insan), bir obje (nesne) olarak düşünülebilir. Objeler, davranışlar (çeşitli uyarı mesajlarına veya diğer uyarılara nasıl tepki gösterdikleri) ve sözcük dağarcığı (diğer objelerle iletişim kurmada kullandıkları dil) bakımından tanımlanırlar.

- **Bir girişim modeli, acenteler arasındaki konuşmalar veya işbirlikleri dizisini tanımlar.** Her bir işbirliği, bir dizi değiş tokuş olarak gerçekleştirilir. İşbirliğinin bir sözcük dağarcığı (en azından dizimsel ve anlamsal) ve bir mantığı bulunur. İşbirliği mantığı, işbirliğinin temin etmeye çalıştığı değişmeyen proposisyonlar (veya sorumluluklar) dizisi olarak adlandırılabilir.
- **Bir girişim modeli, acenteler arasındaki bir dizi hizmeti veya yükümlülüğü tanımlar.** Yönetim hiyerarşileri ve yasal sözleşmeler, bir yükümlülük şekli olarak düşünülür.
- **Bilgi çevresi konuşmaları engelleyebilir :** Resmi bilgi yönetim sistemleri (bürokratik ölçüm ve rapor verme sistemleri, bilgisayarlı veri işlem sistemleri ve kütüphane ve arşiv sistemleri dahil), konuşmalar için bir veri platformu sağlar. Bunun anlamı, stratejik yargılar, bu sistemler ile temin edilen kanıta dayalıdır ve bu sistemlerin sözcük dağarcığı açısından formüle edilirler demektir.
- **Birçok organizasyonda, bilgi çevresi, uygun olmayan, basit ve modası geçmiş bir modele dayalıdır.** Bu resmi sistemlerin dizaynının altının çizilmesi, IT görüşü açısından bir girişim modelidir veya daha sık olarak karşılıklı tutarsız modeller serisidir.

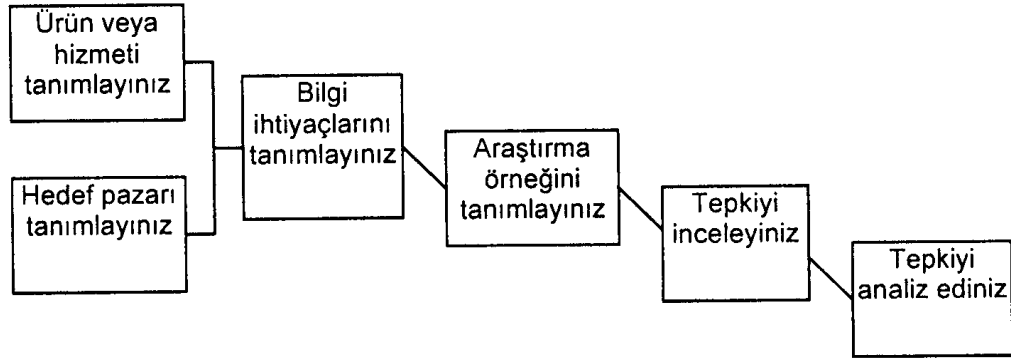
IT açısından girişim modelleri genellikle üç tip hataya neden olur :

- Kullanıcı modelleriyle yazışma eksikliği
- Tutarlılığın olmaması – model fragmanları
- Karar verme eksikliği – IT süreçleri, yazışma ve tutarlılık hatalarını belirleme araçlarının eksikliğini çeker.

Diğer yandan girişim modellemesinin birçok faydası bulunur :

- İstenen, uygulanabilir veya gerekli iş stratejilerinin tanımlanması. Örneğin, pazar yapısındaki boşluk, stratejik uyum veya uygun oyuncu için bir fırsatı gösterebilir.
- IT stratejilerinin iş stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi.

- Belirli IT sistemleri için ihtiyaçların formüle edilmesi veya mevcut sistemlerin ve verilerin daha etkili bir şekilde kullanılması için uygun yolların bulunması.
- Girişimi değiştirmek için bir platformun yaratılması. (Veryard, 1999)



Şekil-3.3 Proses Modeli

Tablo3.2 Proses Modellemesinde Gereksinimler Ve Operasyon Aşamaları

Gereksinimler	Proses Aşamaları
Gelişme ve pazarlama kararlarını desteklemek amacıyla ilgili bilgiler	Enformasyon gereksinimlerini tanımlayınız
Bir temsili örneğe karşı testini yapmak vasıtasıyla ürün/hizmet ile ilgili olarak tüm pazarın reaksiyonunun tahmin edilmesi	Araştırma örneğini tanımlayınız
Bu ürün/hizmet ile ilgili muhtemel müşterilerin reaksiyonlarının bulunması ve kayıt edilmesi	Tepkiyi açıklayınız
Geliştirme ve pazarlama kararları ile ilgili araştırmada açıklanan tepkilerin etkisi	Tepkiyi analiz ediniz

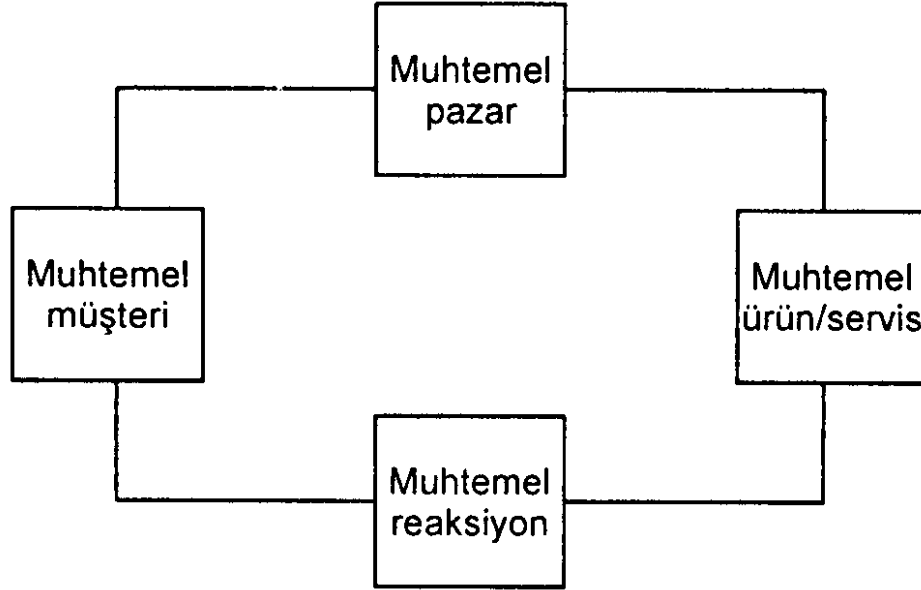
(3) Süreç Modelleme

Bir süreç, modelin amacına göre birkaç farklı açıdan modellenebilir. Bir modeli daha iyi anlamak için bir pazar araştırması süreci kullanılabilir. Bir iş süreci olarak, pazar araştırması, entelektüel düşüncenin ve etkili operasyonun ilginç bir birleşimini talep

eder. Bunun için, süreç modellemesine ve yönetimine, basit bir operasyonel iş sürecine göre daha fazla görüş temin eder.

Proses modeli : Proses modellemede, sırasal süreç akışını gösteren basit bir diyagram çizilebilir. Burada her bir süreç, aşağıdaki süreç için önceden gerekli olan şeyi oluşturacaktır.

Veri Modeli : Bu işlem modeli bir veri modeli olarak açıklanabilir bir ontolojidir.

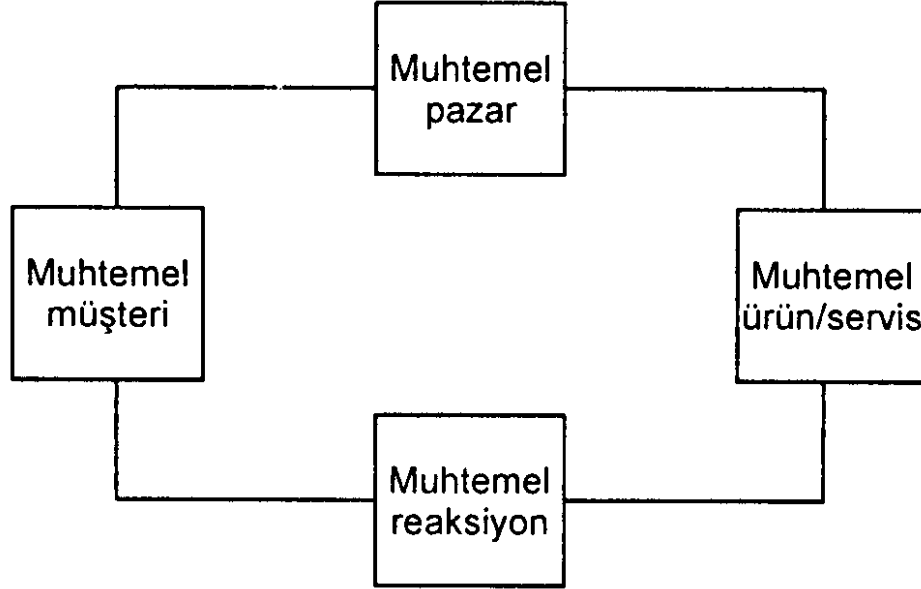


Şekil-3.4 Veri Modeli

Tablo3.3 Veri Modellemesindeki Gereksinimler Ve Operasyon Aşamaları

Gereksinimler	İşlem aşaması
Tanımlanması yapılmış bir pazar dahilindeki prospektif müşterilerin bir örnek sayısını tanımlama yöntemi	Araştırma örneğini tanımlayınız
Bir prospektif müşteriden bir prospektif ürün veya hizmete karşı reaksiyon açıklamasının yapılması	Tepkiyi açıklayınız
Kararları desteklemek için reaksiyonların arttırılmasının bir yöntemi	Enformasyon ihtiyaçlarını tanımlayınız, tepkiyi analiz ediniz.

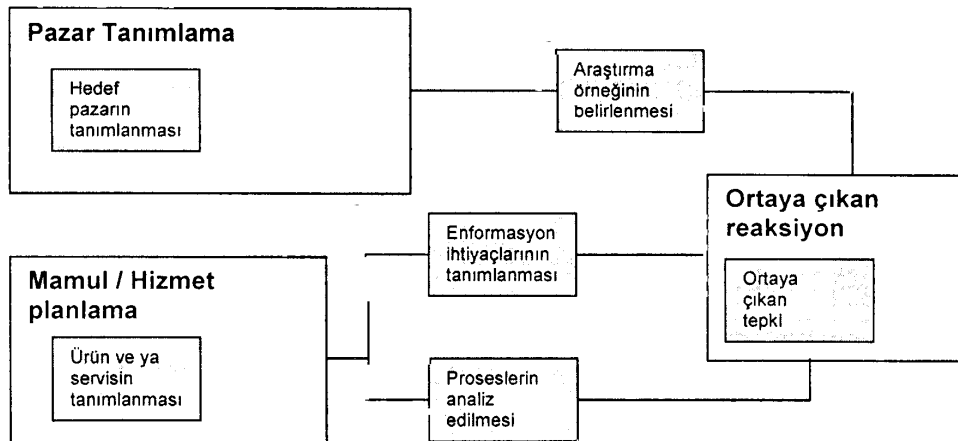
Sınıf Modeli : Yapısal yöntemlerden amaç-yönlendirilmiş yöntemlere kişilerin değiştiği bazı zamanlarda bu kişiler düşünce yöntemlerini değiştirmeden yalnızca kayıtları değiştirmektedirler.



Şekil3.5 Sınıf Modeli

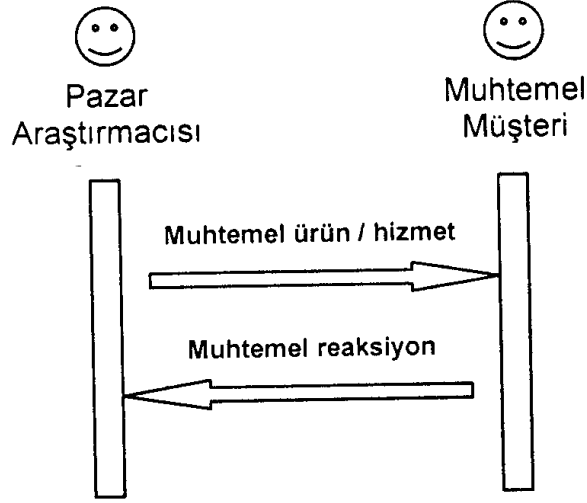
İşbirliği Modeli : Yapısal yöntemler ve amaç-yönlendirilmiş yöntemler arasındaki önemli bir farklılık işbirliği modelinde görülmektedir. Bu amaçlar veya sınıflar arasındaki birbirleri ile ilgili etkileri göstermektedir, ancak bunların sonuçlarını tespit etmemektedir.

Bu model ile bilgi gereksinimleri ve örnek kanıtlar biriktiği zaman tekrar gözden geçirilir. Yapısal yöntemler ile bu durum açık ve seçik olarak boşluklara ve diğer karmaşıklıklara neden olur.



Şekil3.6 İşbirliği Modeli

Sıra Modeli : Bir sırayı belirtmek gerektiği zaman bu amaca hizmet eden farklı bir amaç-yönlendirilmiş modeli vardır. **Aşağıda** bu modelden bir özet gösterilmektedir. (Veryard, 1999)



Şekil-3.7 Sıra Modeli

(4) İş Kuralı Modelleme

İş kuralı modellemesi, ticari iş üzerine konmuş olan kuralların, politikaların, tüzüklerin ve diğer hükümlerin bir görüşünü temin eder, bunlar yapısal sıkıntıları, zorlukları ve ayrıca işlem/sıralama zorluklarını içerir ve iş akışı, iş yükü ve iş kontrolü hakkında bir fikir verir.

İş kuralı modellemesi, bir sistemin veya organizasyonun tavır ve davranışını gözlemek vasıtasıyla yerine getirilir (harici). Bunun anlamı, farklı şart ve koşullar altında müşterilerin ve rakiplerin muhtemel tavır ve davranışları hakkında bir sonuca varmak suretiyle durumu karara bağlamaktır. Ayrıca karmaşık sistemlerinin aciliyet özellikleri ayrıntılı yapıları ve aksamaların mekanizmalarını bilmeden ve ayrıca sistemin kurulmuş olduğu hizmetleri bilmeden analiz edilebilir.

Bu gibi sıkıntı ve zorluk her türlü seviyede uygulanabilen bir kavramdır : bir yöntem / operasyona bir tüm aksama veya bir tüm sisteme, diğer bir ifade ile birleşme ve birleşikliği bozma için gereken kural ve kaidelerin anlaşılması gerekmektedir. Aşağıda kural modellenmesinin amaçları verilmiştir :

Esnek tasarım : Şayet sistem tasarımı bir kural mimarisine dayanmış ise, o zaman aşağıdaki faydalar bu modelden elde edilebilir :

- Adapte olunabilirlik – kuralların değiştirilmesinin kolaylığı – şart ve koşulların çeşitli olması
- Şeffaflık – sistemin verilen bir unsurunun veya hususunun motivasyonunun daha kolayca kavranılması – “bu niçin buradadır ?”

Yukarı doğru rasyonelleştirme (modernleştirme) : Faydalı kural ve kaidelerin sunulması veya takviye edilmesi vasıtasıyla sistemlerin yapı ve tavırlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi.

- Gerekli çeşitliliği muhafaza ediniz.
- Gereksiz olmayan değişiklikleri azaltınız.
- Sahtekarlığı, rüşveti, morali olumsuz etkileyecek hususları ve endişeyi azaltınız.

Aşağı doğru rasyonelleştirme : Kötü veya gereksiz kural ve kaidelerin çıkarılması vasıtasıyla sistemlerin yapı ve tavırlarının geliştirilmesi.

- Esnerliği / otonomu / gerekli çeşitliliği arttırınız.
- Verimliliği / etkenliği arttırınız.

Anlayış : Sistem yapısı ve davranışı hakkında bilinçli kararları alınız. Kural değişiminin etkileri hakkında akıllı ve güvenilir kavramları elde ediniz.

Kuralların anlaşılması : Resmi fikir ve kural modelleri otomatikman veya yarı otomatikman mantık yürütme ihtimalini yaratır – diğer bir ifade ile işin yapılmasına ait vasıtaların elde edilmesi sağlanır. Bu gibi otomasyon (şayet uygun ve doğru şekilde yapılmış ise) kural modellenmesinin ve analizinin resmi olmayan ve el ile yapılan yöntemlerinde yaşanan karmaşıklık ve eksiklik problemlerini büyük ölçüde azaltır.

Kuralların mevcut olmaması : Esneklik, gerekli çeşitlilik ve bağımsızlık kısmen kuralların mevcut olmaması şeklinde düşünülebilir. Örneğin, bir uygulama programı bütün paraların Amerikan Doları olarak ve bütün tarihlerin Amerikan formatı olarak varsayımı şeklinde yazılabilir. Bunlar programa dahil edilmiş kurallar olarak addedilebilir ve böyle bir durum da Avrupa’da veya başka yerlerde programın kullanma ihtimalini kısıtlar. Bunun aksine olarak bir uygulama paketi bu kurallar

olmadan yazılabilir ve böylece herhangi bir para birimine veya çok geniş alanda tarih formatlarına sahip olunabilir.

Kuralların mevcut olmasından ziyade kuralların mevcut olmamasını tespit etmek çoğu kez daha zordur. SAP, PeopleSoft ve Baan gibi büyük uygulama paketlerinin elde edilmesi veya uygulanması dikkate alındığı zaman paket içerisindeki kısıtlamaları (kuralları) gözden geçirmek gerekir ve buna ilaveten ayrıca serbestlik derecesinin de (kuralların olmayışının) dikkate alınması lazımdır.

Her bir serbestlik derecesi için, her bir kural noksanlığı için bir seçim imkanı vardır. Bu seçim birçok farklı şekillerde uygulanabilir; belki uygulayıcılar tarafından tasarım zamanında, belki kullanıcılar tarafından çalıştırma zamanında veya belki bir karar algoritmasını içeren ayrı bir yazılım aksamı vasıtasıyla. (Veryard, 1999)

(5) Bilgi Modelleme

Veri sistemleri hakkında genel şikayetler vardır, ancak mükemmel bir veri sistemi hakkında aşağıdaki hususlar geçerlidir :

- Bilgilerin her bir kaleminin yalnızca bir yerde muhafaza edilmesi gerekir.
- Bilgilerin her bir kaleminin anında güncelleştirilmesi
- Ticari iş kural şart ve koşullarındaki basit ve acil değişikliklerin hemen ve kolayca uygulanması
- Yönetim bilgilerinin yönetim faaliyetlerini destekleyecek nitelik ve şekilde elde edilmesi

Bilgi yapısının, bir bilgi modeli şeklinde ifade edilmiş olması gerekir. Bir bilgi modelinin kullanılması aşağıdaki hususlarda yardımcı olur :

- Sistemlerin ve veri tabanlarının tasarımılanması
- Paketlerin, aksamaların ve harici bilgi hizmetlerinin değerlendirilmesi ve uygulanması
- Farklı sistemler ve veri muhafaza edilmesi arasında köprülerin kurulması ve ara yüzlerin oluşturulması
- Yönetim bilgilerinin sağlanması
- Bilgi ve sistemlerin geliştirilmesinin planlanması

3.4.1.3.Modellemenin Kalite Kriterleri

Aşağıda modellemenin kalite yeterliliklerini belirlemedeki kriterler ve modellemeden beklenen özellikler verilmektedir.

(1) Modelleme İşleminin Kalitesi

Bir modelin kalitesinin değerlendirildiği zaman aşağıda belirtilen kriterlerin dikkate alınması gerekir :

- Model kullanıcıları tarafından sözleşmenin kolay olması.
- Modelin tasarım uygulamalarının kullanıcılar tarafından sözleşmenin kolay olması.
- Gereksiz işlerin asgari seviyeye indirilmesi; diğer bir ifade ile sözleşme akıt edilmeden önce uzun süre gereksiz yere vakit kaybedilmesi.
- Tasarım ve bunu takip eden aşamalar esnasında ilave şart ve koşulların asgari seviyede olması.
- Uygulama esnasında oldukça az sayıda sürpriz olaylarla karşılaşılması.
- Sistemin düşük seviyede bakım masrafları (modeldeki değişikliklerden dolayı).
- Katılanların ve tüm organizasyonun maksimum seviyede bilgi sahibi olması ve öğrenmesi.
- Verimli ve etkili olması – diğer bir ifade ile zaman ve enerji açısından makul ölçüde bir masraf ile iyi bir sonucun elde edilmesi.

(2) Son Ürün Olan Bir Modelin Kalitesi

Bir son ürün olarak bir modelin kalitesinin değerlendirildiği zaman aşağıda belirtilen ölçütlerin dikkate alınması gerekir :

- İyi şekilde kapsamlı olması.
- Düzeltme; diğer bir ifade ile bütün ilgili tarafları tatmin edecek şekilde tasarlanan kuruluşun doğru ve sağlıklı şekilde temsil edilmesi.
- Harici olarak tamamlanmış olması; diğer bir ifade ile hiçbir eksik çapraz referanslarının olmaması, kullanılmayan nesnelerin bulunmaması (Bunun

bazı hususları otomatik olarak uygun modelleme vasıtasıyla kontrol edilebilir.)

- İyi şekilde dokümantasyonun sağlanması; diğer bir ifade ile bütün amaçların yeterli ve anlamlı şekilde tarif edilmesi.
- Boşluk olmaması; diğer bir ifade ile amaçlar arasında boşluk, atlama ve gereksiz tekrarlama olmadan yalnızca her bir olayın/koşulun yalnızca bir defa temsil edilmesi.
- Koordine edilmiş olması; diğer bir ifade ile mimari yapı, politikalar ve diğer ilgili modellerin uygun seviyeleri ile tutarlı olması.
- İstikrarlı olması; diğer bir ifade ile modelde belli başlı değişiklik yapılmadan tasarlanan kuruluştaki küçük boyuttaki, gelecekteki değişikliklerin şirket yapısına uyum sağlanması. (Bu özellik ayrıca esneklik veya sağlamlık olarak bilinir.)

3.4.2.Bilgi Yönetiminin Modellenmesi

İnsanlar bilgi yönetimi hakkında konuşmaya başladıklarında konu genellikle oldukça soyut ve felsefi bir yöne kayar. Ama işin bir de gerçek yaşam boyutu vardır; bütçeler, zaman sınırları, ofis politikaları kurulması, liderlik gibi. İşte bilgi yönetimi projesi üzerinde yoğunlaşacağımız bu bölümde bu konuyu araştıracağız. Bu tür projelerin amacı bilgiyi uygulamaya geçirmek; insanları, teknolojiyi ve bilgi içeriğini belli bir biçimde bağlayarak kurumsal bir hedefe ulaştırmaktır.

Bilgi yönetiminin enformasyon ya da veri yönetiminin çalışmalarından farklı faktörleri ele almasıdır. Tabii enformasyon yönetimine ve bilgi yönetimine yönelik projeleri birbirinden ayırmak çok kolay olmayabilir. (Davenport ve Prusak, 2001)

Birçok organizasyon için bilgi yönetimi, sistemlerin geliştirilmesine eşdeğer olarak anlaşılmıştır ve müşteriler ile bilginin paylaşımına yaklaşımlarını içermekte olup rekabet etme niteliğini arttırmak amacıyla ürünler ve hizmetlerdeki gelişmeyi sağlar ve ayrıca bu gibi ürün ve hizmetlerin daha kaliteli olmasına yol açar. Bilgi yönetimi, yalnızca şirket bilgisini temsil eden farklı ve dağıtılmış bilgilerin toplanmasını içermez. Ayrıca bu bilgilere personelin ulaşmasını sağlamak amacıyla, işlemlerin, teknolojilerin ve liderlik stratejilerinin tanımının yapılmasını sağlar. (Evren, 2000)

a. Bilgi Yönetimi Modelinin Kabulü

Çoğu kez organizasyonlar dahili organizasyon olarak dayanan bilgilerin ve ayrıca hariçten elde edilen bilgi kaynaklarının şirketin görevini desteklemek amacıyla ne kadar büyük ölçüde olacağı konusunda bir yaklaşımı tanımlamaları gerekir. Bu yaklaşım, konuların nasıl işleme konulacağı hakkında bir imge veya fiziksel model olarak tanımlanabilir. Bu fiziksel modelde, geniş kapsamlar ve işlemler beraberce dahil olunmuş olup ayrıca genel vizyonu devam ettirmek için gereken kültürel değerleri de içerir.

Organizasyonların bilgisiyle ilgili farklı ve dağıtılmış bilgi toplama modeli bu gibi bilginin kullanımına açık, şeffaf ve daha büyük ölçüde paylaşılmış şekilde kullanılmasını içerir ve bu şekilde organizasyon çevresinin genel öğrenme yeteneğini destekler. Bilgi kullanıcıları, bilginin bütün kaynaklarına etken şekilde ulaşması ve organizasyonun değer ve kültürleri arasındaki ilişkinin gelişmekte olan bir modeli göz önüne alması gereklidir. (Evren, 2000)

Kullanıcı, bilgiye ulaşım ve organizasyonun kültürü arasındaki ilişkisi mevcut bilgi modellerinin incelenmesine yol açmış bulunmaktadır ve bu gibi modellerin araştırılması devam etmektedir. Mevcut modellerin araştırılması, bizlere aşağıdaki sonucu vermiştir. Bilgi yönetim modelleri, iki grup olarak sınıflandırılabilir. (Lukose, 1997)

- Modellerin birinci grubu matematiksel çözümlere önem vermektedir.
- Modellerin ikinci grubu yönetim faaliyetlerine yoğunlaşmaktadır.

3.5.Bilginin Değerlendirilmesi

Bugünün hizmet ve bilgi ekonomisinde, performans ölçüleri, başarının değişen tanımını (müşteri deneyimi, sadece fiyat ve ürün farklılığı değil) dikkate almalı ve bireysel işçiye önem vermelidir. Schneider, İsviçreli araştırmacı, profesör ve iş danışmanı Eric Giertz'in önerisine dikkat çekmiştir; burada kar ve zarar gibi geniş mali ölçüler çalışanlara, günlük işlerine nasıl gerçekleştireceklerine dair fazla bilgi temin etmezler. Eğer doğru performans ölçüleri seçilirse, her bir çalışan işini tam olarak yaptığında, her gün işten ne zaman ayrılacağını bilecektir.

3.5.1. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

Entelektüel sermayenin ölçümü konusuna ilgi gittikçe artmaktadır. Geleneksel muhasebe ilkelerine karşı yapılan eleştiriler de artmaktadır. Pazar değeri ile defter değeri arasındaki artan fark büyük ölçüde entelektüel sermayeye, gelecekteki büyümeyi güçlendiren işin maddi olmayan varlıklarına bağlıdır. Entelektüel sermaye, marka, müşteri ilişkileri, patent, ticaret markası ve bilgi gibi varlıkları içerir :

- Entelektüel sermaye, şirketin “gizlenmiş” varlıklarıdır, bunlar bilançoda tam olarak yansıtılmazlarsa ve böylece hem organizasyon üyelerinin kafasında ne olduğunu hem de bunlar şirketten ayrıldıklarında şirkette neyi bıraktıklarını kapsar.
- Entelektüel sermaye, şirketlerde sürdürülebilir rekabete dayalı avantajlar için en önemli kaynaktır.
- Önemli bir yönetsel sorumluluk, şirketin entelektüel sermayesini daha iyi yönetmektedir.
- Entelektüel sermayenin gelişimi ve düşüşü “entelektüel performans” olarak adlandırılabilir ve bu gözlenip ölçülebilir.
- Entelektüel sermayeyi gözlemlemek ve ölçmek için olan sistematik yaklaşım, sanayiye, ebada, yaşa, sahipliğe ve coğrafik boyuta bakmaksızın şirketler için gittikçe daha da önemli olmaktadır.

Şirketin değeri ve gelişme olasılıklarını büyük ölçüde belirleyen bu maddi olmayan faktörlerin geleneksel bilançolarda dikkate alınmaması ile ilgili eleştiriler artmaktadır. Rapor edilmeyen varlıklar, ortalama olarak, maddi varlıkların birkaç katıdır. Bu maddi olmayan varlıkları ölçmeye başlayan şirketler, bunun için birkaç neden öne sürmektedirler :

- Bu, şirketin gerçek değerini daha gerçekçi yansıtmaktadır.
- Maddi olmayan varlıkların etkili yönetimi için talepler gittikçe artmaktadır ki, bunun sosyal ve çevresel raporları zaten mevcuttur.
- “Ölçülen şeyler yönetilebilir” – bunun için bu, değeri yansıtan bu varlıkları korumaya ve geliştirmeye odaklanır.
- Bu, şirketin hissedar değerini arttırma amacını destekler.

- Bu, mevcut ve potansiyel yatırımcılara daha faydalı bilgiler temin eder.

Bunun için, şirketlerin entelektüel varlıklar dahil maddi olmayan varlıkları nasıl ölçtüklerine ve yönettiklerine dair gelişen bir ilgi vardır.

Birincisi, entelektüel sermaye yerine geçen farklı parçaların ne olduğunu anlamak gerekir. Gittikçe popüler olan sınıflandırma, entelektüel varlıkları üç kategoriye ayırır :

1. **İnsan Sermayesi** : Bu bireylerin kafasında yer alır : Bilgi, yeterlilik, deneyim, know-how vs.
2. **Yapısal Sermaye** : Bu, çalışanlar akşamları evlerine gittiklerinde arda kalan şeydir; işlemler, bilgi sistemleri, veri tabanları vs.
3. **Müşteri Sermayesi** : Müşteri ilişkileri, markalar, ticaret markaları vs.

Bu tip sınıflandırmada farklılıklar bulunur. Sınıflandırmanın ana noktası, ilerlemeyi değerlendirmek için kullanılabilecek bir ölçüm setini geliştirmektir.

“Eğer bir skor tutmuyorsanız, sadece pratik yapıyorsunuz demektir.” Skor tutmak için, her bir iş birimi için ölçümleri kullanan bir ölçüm sistemi geliştirilmektedir. Çeşitli ölçüm sistemlerinin kullanımında son birkaç yılda bir gelişme görülmüştür. Şöyle ki :

- Dengelenmiş skor (puan) kartı : Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiştir. İş stratejisine yardım eden faktörlere müdürlerin dikkatini çekmek için geliştirilmiştir. Bu, mali ölçümleri, müşteriler için ölçümleri, dahili işlemleri ve yeniliği içerir.
- Ekonomik katma değer : Stern Stewart tarafından geliştirilmiştir. Çalıştırılan sermaye üzerindeki kazanç ile ilgilidir. Burada yapılan ölçüm MVA’dır. (market value added – pazar katma değeri).

Bu tip ölçümlerin eleştirilenleri, bunların önemli rol oynadıklarını ancak bunların statik değerler olduklarını ve müdürlerin altını çizen nedeni ve etkiyi tanımlamalarına yardımcı olmadıklarını belirtmektedirler. Son birkaç yılda, şirketin entelektüel sermayesine anlamaya direkt olarak daha yardımcı olan yeni bir puanlama sistemleri geliştirilmiştir. Skyrme (1997), bunların içinde en önemlisi olarak Karl Eric Sveiby’nin “maddi olmayan varlıklar monitörü” metodunu

görmektedir. Bu, maddi olmayan varlıkları, dış yapı, iç yapı ve insanların yeterliliği olarak ayırır.

3.5.1.1.Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü

Bu metot, maddi olmayan varlıkları ölçmeyi ve maddi olmayan varlıkları basit yolla ölçmek ile ilgili göstergelerin sayısını belirten bir formatın sunumunu içerir. Göstergelerin seçimi şirketin stratejisine bağlıdır. Yüzeyde, maddi olmayan varlıklar monitörü, Kaplan/Norton'un dengelenmiş skor kartına benzemektedir. Ancak yine de büyük farklılıklar bulunur.

Maddi olmayan varlıklar monitörü, yönetim bilgi sistemine entegre edilebilir. Monitörün kendisi bir sayfayı geçmemelidir. Burada ayrıca bir takım yorumlar bulunmalıdır. Bu bölümdeki sadece birkaç önerilen gösterge seçilmelidir. Kapsanacak olan en önemli alanlar, gelişme/yenileme, yeterlilik ve istikrardır. Burada amaç geniş bir görüntü elde etmektir; böylece her bir kategoride bir veya iki gösterge tayin edilmelidir.

Tablo 3.4 Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü

Somut Varlıklar	Soyut Varlıklar		
Finansal Sermaye	Müşteriler (Harici Yapı)	Organizasyon (Dahili Yapı)	İnsanlar (Beceri)
Toplam Rating			
Büyüme / Yenileme			
Adalet Büyümesi Net Yatırım Oranı (13, 15)	Gelir Büyümesi Müşteri çoğaltma İmgesi	Müşteri çoğaltma organizasyonu (5, 18) Yeni ürün geliri (24) Ar-Ge / Gelirler Soyut yatırımların yüzdesel eklentileri (13)	Ortalama Profesyonel Tecrübe (3, 9) Müşteri çoğaltma becerisi (4, 5) Profesyonel büyüme becerisi (11) Üçüncü Dereceden Uzman (6, 8)

Ana odak, değişimi, gelişimi, yenilemeyi ve aynı zamanda yeterliliği ve istikrarı gösteren göstergelerdir. Aşağıdaki bölümdeki göstergeler (Tablo 3.4) öneri ve örnek niteliğindedir ve bir her bir şirketin yapısına göre ayarlanmalıdır. Bunlar her şirkete ve her şarta uygun olmayabilirler. Monitör, bir yönetim bilgi sistemi oluşturmak veya denetim yapmak için kullanılabilir.

Eğer gösterge, stratejik plan hedefine eşit veya bundan büyükse, monitördeki üniteler yeşil boyanır. Kırmızı üniteler, hedefin %80 azını gösterir. Sarı olanlar ise bunlar arasındaki değeri gösterir.

Düşük değerlerin daha iyi olarak düşünüldüğü durumlarda (örneğin personel işi hacmi gibi), eğer değer stratejik plan hedefine eşitse veya bundan azsa, üniteler yeşil

boyanır. Eğer değer %20 yüksekse kırmızı boyanır. Genel oranlama her göstergeden bir indeks oluşturularak ve bir ağırlıksız ortalama hesaplayarak elde edilir.

Tanımlar

- İdari personel iş hacmi : Yılın başındaki idari personel sayısına bölünen, ayrılan idari personel sayısı.
- İdari personel : Uzmanlar dışındaki alışanlar.
- Ortalama profesyonel deneyim : Uzmanların yıllar içindeki ortalama profesyonel deneyimi.
- Yeterlilik geliştiren müşteriler : Uzmanların yararlandığı projelerle müşterilerden olan kazançların payı.
- Müşteriler : Üç başlık altında sınıflandırılır. Bu sayı, defter müşterilerini hariç tutar.
- Eğitim seviyesi : İlkokul eğitimli = 1, orta okul eğitimli = 2 ve lise eğitimli = 3 yıl sonu itibariyle çalışanların eğitim seviyeleri.
- Uzman iş hacmi : Yılbaşındaki uzmanların sayısına bölünen ayrılan uzmanların sayısı.
- Lise dereceli uzmanlar : Toplam uzman sayısına bölünen lise dereceli uzmanların sayısı.
- Uzmanlar : Direkt olarak müşteri projeleri ile çalışan personel : şt yönetim yeleri de uzman olarak kabul edilirler.
- Beş en büyük müşteri : 5 en büyük müşteriden kazanç payı.
- Mesleki yeterlilikte gelişme : Toplam mesleki yeterlilik yılı içinde son yıl üzerindeki büyüme.
- İmaj geliştirme müşterileri : şirketin imajını geliştiren müşterilerden kazanç payı.
- Maddi olmayan yatırımların % katma değeri : Katma değer ile bölünen, normal P&L’de gider olarak gösterilen R&D, pazarlama ve IT yatırımları.
- Likit rezervler : Normal iş sürecinde gün sayısına göre nakit rezervler.
- Net yatırım oranı : Sabit kıymetlerin yüzdesi olarak maddi varlıklar içindeki yatırım.

- Özsermaye üzerindeki net gelir : Ortalama özsermaye ile bölünen vergiden sonraki kar.
- Çalışanların sayısı : İki tanım kullanılır : Yeterlilik göstergeleri için yıl esnasında istihdam edile ortalama rakam, gelişme / yenileme ve istikrar göstergeleri için yıl sonu rakamları.
- Organizasyon geliştirme müşterileri : Organizasyonu geliştiren, R&D veya projeler getiren müşterilerden kazançların payı.
- Kar marjı : Toplam kazançlara bölünen vergi öncesi kar.
- Kar / katma değer : Katma değere bölünen gerçek kar.
- İdari personel oranı : Yıl sonu toplam personel sayısına bölünen idari personel sayısı.
- Kar kapasitesi : Normal P&L’de gider olarak gösterilen R&D için ayarlanan kar.
- Tekrar siparişleri : Geçen yılda organizasyondan satın alan müşterilerden kazançların payı.
- Yeni ürünlerden kazançlar : Beş yıl önceden az sürede piyasaya sürülen ürünler ve kavramlardan kazançların payı.
- Her idari personel için kazanç : Ortalama toplam idari personel sayısına bölünen toplam kazanç.
- Müşteri başına kazanç : Toplam müşteri sayısına bölünen toplam kazanç.
- Çaylak oranı : İki yıldan az kıdemi olan çalışan sayısı.
- Kıdem : İşçi olarak çalışma yılı.
- Sağlamlık : Toplam varlıklara bölünen öz sermaye.
- Katma değer : Tüm dış satıcılara yapılan ödemededen sonra işçiler tarafından üretilen değer.
- İnsan tatmin indeksi : Ölçü 1-6 (en yüksek)
- Müşteri tatmin indeksi : Ölçü 1-6 (en yüksek) (Sveiby, 1999)

3.5.1.2.Bilgi Yönetimi İçin Başarı Rehberi

Entelektüel sermayeyi ölçmek için bir ölçüm sistemi seçerken veya sistem ölçümlerini tanımlarken, şirketlerin görünür iş avantajları elde etmeden önce takip etmeleri gereken birkaç basamak mevcuttur :

- Entelektüel sermayenin yapısı ve rolü ile ilgili daha fazla bilgi ve anlayış temin etme ve geliştirme.
- Şirket içinde daha geniş çapta yayılan ortak bir dil oluşturma örneğin, insan sermayesi gibi terimlerin kullanımı. Uygun ve yerinde olan göstergelerin tanımlanması.
- Göstergeleri tutarlı bir çerçeve içine koyan bir ölçüm modeli geliştirme.
- Müdürlere rehberlik eden yönetim süreçlerini ölçenler dahil ölçüm sistemlerini tanıtmak.
- Ölçüm işleminin ana kısımlarını yerine getirmek için objektif danışmanların ve araştırmacıların kullanılması.

Ölçüm sisteminin temelini anlamadan önce ölçüm ayrıntılarına girmek verimli sonuçlar vermez. (Skyrme, 1997)

Eski tarz, insanı sık boğaz eden yönetim tarzını bırakıp yerine güven ilişkilerini koymak için birkaç yol vardır. Bunlardan yalnız ikisinden söz edeceğim. koymak için birkaç yol vardır. Bunlardan yalnız ikisinden söz edeceğim. *Birincisi*, güveni eğitimle sağlayabilirsiniz. Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak ve yüksek standartlara göre eğitim aldıklarından emin olursanız onlara güvenebilirsiniz. Denetime ayırdığınız zamandan daha fazlasını eğitim için harcayın.

İkincisi, eş düzey çalışanların birbirlerinin yaptıklarını gözden geçirmelerini sağlayarak da çalışanlarınıza daha çok güvenebilirsiniz. Çalışanları yaptıkları işleri diğer profesyonellere de göstermeleri konusunda teşvik edin; birbirlerine öğretsinler, birbirlerinden öğrensinler. İnsanların çalışmalarını tartışabilecekleri konferans, meslek kuruluşlarının toplantıları gibi olaylara daha fazla katılmalarını sağlayın. (Kanter, 2001)

Herhangi bir bilgi yönetimi işine girişirken teknoloji sınırlarını da akıldan çıkarmamak gerekir. Etkili bir bilgi yönetimi programı kapsamlı bir davranışsal, kültürel ve kurumsal değişim olmadan gerçekleşemez. Notes ya da Web ya da olaya

göre mantık yürütme programlarını satın alıp kullanmaya başlamak tek başına bu değişimi yaratamaz. Tek başına teknoloji bir uzmanı kendi bilgisini başkalarıyla paylaşmaya razı edemez. Bilginin peşinde koşmak gibi bir düşüncesi olmayan bir çalışanı teknoloji bir anda iflah olmaz bir bilgi arayıcısı yapamaz. Yalnızca teknolojinin varlığı öğrenen organizasyonların, değere önem veren ya da bilgi yaratan şirketlerin ortaya çıkmasını sağlayamaz.

Bilginin dağıtımı söz konusu olduğunda teknoloji öne çıkar ama bilginin kullanılması sürecini genişlettiği pek görülmemiştir. Dağıtım işi bilginin kullanıcının masasına kadar gelmesini sağlar ama o bilgi ile ne yapacağını bildirmez. Kişisel bilginin kararlara ve harekete dönüşmesinde yararlanılabilecek teknolojileri gözden geçirmek ilginç olabilirdi ancak henüz emekleme çağındaki ve birbiri ile ilgisiz enformasyon parçacıklarının aranmasını sağlayan “kişisel enformasyon yöneticileri” dışında “kişisel bilgi yöneticileri” yaratma yolunda çok az yol alınmış durumdadır. (Davenport ve Prusak, 2001)

Bilgi yaratılmasında bize yardımcı olacak teknolojik destek araçları gelecekte gelişebilir ama şu an için göz ardı edilebilirler. Bilgi yönetiminin başlangıç aşamasında olduğu şu günlerde bilgi teknolojisi stratejisinde en önemli şey birkaç parmağınızı taşın altına sokmaktır. Bir sistem oluşturuncaya ve kuruluşunuzun buna nasıl tepki vereceğini görünceye kadar insanların sistemler aracılığıyla bilgilerini paylaşmaya ne ölçüde hazır olduklarını bile bilemeyebilirsiniz. Kuruluşunuz için en uygun uygulama biçimlerinin hangileri olduğunda denemeden karar vermeniz zor olur. Şu anda bilgi yönetimi açısından kesinlikle doğru bir teknoloji yoktur. Hepimiz bir şekilde yolumuzu görmeye çalışıyoruz ve bilgi yönetimi çalışmalarımızın tek boyutu teknoloji olmadığı sürece yapılacak en önemli şey bir yerden işe başlamaktır. (Davenport ve Prusak, 2001)

Bilgi yönetimi projelerinde başarının göstergeleri şirketlerin diğer değişim projelerinin başarısını ölçmek için kullandıkları kriterlerden çok da farklı değildir. Aşağıda bilgi yönetiminde başarıyı tanımlamak için kullandığımız başlıca nitelikler yer almaktadır :

- Proje için ayrılan kaynakların, personel ve bütçe de dahil olmak üzere büyümesi

- Bilgi içeriğinin genişlemesi, kullanımının artması (örneğin belge sayısının, depolara erişim sayısının ya da veri tabanı projeleri üzerindeki tartışmalara katılanların sayısının artması)
- Projenin, başındaki bir ya da iki kişiden bağımsız olarak da sürebilme olasılığının artması, bir başka deyişle bunun bireysel değil kurumsal bir girişim özelliğini kazanması
- Kuruluş genelinde “bilgi” ve “bilgi yönetimi” kavramlarının rahatça kullanılır hale gelmesi
- Ya bilgi yönetimi faaliyeti için (eğer bu bir kar merkezi olarak düşünülmesi) ya da genelde kuruluş için parasal bir kazanç elde edilmesi. Bu bağlantının ille de kesin bir biçimde belirlenmiş olması gerekmez, fark edilmesi bile yeterli olabilir.

Davenport ve Prusak projeleri değerlendirirken iki başarı derecesi olduğunu gözlemlemiştir. Bunlardan en etkileyici olanı şirketin köklü bir değişim geçirmesine ilişkindir. Bu çok az görülen bir durumdur (yalnızca üç olayda) ve varlığını hissettikleri şirketlerde bile tartışmaya açıktır. Diğer başarı türü belirli bir süreç ya da fonksiyonun sınırları içinde operasyonel gelişmeyi kapsamaktadır. Yöneticilerin bilgi yönetimi projelerinden bekledikleri şey bunların yeni ürün geliştirme, müşteri desteği, eğitim, bilgisayar programları geliştirme, patent yönetimi ve çok sayıda başka fonksiyonlarda ve süreçlerde belirgin ilerlemeler meydana getirmesidir. İlk başarı biçimi budur ancak bu dar kapsamlı alanlarda elde edilen gelişmelerin kuruluş genelinde bir başarıya nasıl ve ne ölçüde dönüşeceği konusunda tahmin yapmaları zor olmuştur.

Sematech Araştırma-Geliştirme konsorsiyumunda bilginin yaratılması ve paylaşılması kuruluşun varlığı açısından son derece önemli olmuştur. Şirket en baştan beri bilgi yönetimi ilkelerini uyguladığından bu taktiklerin değişime yol açtığını ileri sürmek zordur ama şirketin yaşaması da aynı derecede önemli bir başarıdır.

Yukarıda açıklanan göstergeler bize bir projenin başarılı olup olmadığını gösterir, bu başarının nasıl elde edildiğini değil. Davenport ve Prusak projeleri sınıflandırdıktan sonra en güçlü değişkenleri belirlendiğinde, başarılı projelerde dokuz ortak unsurun var olduğunu görmüştür.

- Bilgiye yönelik bir kültür
- Teknik ve kurumsal altyapı
- Üst yönetimin desteği
- Ekonomik değer ya da başarı ile bağlantılı olma
- Bir parça sürece yönelme
- Berrak bir vizyon, açıkça anlaşılır bir dil
- Yabana atılmayacak motivasyon unsurları
- Bilginin bir parça biçimlenmiş olması
- Çok sayıda bilgi aktarma kanalı. (Davenport ve Prusak,2001)

a.Bilgiye Yönelik Bir Kültür

Bir projenin başarısına en çok katkıda bulunan koşullardan bir tanesi bilgi dostu bir şirket kültürüdür. Bu sıfırdan yaratılması en zor olan koşuldur ve birkaç farklı bileşeni vardır :

- Bilgi konusunda olumlu bir yaklaşım : Çalışanlar zeki ve öğrenmeye meraklıdır, keşfetme isteği ve özgürlüğüne sahiptirler, bilgi yaratmaya yönelik çabaları yöneticileri tarafından takdir edilir.
- Bilginin önünde engel olmaması : İnsanlar şirkete dargın değildir ve bilgilerini paylaşmanın işlerini kaybetmelerine neden olacağından korkmazlar.
- Bilgi yönetimi projesinin türü şirket kültürüne uygundur.

Olumlu bir bilgi kültürünün yaratılmasında en önemli faktör şirkette çalışmak isteyen ve şirketin işe aldığı insanların özellikleridir. Gerek okul yaşamında gerekse daha önceki iş yerlerinde bilgiyi aramış, bilgiden yararlanmış insanların aynı yolda devam etmeleri beklenir. (Davenport ve Prusak, 2001)

Çalışanlar kendi bilgilerinin kuruluş açısından çok önemli olduğunu ve bu yüzden kendilerinden vazgeçilemeyeceğini, yani işlerinin güvencede olduğunu düşünebilirler.

b.Teknik ve Kurumsal Altyapı

Bilgi projeleri hem teknolojik hem de kurumsal açıdan daha geniş bir altyapının avantajından yararlandıklarında başarı olasılıkları artacaktır. Bu ikisi arasında teknolojik altyapı, oluşturulması daha kolay olandır.

Alt yapı kısmen Lotus Notes ve World Wide Web gibi bilgiye yönelik teknolojileri kapsar. Eğer bu araçlar ve bunları kullanabilecek insanlar şirkette zaten var ise çalışmaların sürdürülmesi de kolaylaşacaktır.

Bilgi yönetimi projelerinde teknolojik altyapının bir diğer yönü de masa üstü çalışmalar ve iletişim için kuruluş genelinde aynı teknolojilerin kullanılmasıdır. Bu en basit düzeyde her masada ya da her çantada yeterli özelliklere sahip, birbirine bağlı birer bilgisayar bulunması; kelime işlem, sunuş programları gibi kişisel üretime yardımcı standart araçlar olması demektir, böylece şirket genelince kolayca belge değiş tokuşu yapılabilir. Bazı bilgi yönetimi projelerinin temelinde daha karmaşık ve daha fonksiyonel masa üstü altyapıları bulunabilir; BP'nin video konferans teknolojisi bu türdendir.

Bilgi yönetimi için bir kurumsal altyapı oluşturmak demek bir görevler, organizasyon yapıları, beceriler dizisi oluşturup tek projelerin bunlardan yararlanmalarını sağlamak demektir. (Davenport ve Prusak, 2001)

c.Üst Yönetimin Desteği

Hemen hemen diğer tüm değişim programları gibi bilgi yönetimi projeleri de üst yönetimin desteğinden yarar sağlar. Yararlı olacak destek biçimleri arasında şunlar vardır :

- Kuruluşa bilgi yönetiminin ve kurumsal öğrenmenin kuruluşun başarısı açısından son derece önemli olduklarına ilişkin mesajlar vermek.
- Yolu açmak ve altyapı için fon yaratmak.
- Şirket için en önemli bilgi türünün hangisi olduğunu açıklığa kavuşturmak.

Bilgi çalışmalarına önderlik eden yöneticilerin kendileri de diğerlerine göre düşünmeye ve öğrenmeye daha yatkındır. Bu insanlar iyi okumuş, iyi eğitim görmüş kişilerdir ve bilgiye yönelik bir kültür için gerekli koşulları hazırlamayı bilirler.

d.Ekonomik Değer ya da Başarı ile Bağlantılı Olma

Bilgi yönetimi pahalı bir iş olabileceğinden bir şekilde ya ekonomik bir değer getirmeli ya da şirketin kendi sektöründe başarılı olmasını sağlamalıdır. Özel kimyasal maddeler üreten bir firma olan Buckman laboratuvarları gelirlerinin %2.5'ini bilgi yönetimi için harcadığını tahmin etmektedir. Ernst&Young'da bu oran %6, McKinsey&Co.'da ise %10 olarak hesaplanmaktadır. Bunlar gibi “bilgi şirketlerinde” müşteriler nezdinde başarı kazanmanın anahtarı bilgi olduğundan projelerin getirileri gerçekten de ölçülebilir. Ama daha geleneksel işlerde elde edilen yararın daha gözle görülür biçimde ortaya konması gerekebilir.

İyi bir bilgi yönetiminin en büyük yararı tasarruf edilen ya da kazanılan paradır. Dow Chemicals'ın şirket patentlerinin daha iyi yönetilmesi konusuna odaklanması bilançolarına yansıyan sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Texas Instruments da patentleri ve entelektüel sermayesi için lisans alarak gelirlerini arttırma stratejisini izlediğinde benzer bir başarı elde etmiştir.

Yarar hesapları dolaylı da olabilir, çevrim süreleri, müşteri tatmini ya da telefon görüşmelerinin sayısının azalması gibi süreç ölçümleri aracılığıyla yapılabilir. Örneğin, Hewlett-Packard'da bilgisayar bayileri için bir bilgi yönetimi sistemi geliştirilmesi insan desteği için yapılan aramaların sayısını önemli ölçüde düşürdü, tabii böylece bu desteği sağlamak için çalıştırılacak insan sayısı da azalmış oldu.

e.Sürece Yönelme

Bazı projelerin başlıca hedefi yeni bir bilgi yönetimi süreci oluşturmaktır. Başka tür projeler söz konusu olduğunda bile, bir süreç yaklaşımını benimsemenin yararları epey çoktur. Bilgi projesinin yöneticisi müşterisini iyi tanımalı, müşterinin tatmin düzeyini bilmeli ve verilen hizmetlerin verimliliğini ve kalitesini iyi izlemelidir.

f.Vizyon, Anlaşılır Bir Dil

Tüm kurumsal değişim projelerinde vizyonun berrak, terminolojinin açık olması çok önemli bir unsurdur ama iyi bir bilgi yönetimi için bunlar olmazsa olmaz koşullardır.

g.Motivasyon Unsurları

İnsanların benliklerine ve yaptıkları işe sıkı sıkıya bağlı olan bilgi kolay kolay ortaya çıkmaz ve hareket etmez. Bu yüzden çalışanlar bilgi yaratma, onu paylaşma ve ondan yararlanma konusunda motive edilmelidirler.

Bilgiye ilişkin davranışlara yönelik motivasyon yaklaşımlarının değerlendirme ve ücretlendirme sisteminin diğer bölümlerine de bağlı uzun vadeli teşvikleri içermesi gerekir. Örneğin hem Ernst&Young hem de McKinsey&Co. danışmanlarını kısmen bilgi depolarına ve insanlı iletişim ağlarına yaptıkları katkılarla değerlendirirler. Eğer kısa vadeli teşvik unsurlarını tercih ederseniz bunların iyice göze çarpar nitelikte olmaları gerekir. Buckman laboratuvarlarında yöneticiler her yıl iletişim ağlarındaki ve bilgi depolarındaki en üst elli “bilgi paylaşımcısını” seçer ve bir tatil yerinde düzenlenen bir kutlama toplantısı ile bu kişiler ödüllendirirler.

h.Bilginin Biçimlenmiş Olması

Başarılı bilgi yönetimi projeleri çok fazla olmasa da bir dereceye kadar bilginin biçimlenmiş olmasından yarar görürler. Bilgi doğal halinde akışkan ve sahibine sıkı sıkıya bağlı olduğundan kategorileri ve anlamları da sıkça değişir. Bu da bilginin genelde yapılanmaya pek uygun olmaması anlamına gelir.

Ne var ki eğer bir bilgi deposu tümünden biçimsiz ise amacına hizmet etmesi söz konusu olmayacaktır. Bir profesyonel hizmet firması veri tabanındaki tüm sözcüklerle arama yapılabilecek tümünden şekilsiz bir bilgi deposu oluşturmaya kalkmıştı. Uygulamada bu işe yaramadı çünkü her zaman ya çok az ya da çok fazla madde geliyordu. Bu nedenle bir bilgi tabanı ya da uzman iletişim ağı oluşturmakta olan şirketler kategorileri ve anahtar terimleri belirlemelidirler. Kullanıcılara yardımcı olmak amacıyla bir kavramlar sözlüğü yapmakta da yarar vardır. Örneğin Teltech’te bir teknik terimler sözlüğü kullanıcıların kendilerinin bildiği terimlerle uzman iletişim ağına arama yapmalarına olanak tanımaktadır. Teltech çalışanları kullanıcıların aramalarda kullandıkları terimleri kaydederek ve bunları günlük olarak sözlüğe ekleyerek sistemi güncelleştirmektedirler. Dolayısıyla bilginin biçimi her zaman kullanım şeklini yansıtacaktır. Her bilgi yöneticisinin şirketin bilgi tabanını sık sık yeniden tanımlamaya hazır olması gerekir.

i.Bilgi Aktarma Kanalı

Başarılı bilgi yöneticileri bilginin birbirini güçlendiren çok sayıda kanal aracılığı ile aktarıldığının farkındadır. Bilgi depolarına sahip olan bazı şirketler buna katkıda bulunanları düzenli olarak yüz yüze getirmek zorunda olduklarını görmüşlerdir. Bu toplantılarda güven ilişkileri kurulur, bilginin biçimlendirilmesi için seçenekler geliştirilir, zor konular aydınlığa kavuşturulur. MIT araştırmacılarından Tom Allen

yaptığı birçok çalışmanın sonucunda bilim adamları ve mühendislerin kişisel ilişkileri ile doğru orantılı olarak bilgi alışverişinde bulunduklarını saptamıştır. Bugünün Web, Lotus Notes ve dünyayı saran diğer sistemler karşısında bir araya gelme gereğini göz ardı etmek kolaydır. ABD ordusunun “görüşme zamanı” dediği şeye hala büyük bir gereksinim vardır.

Bilgi projelerinin başarılarını etkileyecek başka unsurlar kuşkusuz vardır, ama bu dokuz adıma dikkat eden şirketler başarı yolunda büyük bir aşama kaydetmiş olacaklardır. Ne yazık ki en önemli olanlar aynı zamanda gerçekleştirilmesi en zor olanlardır : Bilgiye yönelik bir kültür, insan altyapısını ve üst yönetim desteği (özellikle değişimi hedefleyen projelerde). Bu koşulların birbirleri ile bağlantılı oldukları açıktır. Bilgi yönetimine kendini adanmış bir üst yönetim grubu büyük olasılıkla bilgiye yönelik bir kültürün tohumlarını önceden atmış olacaktır ve bilgi yönetimine uygun bir kurumsal altyapı kurma düşüncesine de açık olması beklenir. Bu koşullardan hiçbirine sahip olmayan bir şirket bilgi yönetimine en alt düzeyden başlamalı, tek bir fonksiyonun ya da sürecin verimliliğini ya da etkililiğini artırma hedefi ile yetinmelidir.

Bilgi yöneticileri bu hedefleri ele alma sırasını da dikkatle oluşturmalarıdır. Etkili bilgi yönetimi uygulamalarını ve süreçlerini oluşturma çabası yaşam boyu sürebilir. Tıpkı bina inşaatındaki gibi şirket de önce bir temel oluşturmalıdır. Kendi başına hiçbir değeri olmasa da (bugüne kadar hiç kimse temelde yaşamamıştır) bir miktar altyapı daha sonra değer üretilmesine yardımcı olacaktır. Bilgi ortamı projeleri daha sonra gelecek bilgi geliştirme projelerinin başarıya ulaşması için gerekli koşulları hazırlarlar. (Davenport ve Prusak, 2001)

Bilgi yönetimi çalışmalarına kurumsal öğrenmeye odaklanarak başlamak iyi bir fikir olmakla birlikte şirketler bu yola çok az başvururlar. Kuruluşun hangi kurumsal öğrenme ekolüne bağlı olduğuna göre kavramlar ve yaklaşımlar şunlar olabilir :

- Kuruluşu bir “sistem” olarak düşünmek.
- Öğrenme ve uygulama toplulukları oluşturmak ve bunlara destek olmak.
- Kişisel gelişme ve “ustalık” konularına odaklanmak.
- Daha az hiyerarşik, daha “kendi kendini yöneten” kurumsal yapılar oluşturmak.

- Senaryolardan yararlanarak planlama yapmak.

Bu kavramların her biri bilgi yönetimini geliştirmenin bir aracı olarak değer taşır. Genelde en zor değiştirilen unsurlar olan kültürel ve davranışsal konulara da büyük ölçüde değindiklerinden teknoloji gibi çözümlenmesi görece kolay sorunlara göre daha uygun bir başlangıçtır.

3.6.Bilgi Yönetiminde Kültürün Etkileri

İş performansını geliştirmek için oluşturulan herhangi bir bilgi yönetimi stratejisi, genellikle şu üç konuya hitap eder :

- Organizasyonel bilgiyi oluşturan iş süreçleri veya faaliyetleri.
- Bilgi edinimini, transferini ve kullanımını desteklemek için teknoloji alt yapısı.
- Davranışsal normlar ve uygulamalar -genellikle “organizasyonel kültür” olarak adlandırılır- etkili bilgi kullanımı için gereklidirler .(De Long, 1997)

Kültür, bir organizasyondaki kişilerin paylaşılan değerleri, inançları ve uygulamaları olarak tanımlanır .Kültür , organizasyonun görünen açılarında yansıtılır (misyon gibi). Bu, kişilerin nasıl hareket ettiklerine, birbirlerinden ne beklediklerine ve birbirlerinin hareketlerinden ne algıladıklarına dayalıdır. Bu, organizasyonun ana değerlerinde yatar. Bu tanım ile aynı çizgide, bilgi paylaşma kültürü olan bir organizasyonda kişiler fikirleri ve görüşleri paylaşırlar çünkü bunu zorlamadan çok doğal bir olay olarak görürler .Bunu birbirlerinden de beklerler ve fikir paylaşımının doğru olduğuna inanırlar.

Öncüler, mevcut organizasyonel kültürleri, bilgi yönetimi için ana engel olarak düşünürler. Buradaki tartışma şudur; organizasyonel bilgi ve kültür yakından bağlantılıdır ve bir firmanın, yeni davranışları desteklemek için kültürünü değiştirmeden bilgiyi oluşturma, transfer etmesi ve uygulaması fazla mümkün değildir.

Müdürler, kültürün organizasyonlarındaki bilgiyi nasıl etkilediğini anladıklarında, organizasyonun kültürünü gerekli olan davranışlara adapte etmek için, belirli eylemleri önerecek olan teşhissel soruları sorabileceklerdir. Bilgi yönetimi stratejinin

amaçları operasyonel yeterliliği arttırmak, organizasyonel öğrenmeyi geliştirmek, yeniliği güçlendirmek veya pazara olan cevabı hızlandırmak olsun, davranışları ve uygulamaları değiştirmek için oluşturulan kültür değişim stratejisi, hemen hemen tüm bilgi girişimlerinde kritik bir yerde bulunur.

Başarılı bilgi yönetimi stratejileri daima iş amaçlarına olan açık bağlarla yürütülür. Ancak sadece daha fazla bilgi yöneltmeli iş amacının yerine getirilmesi ve gerekli teknolojik alt yapının kurulması, daha etkili bilgi kullanımını sağlamak için davranış ve kültürde gerekli değişiklikleri oluşturmaz. Bunun birkaç nedeni vardır :

- Birincisi, karlı olan organizasyonlar, insanların bilgiyi nasıl oluşturduklarını, paylaştıklarını ve kullandıklarını değerlendirmenin gerekli olduğuna dair üst yönetimi ikna etmeye fazla zaman bulamazlar. Böylece, daha bilgiye dayalı bir işe geçiş kademeli olacaktır ki bunun da anlamı mevcut kültür, herhangi bir bilgi stratejisinin uygulanmasında önemli bir etkiye sahip olacak demektir.
- İkincisi, bilgi yönetimini destekleyen gerekli teknolojiler, mevcut organizasyon tarafından adapte edilecek ve şekillendirilecektir. Bunun anlamı da teknolojinin sadece, bilgi yönetimi hedeflerini desteklemek amacıyla kültürün ele alınma oranında yerine getirilmesi ve etkili şekilde kullanılması demektir.
- Üçüncüsü, bugün bir çok firma büyük ölçüde, teknik ve profesyonel iş gücünün kalitesine, deneyimine ve uzmanlığına bel bağlar. Bu organizasyonlar için insan entelektüel sermayesi, bunların en değerli maddi olmayan varlıklarından biridir. Bu çalışanların gelecekte daha bilgi merkezli işlerde değerli olacağını düşünürsek, yönetim, bir bilgi yönetimi stratejisi uygularken bunların mevcut değerlerini göz ardı ederek onların motivasyonunu bozmayı göze alamaz.

1. Kültürün Görünen ve Görünmeyen Boyutları

Bir organizasyonun kültürü homojen olmadığından daima alt kültürler bulunur - bazen bunlar bir bütün olarak organizasyondan biraz farklıdır bazen de tam tersidirler. Bilgi paylaşımını kuvvetle destekleyen organizasyonlarda bile, az çok destekleyici birimler bulunacaktır..

Bir organizasyonun kültürü, organizasyonun yapısında, hikayelerinde ve yerlerinde de yansır. Çok katlı hiyerarşiler veya düz yapılar, organizasyonun dizaynlarını yöneten ana değerler ve bunun üyelerinin beklentileri hakkında bir fikir verir. Organizasyonda dolaşan hikayeler genellikle kültürün önemli açılarını yansıtır.

Birlikte, organizasyonun bu görünen unsurları, kültürünün parçalarıdır. Organizasyonun ana değerlerini bilen kişiler için bu çok şey ifade eder. Bulguların iki tanesi, kültürün bu görünen boyutu ile ilgilidir :

- Bilgi paylaşımı ile pratik iş problemlerinin çözümü arasında görünür bir bağlantı vardır.
- Organizasyon, bilgi paylaşımını organizasyonun genel stiline uygun olarak desteklemek için bir yaklaşım, gereçler ve yapılar sunar.

Daha derin seviyede, birçok organizasyon konuşulmayan ana değerler kümesine sahiptir ve bunlar, insanların ne yapacağına ve birbirlerinin hareketlerinden ne çıkaracaklarına rehberlik ederler. Bu değerler, organizasyonun “görünen ancak konuşulmayan” arka planlarıdır. Organizasyondaki sürekli bir statüsü olan bir kişi bunları algılayabilirken, bunları açıklamada genellikle sorunla karşılaşır. Ana bulguların ikisi kültürün bu boyutu ile ilgilidir :

- Bilgi paylaşımı, organizasyonun önceden mevcut olan ana değeri ile sıkı bir şekilde bağlantılıdır.
- Bilgi paylaşımı için olan ağılar, insanların günlük işlerinde kullandıkları mevcut ağılar üstüne inşa edilirler.

Ana değerler genellikle oryantasyon programları ile iletilmezler, bunlar organizasyon üyelerinin hareketleri, konuşmaları ve organizasyonu yorumlama biçimleri ile iletilirler. Örneğin, komple teknik çalışmaya oldukça fazla değer veren bir şirkette insanlar rutin olarak yoğun teknik analizler yaparlar, birbirlerine sonuç veya karar için teknik temel ile ilgili sorular sorarlar, birbirlerinin teknik kalitesini eleştirirler veya değerlendirirler ve diğer kişilerin teknik geçmişini tartışır. Bunların davranışı, iyi bir teknik çalışmanın değerinde güçlü paylaşılan inancı yansıtır. Sık sık, organizasyonun değerleri, birlikte irtibat halinde çalışan ve fikirlerle deneyimleri paylaşan küçük insan grubu tarafından taşınır. Bu takımlar ve gruplar, beklentilerin iletildiği araçlardır. Bulgulardan biri bu boyutla ilgilidir :

- Bilgi paylaşımında aktif olarak yer alanların emsalleri ve amirleri paylaşma baskısını desteklerler. Uygun seviyede üst yönetim katılımı mevcuttur.

2. Bilgiyi Paylaşan Bir Kültür Kurmanın Etkileri

Bilgi kültürü kurmanın etkileri bilgi yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Bu kısım görülür etkileri açıklamaktadır.

a. İş Problemlerini Çözmek İçin Bilgi Paylaşımı

En iyi uygulamalı bilgi yönetimine katılan şirketler, bilgi paylaşımını iş problemlerini çözmede pratik bir yol olarak görürler. Bunlar sürekli olarak, veri tabanlarının, bilgi sistemlerinin ve bilgi girişimlerinin açık ve net bir iş amacına sahip olmaları gerektiğini vurgularlar. En iyi uygulamalı organizasyonlar, bilgi paylaşımının iş amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu kolayca tanımlayabilirler. Bunlar deneyimlerine dayanarak, bilgi yönetimi programının başarısız olmasının ana nedenini, iş amacı ile açık bir bağlantısının olmamasına bağlarlar. En iyi uygulamalı organizasyonlar, paylaşımını işe bağlamak için üç yol kullanırlar:

Bilgi paylaşımını direkt olarak iş stratejisinin bir parçası yapmak : Birkaç şirket, bilgi paylaşımını iş stratejileri ile bütünleştirmiştir. McDermott ve O'Dell; PricewaterhouseCopers (PwC)'nin, bilgi paylaşımını iş stratejisi ve marka kimliği ile bütünleştirdiğini belirtmiştir. PwC'nin “İnsanlar, Bilgi ve Dünyalar” markasında bilgi, şirket ile müşterileri arasındaki bağlantıdır. PwC'nin bilgi yönetimi için yoğun ve görünür bir organizasyonel yapısı, global bir CKO'su, her altı iş hattı için CKO ve bilgi yönetimi için görevlendirilmiş önemli personeli bulunmaktadır.

Bilgi paylaşımını diğer ana iş girişimi ile birlikte düşünmek : Bazı şirketler bilgi paylaşımına dolaysız olarak yaklaşırlar. McDermott ve O'Dell'e göre Ford'un ürün geliştirme grubu “bilgi yönetimi” veya “bilgi paylaşımı” konularından bahsetmemektedir. Onun yerine bilgi paylaşımı, diğer büyük ölçekli bir iş girişiminin bir parçasını oluşturmaktadır; Ford 2000. Bu girişim, Ford'u süreç yöneltmeli bir şirketten fazlası yapmak için bölümü matris organizasyona yeniden yapılandırmıştır. Bu şirketi üç ürün merkezinde organize etmiştir : Küçük Otomobiller, Büyük Otomobiller ve Kamyonlar. Ford 2000, diğer projelere standart CAD sistemleri ve açık internet girişi ile bağlanan global ürün geliştirme takımları yaratarak, global ürün geliştirmeyi sağlamak için oluşturulmuştur. Bu takım üyelerinin, aynı dizayn

elemanlarına sahip diğer takımların analizlerini gözden geçirmelerine olanak tanımıştır. Geçmişte, bilgi bağlantısız ve tutarsız idi. Ford 2000 tüm geliştirme takımlarını aynı CAD sistemine oturttu.

Önceden bilgi adaları yaygındı ve şirkette çeşitli kalite dereceleri bulunuyordu. Bugün internet, tüm mühendislere ve hem iç hem de dış müteahhitlere, iletişim kurmaları, bilgileri paylaşmaları için olanak sağlamaktadır. Benzer şekilde, taşıdığı özelliğindeki değişiklikler, online değişim kontrol işlemi ile elektronik olarak yapılmaktadır. Bilgiyi paylaşmak ve özel geliştirme olaylarını ele almak için geliştirme takımları gereklidir. Ford 2000 diğer bir stratejik hedef ile bağlanmıştır : Karmaşıklığı azaltmak. Ürün geliştirmede bu, tekerleği yeniden keşfetmekten kaçınarak ürün geliştirme devir süresini azaltmayı ifade eder .Bu girişimler, Ford'da bilgi paylaşımının gerçekleştirildiği mekanizmalardır.

İşimizin bir parçası olarak bilginin rutin olarak paylaşılması : Bazı şirketler bilgi paylaşımına diğerlerine göre çok daha olağan yaklaşırlar. Bu yaklaşımda, bilgi paylaşımı, şirketin, pazarlama zamanını azaltmak veya yeni yazılım çözümleri geliştirmek gibi belirli iş problemlerini çözme şeklinin basit bir parçasıdır. Bu yaklaşımı kullanan birkaç organizasyon bilgi paylaşımını veya bilgi yönetimini dahili olarak konuşmazlar bile. Bunlar sadece bilgi paylaşımını genel iş çözümü üzerine inşa ederler.

McDermott ve O'Dell, örnek olarak Lotus gelişimini göstermektedirler. “İşbirlikçi teknolojinin yaratıcısı” olarak Lotus'un şirket çaplı yukarıdan aşağı bir bilgi yönetimi girişimi bulunmamaktadır ancak ana yeterliliklerinden biri olarak işbirliğini kabul etmektedir. Lotus Notes veri tabanları yoluyla diğerleri ile görüşlerin paylaşılması, Lotus'un basit bir iş yapma şeklidir; problemlerin çözülmesi, müşteri çözümlerinin geliştirilmesi ve satış stratejilerinin oluşturulması. Lotus veri tabanına danışmak, şirketin çalışanlarının bir iş problemini başlamasını ve çözüme yaklaşmasını gösterir .Bilgi paylaşımının günlük iş probleminin çözümü ile sıkı bir bağlantısı olduğundan, Lotus da bilgi paylaşımı için bir çok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bazı departmanlar, standart iş süreçleri içinde diğerleri ile kontroller yapmaktadır .Diğerleri sadece görüşleri araştırmayı ve paylaşmayı bireylere bırakmaktadırlar.

En iyi uygulamacı şirketler, bilgi paylaşımına oldukça fazla önem verirler. Bilgi paylaşımının direk olarak iş stratejine bağlı olduğu yerde kıdemli müdürler bunu

desteklerler ve değerini ortaya çıkarırlar. Bilgi paylaşımının büyük çaplı veya belirli bir iş problemine çözme ile sıkı bağlantılı olduğu yerde, bu çözüme doğru olan ilerleme, bunun değerinin ana ölçüsüdür. Bilgi paylaşımının şirketin iş yapma şeklinde yer aldığı durumda bilgi paylaşımı ayrı bir faaliyet olarak görülmez.

3M'de şirkete iyice yerleşmiş olan inançlar ve değerler bilgi aktarımını desteklemiş ve bilgi aktarımı malzemelerine önemli miktarda yatırım yapılmasına yol açmıştır. Sorumluluk devri, yaratıcı hataların hoş görülmesi, şirketin her düzeyinde bireysel yeteneklere saygı duyulması neredeyse ilk günden başlayarak şirket kültürünün bir parçası olmuştur. Her düzeydeki araştırmacılarından çalışma saatlerinin yüzde 15'ini kişisel ilgi/duydukları araştırma konularına ayırmaları beklenir. Hepsi de araştırmalarına destek olacak fonlara baş vurabilirler ve projelerine başka çalışanları da katma konusunda desteklenirler. Bu açıklık ortamının ve sağlanan desteklerin en bilinen sonuçlarından bir tanesi Dick Drew tarafından icat edilen Scotch banttır. Drew aslında bir zımpara kağıdı satıcısıydı ve başka bir şirkette çalışıyor olsaydı büyük olasılıkla kendisine yeni ürün geliştirmenin onun işi olmadığı söylenirdi.

b. Bilgi Paylaşımının Organizasyona Göre Ele Alınması

En iyi uygulamacı organizasyonların, bilgi paylaşımı çabalarına oldukça farklı şekillerde baktıkları ve hissettikleri rapor edilmiştir .Bazıları direkt olarak bilgi paylaşımının öneminden bahsederler; bilgi paylaşımı olayları, sponsorları ve yapıları ile ilgili resmi bilgilere sahiptirler; bilgi paylaşımı toplulukları ile işbirliği içindedirler; ve i reklamları yönetirler; diğerlerinin, bilgi paylaşımı destek personelinin sayısı oldukça azdır, ve bilgi yönetimi terimini kullanmaktan kaçınırlar .Formalite derecesi, yapı, fiziksel kaynaklar ve çabayı tanımlamak için kullanılan dil, her bir organizasyonun genel çevresine uyar. Bu, son otuz yılın bir çok “değişim programlarından” oldukça farklıdır; burada, değişim programının “bakışı ve hisse dışı”, şirket kültürün üst kısmında yer almaktaydı. Bunun yerine, bilgi paylaşımına bakış ve hissediş, organizasyonun stiline adapte edilmiştir.

Bu tip şirketlerde bilgi yönetimi çabalarının liderleri, aşırı derecede organizasyonlarının ana değerlerine yönelirler Bunlar, bilgi paylaşımının dilini ve gereesini, sıkı bir şekilde organizasyonun önceden var olan ana değerine yerleştirirler. Bazı şirketler bilgi paylaşımını “yeni yönetim”, “değişim programı”, "veya “değerlerde değişiklik” olarak tanımlamaz, bunun yerine bilgi paylaşımını,

insanların, organizasyonun ana değerini tam olarak takip edebilme şekli olarak tanımlarlar. Ana değerler, organizasyon boyunca geniş çapta ele alındığından bilgi paylaşımını bunlara bağlamak önemli bir ağırlık sağlar. Bu bağ, insanların kendi bilgilerini paylaşmalarını ve diğerlerinin fikirlerini kullanmasını olanaklı kılar çünkü bu insanlar tek başına bilgi paylaşımına değil orijinal ana değerlere inanmaktadırlar. Bu durum bilgi paylaşımını daha doğal hale getirir. (Bu alt bölüm temel olarak McDermott ve O'Dell'in ortak eserlerinden alınmıştır).

3. Bilgi Yönetiminin Kültürel Ağlar Üzerine İnşa Edilmesi

McDemlott ve O'Dell'e göre bir çok şirkette olduğu gibi Ford, PwC ve Lotus, insanların kimin neyi bildiğini bulmak, yardım ve tavsiye almak ve özel araçlardan nasıl yararlanacaklarını öğrenmek için kullandıkları resmi olmayan insan ağlarına önem vermektedir. Bu ağlardan bazıları tamamen sosyalken, bir çoğu insanların işlerini yapmak için gerekli olan bilgi paylaşımı etrafında şekillenmektedir. Bu resmi olmayan ağların çoğu, yıllardır herhangi bir resmi yetkilendirme olmaksızın işlemektedir. Bunların üyeleri birbirlerine güvenirlir ve birbirleriyle bilgileri ve görüşleri paylaşırken oldukça rahattırlar. Bu resmi olmayan ağlar yoluyla kişiler, diğerlerinin takdirini kazanır ve genellikle güçlü kişiler ilişkiler oluştururlar.

Bu şirketler, bilgi paylaşımı için yeni ağlar oluşturmaktan çok mevcut olanların üzerine inşa etmeyi tercih ederler. Bazen bunları, resmi bilgi paylaşım ağlarına formalize ederler veya bunlara bütçe, bilgi sistemleri, yer , kütüphane desteği ve ağ işlerini yönetecek koordinatörler için zaman vererek bunları yetkilendirirler. Yaklaşımları ne olursa olsun en iyi uygulamalı şirketler, zaten var olan ağları kabul edip onaylarlar ve şirket için önemli olan konular hakkında uzmanlık sağlama yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar. “Resmi” ağlarda bile birçok şirket, resmi olmayan, kendini yöneten ağlar temin etmeye çalışırlar. Bunlar, ağın parçasının kimin olacağını belirtmezler, onları önemli projelerle görevlendirirler ve belirli konulara odaklanmaları için onları yönlendirirler veya çalışma yollarını gösterirler.

4. Bilgi Paylaşımını Destekleyen Davranışlar

Düzenli toplantılar ve fuarlar 3M'in araştırmacılarına bir araya gelmek ve bilgi alışverişinde bulunmak için zaman ve yer sağlar .Şirketin büyük laboratuvarlarının liderlerinden oluşan bir teknik kurul ayda bir toplanarak düşüncelerini birbirleriyle paylaşırlar. Aynı grup yılda bir kez de üç gün için işyeri dışında toplanır. Bilim

adamları ve teknoloji uzmanlarından oluşan bir teknik forum her yıl düzenlenen üç günlük bir bilgi fuarına sponsorluk yapar , ortak ilgi alanları olan üyelerinin daha da sık toplanmalarına olanak tanır. Ayrıca teknoloji uzmanlığına ilişkin bir veri tabanı şirketin her yerinde bilgisayarlarla herkesin kullanımına açıktır. 3M teknik bilginin onu geliştiren kişiye ya da gruba değil şirketin tümüne ait olduğu inancını yerleştirmeyi başarmıştır .Bilgiyi herkese açarak ve araştırmacılara onu özümseyecek ve onunla “oynayacak” zaman tanıyarak sonradan çok tanınan bir takım yeni ürünler geliştirilmesine yardımcı olmuştur. Art Fry'ın icat ettiği Post-It not kağıtları kısmen şirketin bir başka araştırmacısının gönderdiği ve şirket çalışanlarından kendisinin yeni geliştirdiği yapışkan maddeye bir bakmalarını istediği not kağıdının verdiği ilhamla ortaya çıkmıştır .Bir şirket içindeki etkili bilgi aktarımının yenilikleri nasıl harekete geçirdiği konusunda daha güzel bir örnek bulmak herhalde zordur. 3M'de enformasyon teknolojisi her ne kadar önemli bir rol oynuyorsa ve yukarıda sözü edilen not kağıdının dağıtılmasına az da olsa katkısı olduysa da bu karlı icadın ortaya çıkmasına yol açan bilgi aktarımının nedeni teknoloji değil paylaşma kültürüdür.

Bilgi yönetiminin görünmeyen değerlerinin ve görünen unsurlarının bağlanması, müdürlerin ve diğer önemli çalışanların davranışlarıdır. En iyi uygulamalı şirketlerde, organizasyonun iyi saygı gören kişileri bilgi paylaşımı modelini oluştururlar .Bu şirketlerde çalışan kişiler genellikle, kendi grupları dışında bilgi ve görüş arayışı içine girerler ve bunların en parlak kişileri genellikle bunların en yüksek seviyedeki katılımcılarını oluştururlar.

Bu şirketlerde güçlü yönetim bilgi paylaşımını destekler ancak bu desteğin organizasyonel seviyesi büyük ölçüde farklılık gösterir. Güçlü üst yönetim desteğinin, etkili paylaşımda temel teşkil ettiği düşünülür ancak bu durum, bilgi paylaşımının genel şirket amacının bir parçası olduğu yerde geçerlidir. Pricewaterhouse Coopers'da bilgi paylaşımı, bunun marka kimliğinin bir parçasıdır ve üst yönetim bunu PWC ve CKO' larda olduğu gibi görsel olarak desteklemektedir. Ancak bilgi paylaşımının çok daha düşük seviyede gerçekleştirildiği birkaç örnek de bulunmaktadır. Lotus'da, üst yöneticiler bu konudaki rollerini savunucu olarak değil de yetki verici olarak görmektedir. Lotus'da bilgi paylaşımı sponsorları daha düşük, bölümsel seviyededir.

En önemlisi, bilgi paylaşımında aktif olarak yer alan kişiler, üstlerinden direkt destek alırlar. Bilgi paylaşımı iş stratejisinin bir parçası olsun veya sadece şirketin işi nasıl

yürüttüğünün bir parçası olsun, tüm en iyi uygulamalı şirketler, direkt müdürlerden gelen belirli bir desteğin, bilgi paylaşımını temin etmede önemli bir unsur olduğunu savunmaktadır.

Bu tip şirketlerde ve organizasyonlarda, bilgilerin saklanması ve bunların değerlerinin fikirleri üzerine inşa edilmemesi bazen ciddi şirket sorunlarına yol açmaktadır. Bilgi paylaşımı ana değere bağlı olduğundan, bunun paylaşılmasındaki isteksizlik, bilgi paylaşımının bağlı olduğu ana değerın direkt ihlali olarak görünür.

Bilgi tabanlı bir kültürün oluşturulmasında yukarıda belirtilen görünen ve görünmeyen boyutlar ile paralel olarak, bilgi paylaşımını organizasyonun kültürüne uyarlamak için beş nokta dikkate alınabilir :

- Bilgi paylaşımly bir kültür oluşturmak için, bilgi paylaşımı ile pratik iş hedefleri, problemleri veya sonuçları arasında bir bağlantı oluşturulmalıdır.
- En iyi uygulamalı organizasyonlar tarafından geliştirilen uygulamaları direkt olarak taklit etmekten çok bunları organizasyonun genel stiline uyarlamak çok daha önemlidir. Bilgi paylaşımını doğal bir basamak haline getirmek için, organizasyonda etkili bir değişimin nasıl yapılacağı düşünülmelidir. Bilgi paylaşımının görünen parçaları -olaylar, dil, web siteleri- organizasyonun stiline uymalıdır.
- Bilgi paylaşımını şirketin kültürüne uyarlamak için, bunlar geniş çapta ele alınan ana değerlere bağlanmalıdır. İnsanlardan fikirlerini ve görüşlerini basit bir şekilde paylaşmaları beklenmemelidir çünkü bu zaten yapılması gereken doğru bir şeydir. Bilgi paylaşımının organizasyonun ana değerlerine bağlanmasıyla bilgi paylaşımı, müdürlerin düşünceleri ve çalışanların beklentileri haline gelir. Sistemler ve yaklaşımlar, bu değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İnsan ağları, bilgi paylaşımı için ana araçlardır. Paylaşım kültürünü oluşturmak için, zaten mevcut olan ağlar geliştirilmeli ve araçlarla, kaynaklarla temin edilmelidir.
- Fikirleri ve görüşleri paylaşan kişilerin organizasyon içinde desteklenmesi oldukça faydalı olacaktır. Etki sahibi olan kişiler ve

müdürler bazen diğer kişileri bilgi paylaşımı için desteklemeli ve hatta bir baskı oluşturmalıdır. Bilgi paylaşımı rutin performans değerlendirilmesine dahil edilmelidir. Diğer kişilerin davranışı, kişinin kendi davranışının güçlü bir belirleyicisidir.

Bilgi paylaşımı, organizasyonu değiştirecek şekilde planlansa bile araştırmalar en iyi stratejinin ilk önce bunun organizasyonun değerlerine ve stiline uyarlanması olduğunu göstermiştir. Bilgi paylaşımı için yeni bir kampanyaya başlamak ve yeni yapılar oluşturmak yerine zaten mevcut olan bilgi paylaşım ağlarını bulmak ve zaten var olan enerji üzerine inşa etmek çok daha verimli sonuçlar doğuracaktır.

4.ORGANİZASYONLARDA ÖRTÜLÜ BİLGİ

Bilgiye dayalı ve kopyalanamayan rekabet avantajları geliştirme zorunluluğu konusunda bir paradoks bulunmaktadır. Sürekli rekabet avantajına temel oluşturması için bilginin, diğer firmalara çıkmaması kaydıyla, ona sahip olan firma içerisinde yayılması gerek şarttır. Tüm firmaya yayılmayan bilgi firmanın olmaktansa birkaç kişinin becerileri olarak kalır ve firmanın değer yaratmasında çok sınırlı katkıda bulunur. Diğer yandan, firmaya yayılan bilgi genellikle aynı zamanda firma sınırlarını aşarak diğer firmalara da taşar. Bu durumda da sürekli bir rekabet avantajı olmak yerine endüstriyel standartlara ve uygulamalara dönüşür. Toplam kalite yönetimi, Tam zamanında envanter yönetimi, Değişim mühendisliği uygulamalarında olduğu gibi. Paradokstan çıkmak ve bilgiye sürekli bir rekabet avantajı özelliği verebilmek için tek yol şudur : Firmanın rekabet avantajları olan kaynak ve becerilerin göreceli olarak tüm firmaya yayılması ama diğer firmalar tarafından kopyalanmasının veya geliştirilmesinin çok zor olmasıdır. Örtülü bilgi bu kriteri sağlamaktadır.

Nonaka'ya göre örgütsel tasarımın temel ilkesi -firmanın enformasyonunun, işletme faaliyetlerinin ve yönetim sorumluluklarının örtüşmesini bilinçli olarak sağlamak anlamında- kapasite fazlasıdır. Gereksiz tekrar ve israf çağrışımı yaptığı için, "kapasite fazlası" terimi, Batılı yöneticilere itici gelebilir. Yine de, kapasite fazlasına sahip bir kuruluş, bilgi yaratan şirketi yönetmede ilk adımdır.

Kapasite fazlası önemlidir, çünkü yaygın diyalog ve iletişimi sağlar. Bu, iş görenler arasında "ortak bir bilme zemini" yaratılmasına yardımcı olur ve böylece örtülü bilginin aktarımını kolaylaştırır.. Firma mensupları örtüşen enformasyonu paylaştıkları için, başkalarının neyi anlatmaya çalıştığını hissedebilirler. Kapasite fazlası, yeni açık bilgiyi firmanın bütününe yayarak onun iş görenlerce içselleştirilmesini de sağlar.

Kapasite fazlasının örgütsel mantığı, Japon firmalarının, ürün geliştirme işinin yönetimini neden farklı işlevsel birimlerin ortak bir işbölümü içinde birlikte çalıştığı, örtüşen bir süreç olarak gördüğünü açıklamaya yardımcı olur. Canon'da, ürün geliştirmedeki kapasite fazlalığı bir adım daha ileri gider. Firma, ürün geliştirme ekiplerini “iç rekabet ilkesi”ne göre örgütler. Her ekip, aynı projeye farklı yaklaşımlar getiren ve sonra da önerilerinin üstün ve zayıf yanları üzerinde tartışan rakip gruplara ayrılır. Bu, ekibin bir projeye çeşitli açılardan bakmasını sağlar. Bir ekip liderinin yönetiminde, ekip, sonunda "en iyi" yaklaşım konusunda ortak bir anlayışa varır.

Bir anlamda, böyle bir iç rekabet israf niteliği taşır, Neden aynı ürün geliştirme projesiyle uğraşan iki ya da daha fazla iş gören grubu olsun ? Ama sorumluluklar paylaşıldığında, enformasyon çoğalır ve firmanın kavramları yaratma ve hayata geçirme yeteneği hız kazanır.

Canon'da, sözgelimi, düşük maliyetli, kullanılıp atılabilen mini fotokopi merdanesinin bulunması boyutun minyatürleştirilmesini, ağırlığın azaltılmasını ve otomatik montajı kolaylaştıran yeni teknolojilerin ortaya çıkmasına yol açtı. Bu teknolojiler, daha sonra, mikrofilm okuyucuları, lazer yazıcılar, kelime işlemciler ve yazı makineleri gibi diğer büro otomasyon ürünlerine hızla uygulandı. Canon'un kameradan büro otomasyonuna kadar uzanan bir çeşitlilik kazanmasında ve lazer yazıcılar sektöründe rekabet üstünlüğü sağlamasında bu önemli bir faktördü. 1987 itibariyle -mini fotokopi makinesinin ortaya çıkışından sadece beş yıl sonra- Canon'un gelirlerinin yüzde 74'ü büro makineleri bölümünden sağlanıyordu.

Kapasite fazlası oluşturma bir başka yolu, özellikle farklı teknoloji alanları arasında ve AR-GE ve pazarlama gibi işlevler arasında stratejik rotasyondur. Rotasyon, iş görenlerin işletmeyi birden fazla açıdan kavramasını sağlar. Bu, örgütsel bilgiyi daha .”akışkan” ve daha kolay uygulanabilir kılar. Önde gelen bir Japon tüketim ürünleri firması olan Kao Corporation'da araştırmacılar genellikle pazarlama, satış ya da üretim gibi diğer bölümlere geçmek için, 40 yaşına geldiklerinde AR-GE bölümünden "ayrılırlar". Ve tüm çalışanların on yıllık bir sürede hiç değilse üç farklı işi yapması gerekir.

Şirket enformasyonuna serbestçe erişmek de kapasite fazlası oluşturmaya sağlar. Yeni bilgiyi farklı biçimlerde yorumlama arayışını engelleyen enformasyon

farklılıkları varsa, firma mensupları eşit koşullarda etkileşime giremez. Bu nedenle Kao'nun üst yönetimi enformasyona ulaşma konusunda iş görenler arasında herhangi bir ayırım yapılmasına izin vermez. Tüm şirket enformasyonu (personel verileri dışında), pozisyonu ne olursa olsun her çalışana açık, tek bir bütünleşik veri tabanında depolanır.

Bu örneklerin gösterdiği gibi, bilgi yaratan şirketteki hiçbir bölüm veya uzman grubu, yeni bilgiyi yaratma tekeline sahip değildir. Üst düzey yöneticilerin, orta kademe yöneticilerinin ve ön cephedeki iş görenlerin hepsinin bu alanda rolü vardır. Aslında, herhangi bir kimsenin katkısının değerini, örgütsel hiyerarşideki konumundan çok, o kişinin bilgi yaratma sisteminin bütününe sağladığı enformasyonun önemi belirler.

Ama bu, bilgi yaratan şirketteki roller ve sorumluluklar arasında farklılık olmadığı anlamına gelmez. Aslında, yeni bilgi yaratılması, üç rol arasındaki dinamik bir etkileşimin ürünüdür.

Ön cephedeki iş görenler kendilerini belli teknolojilerin, ürünlerin veya pazarların günlük ayrıntısına kaptırmışlardır. İşletme gerçekliği konusunda hiç kimse onlardan daha uzman değildir. İş görenlerin bu kesimi son derece somut enformasyonla iç içe olmalarına rağmen, bu enformasyonu yararlı bilgiye dönüştürmekte genellikle son derece zorlanırlar. Bir kere, piyasanın gösterdiği belirtiler belirsiz ve muğlak olabilir. Öte yandan, çalışanlar kendi dar perspektiflerine öylesine kısıp kalmış olabilirler ki daha geniş bağlamdaki yaklaşımı gözden kaçırlar.

Dahası, çalışanların anlamlı fikirler ve yaklaşımlar geliştirmesi halinde bile, o enformasyonun anlam ve önemini başkalarına iletme zorluğu yine de söz konusu olabilir. İnsanlar yeni bilgiyi sadece edilgin bir tutumla almazlar, o bilgiyi kendi koşullarına ve perspektiflerine uydurmak amacıyla aktif bir tutumla yorumlarlar. Böylece bir bağlamda anlam taşıyan bir şey, farklı bir bağlamdaki insanlara iletildiğinde anlam değiştirebilir veya kaybedebilir. Sonuç olarak, yeni bilgi bir firmada yayıldıkça anlamda sürekli bir değişme olur.

Bir firmada kaçınılmaz çelişkilerin yarattığı karışıklık bir sorun olarak görülebilir. Aslında, firma eğer bunun üstesinden nasıl geleceğini biliyorsa, bu durum, yeni bilgi için zengin bir kaynak olabilir. Bunun püf noktası, çalışanları yerleşik doğruları sürekli sorgulamaya yöneltmektir. Böylesi bir kafa yorma, bilgi yaratan şirkette her

zaman gereklidir, ama şirketin geleneksel bilgi kategorilerinin geçersizleştiği kriz zamanlarında özellikle zorunludur. Böylesi dönemlerde, belirsizlik, alternatif anlamların ve yeni bir yön duygusunun kaynağı, yeni bir yaklaşım biçimi olarak son derece yararlı olabilir. Bu bakımdan, yeni bilgi kaos ortamında doğar.

Bilgi yaratan şirketteki yöneticilerin ana görevi, bu kaosu amaca dönük bilgi yaratmaya yönlendirmektir. Yöneticiler, bunu iş görenlerin kendi deneyimlerini değerlendirmelerine katkıda bulunacak kavramsal çerçeveyi sağlayarak yaparlar. Bu, şirketin tepesindeki üst yönetim kademesinde, şirket ekiplerinde ise orta yönetim kademesinde gerçekleşir.

Üst düzey yöneticiler şirketin geleceğini, iş görenlerin bilgi yaratma faaliyetlerine yön veren metaforlar, simgeler ve kavramlarla ifade ederler. Bu amaçla şu soruları sorarlar : Neyi öğrenmeye çalışıyoruz ? Neyi bilmemiz gerekiyor ? Nereye gitmemiz gerekiyor ? Biz kimiz ? Tabandaki çalışanların görevi "ne olduğunu" bilmekse, üst düzey yöneticilerin görevi de "ne olması gerektiğini" bilmektir. Ya da Honda'da baş araştırma uzmanı olan Hiroshi Honma'nın deyişiyle : "Üst düzey yöneticiler ideal arayışı içinde olan romantiklerdir."

İncelediğim Japon firmalarından bazılarında, genel müdürler, şirketin "kavramsal şemsiyesi"ni ifade etme sorumlulukları açısından bu role değinirler. Kavramsal şemsiye ile anlatılmak istenen, görünürde birbirinden farklı faaliyetleri veya işleri bağdaşık bir bütün halinde birleştiren ortak özellikleri son derece genel ve soyut düzeyde saptayan ana kavramlardır. Sharp'ın optoelektronikle ilişkisi iyi bir örnektir.

1973 'te, Sharp, iki ana teknolojiyi -sıvı kristal ekranlar (LCD'ler) ve tamamlayıcı metal oksit yarı iletkenleri (CMOS'ler)- birleştirerek ilk düşük enerjili elektronik hesap makinesini buldu. Firmanın teknoloji uzmanları mikroelettronik ile optik teknolojilerinin bu birleşmesini tanımlamak için "optoelektronik" terimini uydurdular. Şirketin üst düzey yöneticileri türetilen kelimeyi benimsediler ve kullanım alanını şirketin AR-GE ve mühendislik birimlerinin dışına da yaydılar.

Optoelektronik, Sharp'ın yaşamak istediği dünya imgesini temsil eder. Şirketin nasıl olması gerektiğini ifade eden ana kavramlardan biridir. Aslında, bu kavram, şirketin stratejik gelişmesiyle ilgili yönlendirici bir ilke haline gelmiştir. Bu ilke çerçevesinde, Sharp, LCD ve yarı iletken teknolojilerine dayanan geniş bir ürün yelpazesinde, hesap makineleri alanında başlangıçta elde ettiği başarıyı aşmış ve

piyasa lideri olmaya yönelmiştir. Bu ürünler arasında maskelenmiş ROM'lar, ASIC'ler ve CCD'ler (ışığı elektronik sinyallere çeviren şarjlı aygıtlar) gibi ısmarlama entegre devrelerin yanı sıra elektronik cep defterleri, LCD projeksiyon sistemleri sayılabilir.

Diğer Japon şirketlerinde de benzer şemsiye kavramlar vardır. NEC'te, üst düzey yönetim, şirketin bilgi tabanını birkaç kilit teknoloji açısından sınıflandırmış ve sonra "C&C" ("computers and communication" - "bilgisayarlar ve iletişim") metaforunu geliştirmiştir. Kao'da ise şemsiye kavram "yüzeyde aktif bilim"dir (surface active science) ve maddelerin yüzeyini kaplama tekniklerini ifade eder. Bu deyim, şirketin deterjanlardan kozmetik ürünlerine ve disketlere kadar uzanan bir alanda -Kao'nun temel bilgi tabanının bütün doğal türevlerini kapsayan- ürün çeşitlenmesine gitmesini sağlamıştır.

Tepe yönetiminin iş görenlere yön duygusu sağlama yöntemlerinden bir diğeri, firma mensuplarının geliştirdiği bilginin değerini belirleyecek standartların getirilmesidir. Hangi çabaların desteklenip geliştirileceğine karar vermek son derece stratejik bir görevdir.

Çoğu şirkette, yeni bilginin değerini ölçmenin nihai kriteri ekonomik niteliktedir: Verim artışı, düşük maliyet, yatırım getirisindeki artış. Ama bilgi yaratan şirkette, daha kalitatif faktörler de aynı ölçüde önem taşır. Üretilen fikir şirketin vizyonunu yansıtıyor mu ? Üst yönetimin özlemlerini ve stratejik hedeflerini ifasde ediyor mu ? Firmanın örgütsel bilgi ağını oluşturma potansiyeli taşıyor mu ?

Mazda'nın döner motoru geliştirme işini sürdürme kararı, daha kalitatif değerlendirme konusunda klasik bir örnektir. 1974'te, motor üzerinde çalışan ürün geliştirme ekibine projeden vazgeçmesi için şirket içinde. ağır baskı yapılyordu. Döner motorun "oburca benzin yaktığı" eleştirileri geliyordu. Piyasada asla tutulmayacaktı. Geliştirme ekibinin başı Kenichi Yamamoto (ki şimdi Mazda 'nın başkanıdır), projeyi durdurmanın şirketin yanmalı motorda devrim yaratma hayalinden ümidi kesmesi anlamına geleceğini ileri sürdü. "Bu yönde düşünelim" önerisini getirdi. 'Tarihte çığır açıyoruz ve bu meydan okumanın üstesinden gelmek bizim yazgımız." Projeye devam etme kararı, Mazda'nın başarılı bir model olan döner motorlu spor arabası Savanna RX-7'nin geliştirilmesine yol açtı.

Geleneksel yönetim perspektifinden bakıldığında, Yamamoto'nun şirketin .yazgısı"yla ilgili savı çığınca gelebilir. Ama bilgi yaratan şirket bağlamında, son derece anlaşılır bir şeydir. Yamamoto, şirketin -"vazgeçilmez değere bağlılık" olarak adlandırdığı- temel özlemlerini ve üst düzey yönetimin belirlemiş olduğu teknolojik liderlik stratejisini esas alıyordu. Döner motor projesinin firmanın vizyonuna bağlılığını nasıl ortaya koyduğunu gösteriyordu. Keza, projeye devam edilmesi, ekip üyelerinin bu vizyona ve firmaya bağlılığını pekiştiriyordu.

Şemsiye kavramlar ve kalitatif değerlendirme kriterleri, bir şirketin bilgi yaratma faaliyetlerine yön duygusu kazandırılmasında hayati önem taşır. Bununla birlikte, bir şirketin vizyonunun farklı, hatta zıt yorumlara açık olması gerektiğinin vurgulanması da önemlidir. İlk bakışta, bu çelişkili görünebilir. Her şeye rağmen, bir şirketin vizyonunun kesin, tutarlı ve açık olması gerekmiyor mu ? Ne var ki, vizyon gereğinden fazla kesinse, emir veya talimatı andırır. Talimat ise etkin bilgi yaratımının dayandığı derin kişisel bağlılığın gelişmesine yardımcı olmaz. Daha belirsiz bir vizyon, çalışanlara ve çalışma gruplarına kendi hedeflerini belirleme özgürlüğü ve özerkliği sağlar. Bu önemlidir, çünkü üst düzey yönetimin idealleri önem taşımakla birlikte, tek başına yeterli değildir. Üst yönetimin yapacağı en iyi şey, engelleri ortadan kaldırmak ve kendi kendini örgütleyen gruplara veya ekiplere ortam hazırlamaktır. Daha sonra, tepe yönetiminin ideallerinin aslında ne anlama geldiğini kavramak ekiplerin işidir. Bu nedenledir ki Honda'da, oldukça belirsizlik taşıyan bir "Kumar oynayalım" sloganı ve son derece geniş kapsamlı bir misyon, Honda City ürün geliştirme ekibine devrim yaratan bir ürüne kaynaklık eden güçlü bir kimlik duygusu sağladı.

Bilgi yaratan şirkette ekipler son derece önemli bir rol oynar, çünkü insanların birbirleriyle etkileşebileceği ve etkin düşünceye kaynaklık eden sürekli bir diyaloga girebileceği ortak bir bağlam sağlar. Ekip üyeleri diyalog ve tartışma yoluyla yeni bakış açıları yaratırlar. Ellerindeki enformasyonu bir araya getirip farklı açılardan inceler ve sonunda, farklı bireysel perspektifleri yeni bir kolektif perspektif halinde bütünleştirirler.

Bu diyalog bir hayli çatışma ve anlaşmazlık içerebilir -aslında, içermesi gerekir. Böyle bir çatışmadır ki çalışanları mevcut önermelerle sorgulamaya ve kendi deneyimlerini yeni bir yaklaşımla kavramaya yöneltir. Canon'da ileri teknoloji geliştirmekten sorumlu bir yönetici, "İnsanların ritimlerinde eşzamanlılık yoksa,

sürtüşmeler çıkar ve insanları bir araya getirmek zorlaşır” saptamasını yapıyor. Ve ekliyor : "Bununla birlikte bir gruptaki bireylerin ritimleri eğer başlangıçtan itibaren her yönden uyum içinde ise, iyi sonuçlar elde etmek yine zorlaşır."

Ekip liderleri olarak orta kademe yöneticiler, şirketteki düşey ve yatay enformasyon akışının kesişme noktasındadır. Bu yöneticiler, tepedeki yöneticilerin geleceğe yönelik idealleri ile işletmenin tabanındaki iş görenlerin çoğu kez kaotik piyasa gerçekliği arasında köprü işlevi görür. Orta kademe yöneticiler, orta kademeye yönelik işletme ve ürün kavramları yaratmak suretiyle "ne olduğu" ile "ne olması gerektiği" arasında aracılık işlevi üstlenirler. Şirketin vizyonuna göre gerçekliği yeniden oluştururlar.

Böylece Honda'da, üst düzey yönetimin yepyeni bir şey deneme kararı, Hiroo Watanabe'nin ürün geliştirme ekibi düzeyinde "Uzun Çocuk" adlı ürün kavramı biçiminde somutluk kazandı. Canon'da, şirketin "Kamera işini aşarak kusursuz bir şirket yaratma" özlemi, Hiroshi Tanaka'nın çalışma grubu kişisel fotokopi makinesinin ortaya çıkmasıyla sonuçlanan "Kolay Bakım" adlı ürün kavramını geliştirdiğinde gerçekleşti. Matsushita'da ise şirketin "İnsani Elektronik" adı verilen ana kavramı, Ikuko Tanaka ve diğerlerinin çabalarıyla hayata geçti; ekip üyeleri "Kolay Erişim" kavramını geliştirdiler ve bu kavramdan otomatik ekmek yapma makinesine vardılar.

Yukarıda anlatılan örneklerden her birinde, orta kademe yöneticileri, hem tabandaki iş görenlerin hem de üst düzey yöneticilerin örtülü bilgisini sentez yoluyla birleştirmiş, açık hale getirmiş ve yeni teknoloji ve ürünlerle bütünleştirmiştir. Bu bakımdan, orta kademe yöneticiler, bilgi yaratan şirketin gerçek “bilgi mühendisleri”dir.

4.1.Örtülü Bilginin Tanımı

Örtülü bilgi, formalize edilmesi, paylaşılması veya belirtilmesi zor olan enformasyonu içerir. Açık bilgiye göre, kelimelere dökülebilme ve bilinçli sahip olunma açılarından farklılık gösterir. Kişi örtülü bilgiyi bilinçli olarak yapılan veya başkalarına anlatılabilecek birtakım gerçekler dizisi yerine tamamen sezgisel olarak tecrübe eder, öğrenir. Örtülü bilgi bir şeyin nasıl yapılacağını bilmek, açık bilgi ise o şeyi bilmekten ibarettir.

Örtülü bilgi, bulunulan çevredeki deneyimlerden ve farkına varılmadan elde edilir. Örtülü bilgi, mantıksal proseslerin çevredeki bir takım değişkenler arasındaki ilişkileri yaratmasıyla gelişir. Diğer bir deyişle kişiler kompleks yapıları farkına varmadan veya farkına varıp da başkalarına aktarmadan öğrenirler.

Örtülü bilgiye sahip olma bir aktivite deneyimi ile, tercihen uzmanlarla çalışarak, elde edilir. Uzmanların problemlere bakış açılarını gözlemek, problem çözme pratikleri yapmak ve tabi bunların geri beslemesini almak örtülü bilgiyi geliştiren unsurlardır. Bu çalışmalar bazı metod ve tekniklerin bilinçli veya bilinçsiz olarak kavranmasına sebep sonuç ilişkilerinin anlaşılmasına ve problem çözümünde izlenecek gidiş yollarının belirlenmesine yardım eder. Bu gidiş yolları ise “yargı “ dediğimiz şeyin temel anahtarıdır.

Örtülü bilgi, açık bilgiden farklı olarak, genellikle daha yüksek bir seviye çalışmamızı sağlar. Örneğin bilgisayar destekli fabrikalarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki çalışanlar kontrol etmeyi öğrendikleri sistemle ilgili soruları cevaplamakta zorlanmalarına rağmen karmaşık sistemleri kontrol edebilmeyi öğrenmişlerdir. Tecrübesiz çalışanlar sadece açık bilgiyi kullanarak uzmanlaşamazlar. Uzmanlaşma aktivitelerle birebir deneyim gerektirir. Çünkü uzmanlaşma bu sebeplerle bir yöneticinin başarılı olabilmesi baskın bir şekilde örtülü bilgiye bağlıdır.

4.2.Örtülü Bilginin Çeşitleri

Örtülü bilgi dört kategoriye ayrılır: a) know-how-ifade edilmesi zor beceriler, b) mantıksal modeller, c) problemlere yaklaşım yolları, d) organizasyonel rutinler. Beceri kelimesi örtülü bilgiyi ifade etmektedir. Golf oynamaktan bir biyoloji laboratuvarında hücrelerle uğraşmaya kadar bir çok beceri tam olarak kelimelerle ifade edilemez. İnsanlar bu becerileri tekrar tekrar pratik etmeli, geri besleme almalı ve kısacası hissetmelidir. Çalışanların kazandığı bir çok beceri örtülü bilgiye dayanmaktadır. Örneğin büyük bir uçak fabrikasında kapıların uçağa tam olarak uymadığını ve konuyu bilen tek çalışanın da firmadan yeni ayrıldığını düşünürsek know-how ile neyi kastettiğimiz daha iyi anlaşılır.

Örtülü bilginin ikinci şekli mantıksal modeller veya şemalardır. Bu modeller bize dünyanın nasıl kurulduğunu, hangi elemanların merkezde olduğunu ve parçaların

nasıl birbirine bağı olduğunu gösterir. Bir durumu tarif ettiğimiz bu şemalar bu durumları nasıl anlayıp analiz ettiğimizi yani sebep sonuç ilişkilerini ve olaylara verdiğimiz anlamları belirler. Mantıksal modeller karşı karşıya olduğumuz verileri ilişkilendirmemize, ilişkili verileri açıklamamıza, problemleri formüle etmemize ve formüller bulmamıza yardımcı olur. Kullandığımız şemalar, bilinçli şekilde kullandığımız açık modellerden farklı olarak, genellikle bilinçsiz algıları gösterdiği için örtülü bilgidir. Bu mantıksal modeller insanlara olan bakış açışımızı, bir durum içerisinde fırsat görüp görmememizi ve risk faktörünü değerlendirme şeklimizi etkilerler. Dolayısıyla, yöneticilerin sahip oldukları örtülü mantıksal modeller, onların kara verme mekanizmalarını direkt olarak şekillendirirler.

Örtülü bilginin üçüncü şekli insanların problemlere yaklaşımları ile ilgilidir. Örtülü bilgi insanların kullandıkları karar ağaçlarında yatar. Bir problem karşısında kendimize sorduğumuz sorular genellikle mantıksal düşüncelerin ürünü değildir. Problemlere yaklaşım yollarımız, alışkanlıklarımız ve geliştirdiğimiz zihin kurgularımızla belirlenir. Bir problem karşısında bir kişi benzer bir problemi düşünüp o problem karşısında kullandığı yolları dener. Başka bir kişi ise karşılaştığı probleme benzer problemleri düşünüp hangisi daha uygunsa onun çözümünü dener. Üçüncü bir kişi daha karmaşık ve sistematik bir çözüm izleyerek değişik çözüm yollarının artı ve eksilerini etüt eder. Dördüncü bir kişi problemin bileşenlerine bakıp bu bileşenleri ayrı ayrı çözümleyerek çözüm yoluna gitmeye çalışır. Kısacası kişinin problem çözerken kullandığı karar ağacı çözümü direkt olarak etkiler. Örtülü bilginin büyük bir kısmı firmanın rutinlerinde, çalışma sistemlerinde gizlidir. Rutin kelimesi düzenli ve sistematik davranışları, operasyonel prosedürleri ve rolleri ifade eder. Aynı zamanda üretim şekillerini, personel alım ve işten çıkarma yollarını, envanter yönetimlerini, karar verme prosedürlerini, reklam politikalarını ve Ar-Ge prosedürlerini içerir. Bu rutinler firma yöneticilerinin örtülü bilgisi ile ortaya çıkıp şekillenirler. Örneğin bir firmanın genel müdürü çalışanları karar mekanizmalarına dahil etme fikrini benimsemiş ise bu durum firma rutinlerini tercih edilen yönde etkileyecektir. Bu durum firmanın kültürünü ve çalışanların becerilerini etkileyip yöneticinin firmadan ayrılmasına kadar devam edecektir.

Örtülü bilginin ifade edilmesi, kodlanması ve iletilmesi konusundaki zorluklar firma bilgisinin korunmasını kolaylaştırmaktadır. Başka bir firmanın örtülü bilgisine sahip olmak ancak onun çalışanlarını transfer etmekle mümkün olur. Kimi zaman bu bile

yetersiz kalmaktadır. Çünkü, transfer edilen tek bir uzman yeni bir firmada istenilen proseslerin sıfırdan kurulabilmesi için gerekli tüm bilgiye sahip olamamaktadır. Prosesleri ve rutinleri oluşturan örtülü bilginin tek bir kişide değil de bireysel bilgileri parça parça birleştirilen takım elemanlarında bulunduğu açıktır. Daha da ötesi örtülü bilgi firmanın kültürüne, yapısına, proses ve rutinlerine özgü olduğu zaman etkili olmaktadır. Örtülü bilginin kopyalanmasındaki zorluk onu eşsiz bir rekabet avantajının temeli yapmaktadır.

4.3.Örtülü Bilginin Önemi

Örtülü bilgi bir görevi yerine getirmeyi sağlayan pratik bilgidir. Ve aynı zamanda odaklanılan bir konuyu çözmeye yarayan bir araç olarak kullanılan bilgidir. (Sveiby, 1997) Diğer yandan örtülü bilgi, pratik, hareket odaklı, deneyime dayanan, kişisel ama subjektif veya göreceli olmayan şeklinde tanımlanır. Objektiftir, test edilebilir, kontrol edilebilir ve ampirik olarak araştırılabilir. Bu şu anlama gelmektedir; örtülü bilgi kullanılarak yapılan işler, kalite ve süreklilik açısından test edilebilir. Örtülü bilgi, açık bilgi kadar gerçektir, ama bu bilgiye sahip olmak çok zordur. Bunun için bilimsel yollarla ifade edilemeyen ve test edilemeyen detayları anlamak gerekir. Polanyi'ye göre (1966) örtülü bilme bilginin temel prensibidir.

Yakın bir geçmişe kadar örtülü bilgi konusu gerek akademisyenler gerek yöneticiler ve gerekse politikacılar tarafından gözden kaçmış, gerekli ilgiyi görmemiştir.

Bu husus Howells tarafından şu şekilde ifade edilmiştir : Teknolojik gelişmelerin ekonomik büyüme ve gelişim üzerine olan hayati etkisi 1960 yılına kadar nasıl gözden kaçtıysa, teknolojik yeniliklerin bir parçası olan örtülü bilgi de hemen hemen aynı akıbete uğramıştır. Örtülü bilgi konusundaki gelişme, bir firmanın bilgi tabanında ancak son zamanlarda şekillenmiş (Nonaka ve Takeuchi, 1995) ve firmanın büyüme ve ekonomik rekabetinde anahtar rol oynamaya başlamıştır.

Örtülü bilgi ekonomideki küreselleşme ve hiper rekabetin etkisiyle bir stratejik rekabet faktörü haline gelmiştir. Polanyi'nin örtülü bilgi hakkındaki teorisi, bireylerin prosesler içindeki bilgileri nasıl geliştirip kullanabileceklerini tanımlamaktadır. Simon örtülü bilginin sosyal alışkanlıkların çözülmesi ile açık hale gelebileceğini ileri sürerken, Vygotsky ise bilginin sosyal sitemlerdeki toplu yapılarda bulunduğunu savunmaktadır. Simon organizasyonlar üzerine yoğunlaşırken

Vygotsky sosyal yapılar üzerine odaklanmakta, Polanyi ise tüm dikkatini bireyler ve kültür üzerine çevirmektedir. Bu üç yazar da örtülü boyutun nasıl daha açık hale gelebileceği prosesini düşünmüşlerdir. Bu önemli dönüşüm Nonaka ve Takeuchi tarafından da çalışılmıştır. Üzerinde durulması gerekli bir nokta Nonaka tarafından şu şekilde formüle edilmiştir: (...organizasyonel bilgi, örtülü ve açık bilgi arasındaki sürekli diyalog ile yaratılır). Bu da şu anlama gelmektedir ki; Örtülü bilgi, bilginin açık kısmı olmadan tek başına çalışamaz. Bu bakış açısı Senker ve Faulkner (1992) tarafından da altı çizilerek belirtilmiştir.

Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi uluslar arası araştırmalarda önemli bir noktadır (Nonaka&Takeuchi 1995, Sveiby 1997). Buna paralel olarak firmalar, örtülü bilginin personel düzeyinde daha açık hale getirilmesi ve organizasyonel düzeye yansması konusuna eğilmektedirler.

Kişisel deneyimlere dayanan örtülü bilginin organizasyonel düzeyde açık hale getirilmesi, bireyler arası ilişkilere ve güvene bağlıdır. Bu ise en iyi şekilde takımlarla yönetim süreçleriyle sağlanır. Bu ilişki Johannessen (1997) tarafından da ortaya koyulmuştur.

4.4.Örtülü Bilginin Roller

4.4.1.Örtülü Bilginin Bilgi Yaratımındaki Rolü

Organizasyonlar ellerindeki mevcut bilgiyi değişik şekillerde birleştirerek yeni bilgi yaratırlar. Nonaka ve Takeuchi bilgi yaratım prosesini dört aşamalı bir döngü ile tarif etmişlerdir: Sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme.

Hem örtülü hem açık bilgi yenilikler yaratılmasında gereklidir. Grup üyeleri açık bilgi olmazsa birbirleri ile konuşamazlar ve dış çevre ile bağlantı kuramazlar. Ama bilgi yaratımı prosesi yalnızca açık bilginin birleştirilmesine dayansaydı ilerleme sınırlı olurdu. Ayrıca bu durumda bilginin kopyalanma olasılığı büyük olurdu. Ama örtülü ve açık bilginin etkileşimi ile yaratılan bilgilerin taklit edilmesi zor olmakla beraber sürekli bir rekabet avantajı da ancak bu şekilde elde edilir.

4.4.2.Örtülü Bilginin Takım Kurmadaki Rolü

Son zamanlarda takım çalışmalarının artmasındaki en büyük etken takımların yeni ve zor problemlere bireylerden daha yaratıcı çözümler bulabilmeleridir. Takım üyeleri

örtülü ve açık bilgilerini yukarıda anlatılan döngü çerçevesinde birleştirerek yeni çözümler ve yeni bilgiler üretirler. Bu nedenle örtülü ve açık bilginin transferi yaratıcı problem çözmei geliştirir.

Örtülü bilgi paylaşımının bir takım için büyük önemi vardır. Bir takım içerisinde örtülü bilgi paylaşımı hiç yoksa veya yok denecek kadar az ise bu takım bireylerin bir araya gelmesinden ibarettir. Sinerjiden yoksun bu birliktelik problem çözme becerilerini bireylerin ayrı ayrı birikimleri ile sınırlandırır. Diğer yandan takımdaki bireylerin örtülü bilgilerinin baskı ile ortaya çıkarılması yanlışına düşölürse sinerjinin zayıfladığı görülür. Bu nedenle örtülü bilgi paylaşımı ve bu uğurdaki yönlendirme ve zorlamalar sınırlar dahilinde olmalıdır. Bu şekilde yapılan örtülü bilgi paylaşımı takımın problem çözme kabiliyetini geliştireceğı için takım kurma prosesinin önemli bir parçasını oluşturur.

4.4.3.Bir Projenin Başarısında Örtülü Bilginin Katkısı

Genellikle mühendislik bilgisinin kimyasal formüller veya bilgisayar yazılımları şeklinde ifade edilebileceğı ve saklanabileceğı kabul edilir. Bu dönüşümde eğer deşifreleme kuralları bilinirse bilgi içeriğindeki olası kayıplar önlenir. Bu düşünce tarzı teknolojinin üretim sınırlarını belirlediğini ve bu teknoloji bilgisine sahip olan herkesin üretimi gerçekleştirebileceğini kabul eder. Bu bakış açısında özel eğitimlere, know-how bilgisine veya deneyime ihtiyaç yoktur. Mühendislikte ihtiyaç duyulan başka bir bilgi çeşidi olan örtülü bilgi hususu son zamanlara kadar fazla dikkat çekmemiştir. Ancak bu durumun değıştiğini ve yaparak öğrenmenin rolünün, deneyimleri kullanmanın ve onlardan faydalanmanın öneminin arttığını gösteren kanıtlar mevcuttur. Buradaki ana fikir, bu öğrenme proseslerinin kısmen, kolaylıkla ifade edilemese bile, örtülü bilgi üzerine oturduğudur.

Bilginin bu çift taraflı yönü, firmaların tedarik, satın alma operasyonlarında ve projelerinde henüz yeterince anlaşılmamıştır. Proje alımlarında tüm dikkatler yazılı malzeme ve materyale odaklanmaktadır. Ancak bu tip tevzi projelerinde bilgiye dayalı ve yazılı olmayan önemli bir know-how ihtiyacı ortaya çıkmakta ve gözden kaçmaktadır. Bu ihtiyaç, çeşitli organizasyonlarda proje personelinin deneyimi ve anlayışıyla giderilebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında proje takımlarındaki bireylerin örtülü bilgisinin projenin başarısında hayati öneminin bulunduğu hemen görölmektedir.

Açık bilgi, matematik modelleri, spesifikasyonları, kullanım kılavuzları gibi formel bir dille ifade edilebilen bir bilgi çeşididir. (Nonaka ve Takeuchi, 1995) Açık bilgi, okullarda öğretim ve öğrenme aşamalarında ortaya çıkarken örtülü bilgi, tanımlanması ve ifade edilmesi zor bir olgudur. Polanyi örtülü bilgiyi inanışlar, değerler, bakış açıları, sezgiler ve kodlanamayan rutinler olarak tanımlar. Örtülü bilgi, kişinin deneyimi ve bu deneyimde ortaya koyduğu mantıksal modelleri içerir. Badaracco (1991), bir insanın sosyal bir yazılımı yoksa bilgisini bir avantaj olarak kullanamayacağını söyler. Benzer şekilde Cohen ve Levinthal (1990), yeni bilgilerden faydalanabilmenin kişinin daha önceki bilgilerine dayandığını vurgularlar. Ross'a göre ise, mühendislikte deneyimle kazanılan bilgi ve know-how psikolojik araştırmalarla da desteklenmektedir. Bu tip çalışmalar, problem çözmede spesifik durumların rolünü kanıtlamaktadır.

4.5.Örtülü Bilginin Açığa Çıkarılmasında Yöneticilere Düşen Görevler

Örtülü bilginin açığa çıkarılmasında yöneticilere düşen görevleri aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz

1. Eğer en değerli bilgi varlıkları gerçekten çalışanların beyinlerinde kilitli ise, o zaman yöneticiler bu cevheri rakiplerinden korumak için boşa emek ve enerji harcamamalıdır. Bunun yanında yöneticilerin yaratıcı elemanları kolaylıkla gözden çıkarması, entelektüel özelliği hiçe saymaları anlamına gelir.
2. Yöneticiler takım çalışmalarına biraz merak, macera ve hatta mizah katarak ve tasarım proseslerinin ilk aşamalarında metafor tekniğini kullanarak örtülü bilginin açığa çıkarılmasında katalizörlük yapabilirler.
3. Proje yönetiminin tasarım aşamalarında prototiplerin kullanımı, bunların sürekli güncelleştirilmesi ve manipulasyonu takımdaki bireyler arasındaki etkileşimi güçlendirir. Yöneticiler prototip kullanımını tercih ederek müşteri bakışını ve yaratıcı bakışı da yakalama imkanı bulurlar.
4. Takım üyeleri arasındaki yüz-yüze etkileşim cevherlerin ortaya çıkarılmasında önemli avantaj sağlayabilir. Bireyler arasında ne kadar izolasyon tabakası varsa iletişim de o kadar açık bilgi paylaşımı yönünde olacaktır. Bu paylaşım gelişme için mutlaka gereklidir ama yaratıcı prosesler için yetersiz kalacaktır. Yöneticilere bu konuda düşen görev, mümkün olduğu kadar kişisel etkileşimi artırmaya çalışmaktır.

4.6.Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülmesindeki Zorluklar

Örtülü bilginin dışsallaştırılma süreciyle açık bilgi haline dönüştürülmesindeki zorluklar şöyle sıralanabilir:

4.6.1.Tamamiyle Farkında Olunmaması

Davenport ve Prusak gözlemlerinin sonucu olarak şu ortak sonuca varmışlardır: “Örtülü bilgi kişi tarafından o kadar içselleştirilmektedir ki, kişinin davranışlarından ayırmak neredeyse imkansız hale gelmektedir.” Örneğin bir beyzbol oyuncusu nasıl vuracağını iyi bilir ama bir başkasının öğrenmesi için bu davranışını yeterince açık olarak tarif edemez. Bu tip bilginin insan vücudu dışında sunulması gerçekten çok zordur.

Choo da benzer bakış açısıyla şöyle demiştir: “Örtülü bilgi kişinin vücudunun çevre ile olan etkileşimi ile oluşmuş ve hareket deneyimlerine yayılmıştır.” Diğer bir deyişle günlük aktivitelerimiz, onun bilgi olduğunu düşünmeden veya bilmeden, örtülü bilgimiz tarafından otomatik olarak yönlendirilmektedir. Tıpkı bisiklete binmeyi, düşünmek zorunda olmadan bilebilmemiz gibi. Örtülü bilgi bizdedir ve ne onu kolaylıkla dokümanete edebiliriz ne de kolay bir biçimde kelimelerle başkalarına ifade edebiliriz. Aslında bu tip bilgimiz, faaliyetleri, aktiviteleri kendi kendilerine gerçekleştirmemiş olanlar için yararsızdır. Örtülü bilgi, bilinecek objeyi; bu bilgiyle bağlantılı becerilerin transferi de, öğretmen ve öğrenci konumundakilerin katılımını, etkileşimini ve deneyimini gerekli kılar.

4.6.2.Açığa Çıkarılmasında Kişisel İhtiyaç Duyulmaması

Kişinin bakış açısıyla bakıldığında dışsallaştırma için gerçekten bir ihtiyaç bulunmamaktadır. Örtülü bilgimizi hiç düşünmeden kullanabildiğimize göre, onu yazılı hale getirmeye de ihtiyaç duymayız. Örtülü bilgiyi dokümanete etmek işgücü gerektirdiği, zor ve yorucu olduğu gibi bize direkt olarak bir faydası yoktur. Bu bilgi transferi ancak, bir başkasının veya birlikteliğimizin yararınadır. Grudin üzerine basa basa yinelemektedir ki; “Bir başkasının bundan faydalanacağı durumlarda kişinin birşeyi yapmaya zorlanması her zaman olumsuz neticelenir.”

4.6.3.Açığa Çıkarılmasıyla Güç Ve Rekabet Avantajı Yitirme Riski

Leonard ve Sensiper, örtülü bilginin açığa dönüştürülmesinin birey için her zaman faydalı olmayacağını ileri sürmektedirler (bireysel seviyede). Aynı bilim adamları; “Eğer örtülü bilgi gerçekten önemli bir rekabet avantajı sunuyorsa, onu organizasyonun diğer bireyleriyle paylaşmak için çok az sebep vardır” diye de eklerler.

Dışsallaştırma ile bilgi paylaşımı, kişinin belki de organizasyonda bulunma sebebi olan bu örtülü bilgisini paylaşmasıyla organizasyonun dışında kaldığı bir durum yaratabilir. Bu durum elbette ki örtülü bilgiyle sınırlı değildir. Örneğin ortaya konmaktadır ki; uygun ve etkili bir ödül mekanizmasının eksikliği de, potansiyel organizasyonel yararlarına rağmen, fikirlerin paylaşımının önünde bir engel teşkil edebilir. Bu kanı aynı zamanda Leonard ve Sensiper’in bilginin geneli ile ilgili ortaya koydukları savlarından biridir.

4.7.Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülmesinde Metafor Tekniği

Örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmek, ifade edilemeyeni ifade etmenin bir yolunu bulmak demektir. Ne yazık ki, bunu sağlayacak en güçlü yönetim araçlarından biri, genellikle gözden kaçırılır. Yöneticilerin sezgilerini ve iç görüşlerini açıklamak için yararlanabilecekleri mecazi dil ve simge kullanımıyla yani metaforlarla ilgili dağarcıktır bu. Japon şirketlerinde, bu anıştırıcı ve zaman zaman son derece şiirsel dil, ürün geliştirmede özellikle önemli bir yer tutar.

Mecaz dilinin özellikle önem taşıyan bir türü metafordur. "Metafor" derken, sadece gramatik bir yapıyı ya da alegorik bir anlatımı kastetmiyorum. Tersine metafor farklı bir algılama yöntemidir. Farklı ortamlardan ve farklı deneyimlerden gelen bireylerin analiz veya genellemeye başvurmaksızın, hayal gücünün ve simgelerin yardımıyla bir şeyi sezgisel olarak kavrama biçimidir. Metafor sayesinde insanlar bildikleri şeyleri yeni biçimlerde bir araya getirirler ve bildikleri, ama henüz anlatamadıkları şeyleri ifade etmeye başlarlar. Aslında metaforun bilginin yaratılmasının ilk aşamalarında kendini yaratma sürecine doğrudan adamanın sağlanmasında büyük payı vardır.

Metafor bunu, iki farklı ve uzak deneyim alanını kapsamlı bir tek imge veya simge halinde birleştirerek gerçekleştirir. Dil felsefecisi Max Black çok yerinde bir deyimle

bu olayı "bir sözün içinde iki fikir" diye tarif etmiştir. Metafor, ancak uzaktan ilişkili görünen iki şey arasında bağlantı kurarak, bir çelişki ya da uyumsuzluk yaratır. Genellikle metaforlu imgeler birden çok anlam taşır, mantıksal olarak çelişkili ve hatta akıldışı görünür. Ama bu, zaaf olmak bir yana, aslında son derece güçlü bir özelliktir. Bu nedenle, metaforun içerdiği uyumsuzluk yaratma sürecini ateşler. İş görenler metaforun ifade ettiği kavrayışı daha açık şekilde tanımlamaya çalıştıkça, çelişen anlamları bağdaştırmaya başlarlar. Örtülü olanı açık kılmada ilk adım budur.

Hiroo Watanabe'nin sloganı olan Otomobilin Evrim Teorisi örneğini ele alalım. Her iyi metafor gibi bu da bir kimsenin normal olarak bir arada düşünmeyeceği iki fikri - bir makine olan otomobil ile canlı organizmalarla ilgili evrim teorisini- birleştiriyor. Ne var ki bu çelişki, ideal arabanın özellikleri konusunda verimli bir düşünme zemini sağlıyor.

Ama metafor bilgi yaratma sürecini ateşlemekle birlikte, bu sürecin tamamlanmasını tek başına sağlayamaz. Bir sonraki aşama, kıyastır. Metafor çoğunlukla sezgiyle oluşur ve ilk ağızda birbirinden uzak görünen imgeler arasında bağlantı kurar; oysa kıyas, çelişkileri bağdaştıran ve farklılıkları ortaya koyan çok daha sistemli bir süreçtir. Başka bir deyişle, bir sözün içerdiği iki fikir arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri açıklığa kavuşturmak suretiyle, metaforun içerdiği çelişkilere uyum kazandıran, kıyastır. Bu bakımdan. kıyas, saf hayal gücü ile mantıksal düşünme arasında bir ara basamaktır.

Kıyasın belki de en iyi örneği, Canon'un bir devrim oluşturan mini fotokopi aygıtının geliştirilmesidir. Canon'un tasarımcıları, ilk kişisel fotokopi makinesinin başarılı olması için güvenilir olması gerektiğini biliyorlardı. Güvenilirliği sağlamak için, ürünün ışığa duyarlı merdanesinin -ki bütün bakım sorunlarının yüzde 90'ının kaynağıdır- tek kullanımlık yapılmasını önerdiler. Ne var ki tek kullanımlık olması için merdane için kolay ve ucuz yapılabilir olması gerekiyordu. Kullanıldıktan sonra atılacak bir merdane nasıl üretililecekti ?

Çalışma grubunun lideri Hiroshi Tanaka'nın içmek için bira söylediği bir gün sorun çözüldü. Ekip çalışanları içtikleri şeyin tasarım sorunları üzerinde konuşurken, Tanaka bira kutularından birini eline alıp yüksek sesle sordu : "Bu kutuyu üretmek kaç mal olur ?" Bu soru üzerine, ekip, alüminyum bira kutusunun imalat yönteminin aynısının, alüminyum bir fotokopi merdanesinin yapımına uygulanıp

uygulanamayacağı üzerinde kafa yormaya başladı. Mini fotokopi aygıtı geliştirme ekibi, merdanenin bira kutusuna benzeyen ve benzemeyen yanlarını incelemek suretiyle, düşük maliyetli bir alüminyum merdane üretebilecek bir proses teknolojisi ortaya koymayı başardı.

Bilgi yaratma sürecindeki son aşama ise somut bir model oluşturulmasıdır. Model, metafor veya kıyasa oranla çok daha dolaysız tasarlanabilir. Modelde, tutarlı ve sistemli bir mantıkla çelişkiler çözüme kavuşur ve kavramlar aktarılabilir hale gelir. Osaka International Hotel'deki ekmeğin kalite standartları, Matsushita'nın ekmek yapım makinesi konusunda doğru ürün tanımı geliştirmesini sağlar. Küre imgesi ise Honda'nın "Uzun Çocuk" adı verilen ürün kavramını geliştirmesine yol açar.

Elbette "metafor", "kıyas" ve "model" gibi terimler ideal kategorileri ifade eder. Aslında bunları birbirinden ayırmak genellikle zordur; aynı söz ya da imge üç işlevden birkaçını içerebilir. Bununla birlikte, bu üç terim, kuruluşların örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmesini sağlayan süreci belirlemektedir: İlk, çelişkili şeyler ve fikirler arasında metafor yoluyla bağlantı kurmakta; sonra bu çelişkileri kıyas yoluyla çözmekte; son olarak ise yaratılan kavramları belirginleştirip -bilgiyi şirketin tamamının kullanmasını sağlayan- bir model halinde somutlaştırmaktadır.

Bilginin yaratılmasını örtülü bilgiyi açık bilgi haline getiren bir süreç -metafor, kıyas ve model sorunu- olarak anlamak, bir şirketin örgütsel yapısını nasıl tasarlayacağını ve yönetsel rolleri ve sorumlulukları nasıl tanımlayacağını belirler. Bu, bilgi yaratan şirketin, bir firmanın vizyonunu yeni teknolojilere ve ürünlere dönüştüren yapı ve pratiklerin "nasıl"ıyla ilgilidir.

4.8.Örtülü Bilginin Rekabet Stratejilerine Dönüştürülmesi

Örtülü bilginin rakipler arasında açık bilgiden daha zor kopyalanabilmesi örtülü bilgiyi yakalayıp transfer edebilme becerisini sürekli bir rekabet avantajı geliştirmede anahtar haline getirmektedir. Bu bölümde örtülü bilginin tüm firmaya yayılması ve bir rekabet stratejisi haline gelmesi anlatılmaktadır.

İnsanlar bir duruma katıldıklarında yada onu gözlemlediklerinde, ve hareketlerinin sonucu nasıl etkelediğini gördüklerinde örtülü bilgiyi elde ederler. Bir yöneticinin karar verirken insanları ikna etmede çeşitli metodlar denemesini, kararlarının nedenlerini açıklamasını veya çalışanları karar mekanizmasına katılmalarına teşvik

etmesini örnek olarak verebiliriz. Benzer şekilde bir firmanın piyasaya çok sayıda ürün çıkarıp hangisinin satıldığını görmesi örtülü bilgiyi doğurur. Bu deneme yanılma yöntemleri çok değerli fakat aynı zamanda yavaş ve pahalıdır. Çünkü kişi bu yöntemi kullanırken neye önem verip neyi göz ardı edeceği konusunda hatalar yapabilir ve bu da zaman ve kaynak kaybına yol açabilir. Daha da önemlisi bir uzmanın yardımı olmadan en iyi sonuca hiç bir zaman ulaşamayabilir. Bu da bir uzmanın deneyimlerinden faydalanmanın öğrenmeye olan anahtar etkisini vurgulamaktadır.

4.8.1.Lider ve Uzmanlarla Çalışmak

Örtülü bilgini iletilmesinde, uzmanları gözlemleme fırsatı bulmak deneme yanılma ile öğrenmeden daha etkilidir. Çalışanlar know-how bilgilerini ve problem çözümlerinde kullandıkları karar ağaçlarını kısa olmayan bir süreç ile ve uzmanların düşünce ve çalışma şekillerini gözlemleyerek elde ederler.

Uzmanların çalışmalarını gözlemleme fırsatı örtülü bilginin ortaya çıkmasının bir başka yoludur. Bir uzman ne kadar yüksek sesli düşünür ve analizlerini ne kadar açık bir şekilde çalışanlara aktarırsa o kadar örtülü bilgi açığa çıkar. Yüksek sesli düşünmek çalışanlara yalnızca uzmanın kararını söylemez, aynı zamanda uzmanın bakış açısını ve en önemli gördüğü faktörleri ve bu faktörler arasındaki muhtemel sebep sonuç ilişkilerini tanımlar. Yüksek sesle düşünmek muhtemel çıkış yollarının karşılaştırılmasına ve alternatif faaliyetlerin artı ve eksilerinin değerlendirilmesine olanak sağlar. En öğretici durum, çalışanlardan birinin uzmanın yanında bir faaliyet planı belirlemeye çalışması ile elde edilir. Çünkü bu durumda uzman yada lider yorumlarıyla çalışanın daha faydalı bir model ortaya koymasına yardımcı olur.

Uzman yada lider performansın anahtar becerilerini bildikleri ve bu becerileri çalışanlarında sağlayabildikleri zaman onlara en etkili şekilde yardımcı olurlar. Ancak uzmanlar genellikle ne yaptıklarından ve başarı için gereken anahtar becerilerden habersizlerdir. Başarılı bir satıcı üzerine yapılmış araştırmalar, satıcının neden başarılı olduğuna dair çok az şey bildiğini göstermektedir. Hangi işler için hangi becerilerin kilit beceriler olduğunu belirlemek için bir uzmanlar grubu oluşturmak çok yararlıdır. Söz konusu grup önce anahtar işleri, ardından da bu işleri gerçekleştirmek için gerekli becerileri listeler. Bu aşamadan sonra yapılacak olan uzman gözlemlerinin çalışanlara katkısı maksimum düzeye çıkacaktır.

4.8.2.Networkler ve Çalışma Grupları

İş ortamlarında çalışanlar, benzer ilgi alanlarına sahip olanlarla gayri resmi bir ilişki içine girerler, veya birtakım konular ve amaçlar için çalışma grupları oluştururlar. Deneyimlerin paylaşılması, karşı fikirlerin alınması ve fikirler hakkında geri besleme alınması bunlardan birkaçıdır. Çalışma grupları, periyodik olarak bir araya gelen insanların oluşturduğu, problemlerin tartışıldığı, beyin fırtınalarının yapıldığı ve bilgi paylaşımının gerçekleştiği ortamlardır. Toplantılar bir kişi üzerinde olabileceği gibi sanal da olabilir. Oluşturulan bilgi ileride kullanılmak üzere veri tabalarında saklanır. Firmalar bu çalışma gruplarını desteklemeli, bunlar için gereken iletişim kaynaklarını sağlayıp çalışanların kullanımına sunmalı ve bu grupları resmen tanıyıp en fazla katkı verenleri ödüllendirmelidir. Firma tarafından desteklendiğinde bu gruplar firmanın uzmanlığının yayılmasında ve geliştirilmesinde önemli bir potansiyel teşkil etmektedirler.

Tartışma gruplarında ortaya çıkan genel problemlerden birisi, örtülü bilgi yerine açık bilgiyi tartışmaya olan eğilimdir. Tartışmalar teorik konularla sınırlı olduğunda bilgi paylaşımı açık bilgi üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle firmalar vaka tartışmalarını ve bireylerin yargılama ve kararlarını uzmanlarla karşılaştırabilecekleri tartışmaları hedeflemelidir.

Gruplarla çalışma da örtülü bilginin paylaşımı için bir platform sağlar. Bir takım içinde el ele çalışan kişiler, takım arkadaşlarının bakış açılarını, problem çözme yaklaşımlarını, çözüm üretme ve değerlendirme yollarını görme fırsatı elde ederler. Takım elemanları ne kadar fazla olursa ve birlikte çalışmalarda ne kadar fazla zaman harcanırsa, o kadar çok anektot paylaşılır ve o kadar çok örtülü bilgi paylaşımı gerçekleşir.

Gruplarla çalışma ile örtülü bilgi paylaşımı yanında firma çok değerli ilerlemeler de elde edebilir. Örtülü bilginin paylaşımı ve birleştirilmesi yeni vizyonlar ve yenilikçi fikirlerin ortaya konmasına aracılık eder. Beyin fırtınası uygulamaları önemli miktarda entelektüel sermaye yaratabilir. Zira fikirler genellikle mantıksal prosesler yerine sezgisel yollarla üretilirler. Örtülü bilginin birleştirilmesi ile takımlar problemlere bireylerden daha yaratıcı çözümler üretirler.

4.8.3.Örtülü Bilginin Kayıt Edilmesi

Öğrenme hikayelerinin yazılması örtülü bilginin iletilmesinde kullanılan etkili yöntemlerden biridir. Öğrenme hikayeleri, bir firmanın yeni bir ürün çıkarması, yenilik yapması veya değişim olaylarının kaleme alınması ile ilgilidir. Bu hikayeler, söz konusu vakalarda yapılan hataları ve kararların arkasındaki mantık ve kabulleri anlatır. Olaylarda yer alan insanlar hikayeleri yazarlar ve sonra danışmanlar ortaya çıkanları analiz ederler. Öğrenme hikayeleri, benzer durumlarla karşılaşan diğer gruplarca okunup tartışılırlar. Bu tartışmalar insanlara daha iyi karar verme konusunda yardımcı olurlar. Yöneticiler de bu hikayeleri okuyup tartışmaya katıldıklarında ve özellikle gerekli noktalarda tartışmayı durdurup, gerekli noktalarda sorular sorup ve hatta uzmanlardan görüşleriyle ilgili geri beslemeler aldıklarında tecrübelerini yayma ve paylaşma fırsatı bulurlar.

Örtülü bilginin yayılmasının başka bir yolu da durumlara özgü rutinler (iş programları) geliştirmek ve bu rutinleri tüm organizasyona benimsetmektir. Bu rutinler; karar vermeden önce kimlerin tartışmada olduklarını, proje toplantılarının takvimini, yeni müşteri ve tedarikçilerle yapılacak sözleşmeler öncesi önemli faktörlerin listesini ve müşteri taleplerine nasıl yanıt verileceğini içerir. Bu rutinlerin her birinin firmadaki problemler üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örneğin hangi fonksiyonel alanların tartışmaya getirileceği çeşitli faktörlere ne kadar önem verileceğini etkileyecektir. Yeni ürün geliştirmede, mühendisler ürüne mümkün olan en iyi kaliteyi vermeye odaklanırken, pazarlama bölümü insanların ne satın alacaklarını, üretim bölümü ürünün yapım kolaylığını, finans bölümü ise maliyet minimizasyonunu ilk sırada düşünür. Dolayısıyla ürün geliştirme rutinlerinin, ne üretileceğini direkt olarak etkileyeceği açıktır. Rutinler onları oluşturanların örtülü bilgisini içerirler ve onların uzmanlığının firmaya yayılmasına vesile olurlar.

Rutinler periyodik olarak revize edilmeli ve problem ve olaylara göre yenilenmelidirler. Aksi takdirde örtülü bilginin yayılması için kullanılan araçlardan biri olarak kalmak yerine, gelişmenin önündeki engellerden biri olurlar.

Örtülü bilginin yaygınlığını arttırmada diğer bir metot onu daha “açık“ hale getirmektir. Örtülü bilginin Açık bilgiye dönüştürülmesi ve sonra genç yöneticilere aktarılması beceri geliştirme proseslerini hızlandırır. Ancak bu dönüşüm ile daha açık hale gelen bilginin diğer firmalar tarafından kopyalanma riski artar. Tabii ki bu

risk sınırlı kalmaktadır. Çünkü örtülü bilgi çok seyrek olarak tamamen açık hale gelebilmektedir. Nelson ve Winter'a göre detaylar ve ön koşullar birleşik bir resim oluşturamazlar çünkü bütün, parçaların toplamından daha büyüktür. Bir sistemin parçaları arasındaki ilişkilerle ortaya konan modeli tarif edebilmemiz sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle, her zaman örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürebilme becerimiz sınırlıdır. Ancak şunu tekrar vurgulamakta fayda vardır ki, bilgi ne kadar açık ve transfer edilebilir hale gelirse, diğer firmalar tarafından ulaşılma riski de o kadar artar.

Şöyle özetleyebiliriz : Örtülü bilgi, uzun vadeli bir rekabet avantajına temel oluşturabilir, çünkü tüm firmaya yayılabilir. Ama diğer firmalarca taklit edilmesi çok zordur. Örtülü bilginin bir firma içerisine yayılmasını kolaylaştıran en iyi yol, çalışanlara uzmanlarla etkileşim fırsatı vermektir. Bunun dışında öğrenme hikayelerinin ve vakaların, kaydedilmesi, analiz edilmesi ve paylaşılması çalışanlara kendi örtülü bilgilerini geliştirme fırsatı sağlar. Rutinlerin üretilmesi ve geliştirilmesi de örtülü bilginin yayılmasına yardım eder. Ancak bu rutinler periyodik olarak revize edilmelidir. Aksi takdirde bu rutinler faydalı olma yerine firmaya engel teşkil edecektir. Uzmanların örtülü bilgisi bazen kısmen açık hale getirilebilir. Bu da genellikle uzman kişinin model kurmada eğitilmiş bir kişiyle çalışması sonucunda olur. Ama bu da firma dışındaki kişilerin bilgiyi kopyalama riskini arttırır. Örtülü bilginin transferi için en önemli faktör onun değerini anlamak ve ona kaynak ve zaman ayırmaktır. Yukarıda saydığımız tüm metotlar için enerji harcanması gerekmesine rağmen bu metotların kullanılması firmaya çok büyük fayda sağlar.

5.ÖRTÜLÜ BİLGİ İLE İLGİLİ VAKALAR

5.1.Vaka-1: Çelik Fabrikası Otomasyon Projesi

Bu projede tedarikçi otomasyon sistemleri üreten bir Fin fabrikası, müşteri ise yine Finlandiya'lı bir çelik fabrikasıdır. Proje, bir otomasyon sisteminin tedarikçide tasarlanıp, çelik fabrikasında kurulumunu kapsamaktadır. Tedarikçinin proje grubu otomasyon konusu ile ilgili altı kişiden oluşmaktadır. Müşteri tarafında ise hepsi matkap uzmanı olan üç kişilik bir ekip bulunmaktadır. Tedarikçinin ve müşterinin başlangıçtaki örtülü bilgisi Tablo-5.1'de gösterilmektedir. Tablodan da görülebileceği gibi tedarikçinin matkap tezgahları konusunda uzmanlığı bulunmamaktadır. Ancak bu iki firma, geçmişte beraber çalışmış ve birbirlerinin bazı organizasyonel rutinlerini öğrenmişlerdir.

Tablo-5.1 Matkap Otomasyonu Projesinin Başlangıcında Personelin Örtülü Bilgisi

Tedarikçi	Müşteri
Matkap tezgahı deneyimi yok	Matkap tezgahlarında uzman
- Sezgisel problem çözme becerileri yok	
- Müşterinin bakış açısını anlamakta zorlanıyor	
Otomasyon konusunda uzman	Biraz otomasyon deneyimi

Müşteri ve tedarikçi sınırlı bir işbirliğinde bulunmuş.

- Birbirlerinin iş rutinlerine aşinalık

Yoğun bir telefon ve faks trafiğini içeren projenin planlama aşamasında, tedarikçi ve müşteri arasında çeşitli toplantılar da yapılmıştır. Müşteri, tedarikçi tarafından yapılan 3 eğitime katılmıştır. Bu kurslar yalnız bu müşteriye özel değil birkaç

müşteri için topu olarak yapılmıştır. Tedarikçinin önceden matkap tezgahlarıyla ilgili deneyimi bulunmadığı için planlama aşaması matkap prosesleriyle başlamıştır. Planlama aşamasından itibaren ortaya çıkmıştır ki, tedarikçi ile müşteri arasında ortak bir dil (benzer bir mantıksal model) bulunmamaktadır. Müşteriden tedarikçiye ve tedarikçiden müşteriye geçen tüm bilgiler “açık” bilgi örnekleridir. Örtülü bilginin ve deneyimlerin transferi ile ilgili herhangi bir imkan olmamıştır. Planlardaki sürekli değişiklikler (müşteri ve tedarikçinin birbirini anlamaması ve bunun sebep olduğu gecikmeler) gruplar üzerinde bir baskı oluşturmuştur. Bunun sonucu olarak da gruplar arasındaki bilgi ve görev transferleri minimum düzeye inmiştir. Doğal olarak bu durum müşteri tarafında memnuniyetsizliğe yol açmıştır.

Tablo5.2 Matkap Otomasyonu Projesinin Sonunda Personelin Örtülü Bilgisi

Tedarikçi	Müşteri
Daha fazla Matkap tezgahı deneyimi	Matkap tezgahlarında uzman
- Gelişmiş sezgisel problem çözme becerileri	
- Müşterinin bakış açısını daha iyi anlama ve ortak dil kullanımı	
Otomasyon konusunda uzman	Gelişmiş otomasyon deneyimi
	(Otomasyon sistemlerinin bakış açılarını, etütlerini ve iş disiplinlerini kavramak)
Müşteri ve tedarikçi daha sıkı bir işbirliğinde bulunmuş.	
- Birbirlerinin iş rutinlerini daha iyi anlamak	

Proje boyunca müşteri ve tedarikçi grupları arasında sosyal aktiviteler yaşanmamıştır. Bu nedenle farklı gruplardaki bireyler birbirlerini çok iyi tanıma fırsatı bulamazken, bireyler arasında açıklığı ve karşılıklı etkileşimi (örtülü bilgi paylaşımını) sağlayacak faaliyetler de yaşanmamıştır. Projenin kurulumu ve teslimi

sırasında sistemde büyük değişiklikler yapılması gerekmiştir. Ancak bu aşamada matkap tezgahının fonksiyonları ve karakteri tedarikçi proje grubu tarafından anlaşılmıştır. Mutabık kalınan teslim zamanından tam bir buçuk yıl sonra biten bu proje tedarikçi açısından önemli ölçüde karsız olmuştur.

Ancak projenin sonunda gerek tedarikçinin gerekse müşterinin matkap tezgahı otomasyonu ile ilgili örtülü bilgileri büyük oranda artmıştır (Tablo-5.2). İki taraf da resmedilemeyen etütleri ve çalışma yollarını (iş rutinlerini) ve ayrıca birbirlerinin iletişim yollarını ve bakış açılarını öğrenmişlerdir. Bu şekilde elde edilen örtülü bilgi tedarikçiye biraz pahalıya mal olmuş ama ilerideki muhtemel benzer projelere temel teşkil etmiştir. Kısacası vakada örtülü bilginin olmayışı, projenin zamanında bitirilememesini kısmen de olsa açıklamaktadır

5.2.Vaka-2: Maden Fabrikası Otomasyon Projesi

Bu projede tedarikçi Finlandiyalı bir metal fabrikasının mühendislik departmanıdır. Müşteri ise Güney Afrika'dan büyük bir maden şirkettir. Otomasyon sistemi Finlandiya'da dizayn edilmiş ve müşterinin Güney Afrika Cumhuriyeti'ndeki toplama merkezine kurulup teslim edilmiştir. Otomasyon projesi yeni yapılmakta olan bir toplama merkezi içindi. Bu da tasarım verilerinin tanımlanmasında belirsizlik yaratıyordu. Tedarikçinin proje grubunda otomasyon uzmanı dört kişi bulunuyordu. Müşterinin proje grubu ise kişiden oluşuyordu. Bunların üçü otomasyon deneyimi olan kişiler iken, diğer yedi kişi proses uzmanları idi. Tedarikçinin ve müşterinin proje başlangıcındaki örtülü bilgisi Tablo-5.3'de gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılabacağı gibi daha önceki vakaya göre tedarikçinin deneyime dayalı örtülü bilgisi daha fazladır.

Tablo-5.3 Maden Toplama Merkezi Otomasyonu Projesinin Başında Personelin Örtülü Bilgisi

Tedarikçi	Müşteri
Gelişmiş toplama merkezi deneyimi	Toplama merkezi konusunda uzman
- Sezgisel problem çözme becerileri	
- Müşterinin bakış açısını iyi anlama	
- Gelişmiş zaman planlaması	
- Otomasyon konusunda uzman	Otomasyon deneyimi (Tedarikçiye başlangıç verilerini iletmede deneyimli)

Müşteri ve tedarikçi işbirliğinde bulunmamış.

- Birbirlerinin iş rutinlerini hızlı anlama ve hızlı öğrenme

Projenin ilk aşamalarında müşteride bir planlama toplantısı yapıldı. Bu toplantıda müşteri planlama prosesinin kilometre taşlarını belirledi. Bu toplantıda ayrıca tedarikçiye detaylı bilgi vermek amacı ile müşteri çeşitli formlar doldurdu (açık bilgi). Projenin planlama aşamasında ayrıca Finlandiya’da müşteriye özgü iki eğitim de düzenlendi. Bunlardan birincisi yedi kişinin katılıma ile gerçekleşti ve otomasyon sisteminin planlaması ile ilgili proses parametreleri tanımlandı. İkinci eğitime üç kişi katıldı. Bu eğitimde ise yalnız proses operasyonları açısından sistem incelendi (açık bilgi). Eğitimler sırasında aynı zamanda planlama ile bağlantılı detaylar da belli bir dereceye kadar konuşuldu (örtülü bilgi).

Kurulma ve teslim aşamasında sistemin belli bir dereceye kadar değiştirilmesi gerekti. Bunun sebebi ise toplama merkezinin proje başında mutabık kalınan şekilde çalışmasındaki sorunlardı. Bu aşamada tedarikçinin geniş birikim ve deneyimi ve tedarikçi ve müşteri personelinin aynı dili (benzer mantıksal modelleri) kullanması sistem üzerinde gerekli değişikliklerin gecikme olmadan gerçekleştirilmesini sağladı.

Proje boyunca müşteri tedarikçiden yana çok rahat ve memnundu. Çünkü tüm gelişmeler tedarikçinin kontrolündeydi ve çıkan sorunlar tedarikçi ile beraber kısa zamanda çözüme kavuşturuluyordu. Bunu müşterinin şu sözleriyle daha iyi anlıyoruz: “Uzun zamandır bizimle benzer sıkıntıları çekiyorsunuz. Bu da sizi tedarikçi olarak seçmede isabetli karar verdiğimizizi gösteriyor (deneyim)”. Gerek tedarikçinin gerekse müşterinin proje grupları bu projede yer almaktan dolayı çok memnun kaldılar. Zira, hepsi de deneyimleriyle örtülü bilgilerini genişletme fırsatı elde ettiler. Örtülü bilginin paylaşımında balık tutma, beraber gezinti aktiviteleri ve sauna partilerinin büyük payı bulunmaktadır.

Tedarikçinin maden toplama merkezi ve prosesleriyle ilgili tecrübesi, projenin başarısında önemli rol oynamıştır. Bu deneyim daha planlama aşamalarında kendini göstermiştir. Tedarikçinin proje uzmanları planlama aşamasında müşterinin kolaylıkla cevaplayabileceği sorularla gerekli bilgiyi almışlardır. Müşteri görmüştür ki tedarikçinin benzer projelerdeki deneyimi sayesinde zor ve teknik sorulara kolay yanıtlar bulabilmiştir.

Tablo-5.4 Maden Toplama Merkezi Otomasyonu Projesinin Sonunda Personelin Örtülü Bilgisi

Tedarikçi	Müşteri
Gelişmiş toplama merkezi deneyimi	Toplama merkezi konusunda uzman
- Sezgisel problem çözme becerileri	
- Müşterinin bakış açısını daha iyi anlama	
- Daha gelişmiş zaman planlaması	
- Otomasyon konusunda uzman	Daha fazla Otomasyon deneyimi
Müşteri ve tedarikçi daha sıkı bir işbirliğinde bulunmuş.	
- Birbirlerinin iş rutinlerini çok iyi anlama	
- Yabancı ortamlarda çalışma cesareti kazanma	

Tedarikçi ve müşterinin proje sonundaki örtülü bilgisi tablo-5.4’de gösterilmiştir. Tedarikçi tarafından bakıldığında örtülü bilgi artışı müşterinin organizasyonel

rutinlerini öğrenme ve yabancı ortamlarda çalışma cesareti kazanma şeklinde kendini göstermiştir. Kısacası bu vakada da, örtülü bilginin kullanımının projenin başarısına olan büyük katkısı anlatılmıştır.

5.3.Vaka-3: Norveç Tersanesi Re-Organizasyon Projesi

Örtülü bilgi uzun vadeli rekabet avantajı yaratmada temel enstrümanlardan biridir. Ancak bu bilginin açık hale dönüştürülmesi gereklidir. Ancak bu vakada da görüleceği gibi bunu yaparken bilgi teknolojileri sınırlı kalmaktadır.

Vaka 650 kişinin çalıştığı bir Norveç tersanesi ile ilgilidir. Tersanenin re-organizasyonu sırasında üretimle ilgili iki temel değişiklik yapılmıştır. Bunlardan birincisi takımların geliştirilmesidir. Bu amaçla farklı görevleri yerine getirebilecek farklı özelliklerdeki insanlar grubu üzerinde durulmuştur. İkinci değişiklik ise gemilerin tuğla prensibine göre yapıldığı dikey bölmelere geçiş ile ilgiliydi. Kısmi iş rotasyonu sistemiyle takım üyeleri, uzmanlık sahibi oldukları alanlarda, arkadaşlarına eğitim verir konuma gelmişlerdir. Böylece tüm takım üyeleri ihtiyaç duyulduğunda en azından temel prosesleri yapar hale gelmişlerdir.

Takımlarda örtülü bilginin açığa dönüştürülmesi üzerine odaklanılan tersanede yüksek seviyede takımsal öğrenme gerçekleşmiştir. Takımların organizasyonunun temel taşı her birey için kazan-kazan durumlarıyla açıklanabilir. Bu etkileşim sırasında bireylerin, bilginin gücünü kaybetmekten korkmadan, paylaşma meylinde oldukları görülmüştür. Örtülü bilginin açık hale getirilmesi esneklik artışına ek olarak yaratıcılığın hiç olmadığı kadar etkili boyutlara ulaşmasını sağlamıştır. Ancak takım içinde daha açık hale gelen bilginin bir kısmı, takımın dışındakiler için yine örtülü olarak kalmıştır. Diğer bir deyişle açık hale gelen örtülü bilginin bir kısmı, diğerleri için örtülü olmuştur.

Gemilerin tuğla prensibine göre yapıldığı dikey bölmelere geçiş, yedi ana bölüme ayrılan üretim hattını kastetmektedir. Bu bölümlerin her biri farklı teknik uzmanlıklara göre sınırlandırılmıştır. Teknik müdür bu bölümlendirme için tüm gücünü ve prestijini ortaya koymuş ve tasarım aşamasında önemli yatırım yapılmıştır. Bu yedi bölümden birinde çalışan takımlardan biri yeni dikey bölümlerin çalıştıkları alt bölümlerden birine uygun olmadığını belirtmiştir. Bu da bu alt bölüm için dikey çalışma şekline yatay çalışma şekline geri dönüş yapılması gerektiği

anlamına gelmiştir. Ancak takım elemanları bu durumu mühendislere ve teknik müdüre anlatmakta ve tarif etmede zorluk çekmişlerdir. Derken projenin prestiji gündeme gelmiş ve bu nedenle teknik müdür ve mühendisler takımın istediği değişikliği yapmamış ve dikey üretim hatlarını aynen bırakmak zorunda kalmışlardır. Bu, takım için kabul edilemez olmuştur. Çünkü bu karar takımın deneyimlerine ve örtülü bilgisine ters düşmüştür.

Diğer yandan tersanenin re-organizasyonu projesine paralel olarak yeni bir yönetim düşüncesi getirilmiştir. Bu yönetim düşüncesinin elemanlarından biri dahili bilgi sistemi oluşturulmasına yönelikti. Bu yeni sistem değişim raporlarıyla şekillenip üretilen fikirleri içeriyordu. Bu bilgi sisteminin temel prensibi, operatörlerden gelen hiçbir önerinin, tam olarak yanıtlanmadan, bir kenara atılmayacağı fikrini esas alıyordu. Hem de uygulanmayacak önerilerin öneri sahiplerine bildirilmesi yönetim tarafından ve yüz yüze yapılacaktı. Bu yeni sistemi benimseyen teknik müdür yatay üretim alt bölümüne geçişle ilgili olarak, takımın istediği değişikliği formüle etmesini istemiş ve bu formülasyonun gerekliliği fikrini çürütememiştir. Bunun neticesinde öneri kabul edilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Sonuçta ilgili alt bölümde %60 oranında üretkenlik artışı yaşanmıştır. Yeni öneri sistemi sayesinde üretim hattında üç yıl içinde tam 376 değişiklik yapılmış, gelişimin ve yeniliğin sürekliliği sağlanmıştır. Daha da önemlisi tersane uzun vadeli bir rekabet avantajı yakalamıştır. Bu avantaj takımlarla çalışma ve bu takımların örtülü bilgilerine etkileşim fırsatı sunma anahtarıyla elde edilmiştir.

5.4.Vaka-4: Honda’da Metafor Tekniği Kullanımı

1978'de, Honda'nın üst yönetimi, "Kumar oynayalım" sloganıyla yeni bir araba kavramı geliştirme çalışması başlattı. Deyim, üst düzey yöneticilerin Honda'nın Civic ve Accord modellerinin artık kanıksanır hale gelmeye başladığı yolundaki kanısını dile getiriyordu. Yöneticiler, araba piyasasına giren yeni bir savaş sonrası kuşağın yanı sıra, iyi araba konusunda alışılmadık fikirler taşıyan genç ürün tasarımcılarından oluşan yeni bir kuşağın rüştünü ispat etmekte olduğunu da fark ettiler.

"Kumar oynayalım" sloganının sonucu olarak, işletme, genç (yaş ortalaması 27) mühendis ve tasarımcılardan oluşan yeni bir ürün geliştirme ekibi kurma kararı aldı. Üst yönetim bu ekibe iki -sadece iki- görev verdi : İlk görev, şirketin daha önce

yapmış olduğu her Őeyden bütünüyle farklı bir ürün kavramı ortaya atmak, ikincisi ise pahalı olmadığı gibi ucuz da olmayan bir araba yapmaktı.

Bu misyon insana belirsiz gelebilir, ama aslında ekibe son derece açık bir yön duygusu sağlıyordu. Sözelimi, projenin ilk günlerinde, bazı ekip üyeleri Honda Civic'in daha küçük ve daha ucuz bir versiyonunu tasarlama önerisini -teknolojik yönden gerçekleştirilebilir ve güvenli bir seçenek- getirdiler. Ama ekip hemen, bu yaklaşımın, öngörülen misyonun mantığıyla çeliştiğine karar verdi. Tek seçenek, yepyeni bir Şey yaratmaktı.

Proje ekibi lideri Hiroo Watanabe ekibin iddialı hedefine kendi yaklaşımını ifade etmek üzere bir başka slogan buldu : Otomobilin Evrim Teorisi. Deyiş bir ideali tanımlıyordu. Aslında, sorunu ortaya koyuyordu : Otomobil bir organizma olsaydı, nasıl evrilirdi ? Ekip üyeleri, Watanabe'nin sloganının ne anlama gelebileceğini tartıştıkça, bir başka sloganı içeren bir cevap geliştirdiler: "Azami insan, asgari makine." Bu yaklaşım, ekibin, ideal arabanın geleneksel insan-araba ilişkisini bir Şekilde aşması gerektiği yolundaki inancını fomlüle ediyordu. Ama bu, Watanabe'nin "Detroit kafası" diye adlandırdığı, konforu görünüŐe feda eden zihniyetin sorgulanmasını gerektiriyordu.

Ekibin dile getirdiği "evrim" trendi, sonunda, küre -hem "kısa" (uzunluk bakımından) hem de "yüksek" (yükseklik bakımından) araba- imgesinde somutlandı. Ekibin mantığına göre, böyle bir araba geleneksel arabalardan hem daha hafif ve ucuz hem de daha rahat ve sağlam olacaktı. Küre, yolda çok az bir yer kaplamasına rağmen çok geniş bir iç mekan olanağı sağlıyordu. Ayrıca, aracın Şekli, motorun ve öbür mekanik sistemlerin kapladığı yeri en aza indiriyordu. Bu, ekibin "Uzun Çocuk" adını verdiği bir ürün kavramının ortaya çıkmasını sağladı. Bu kavramdan yola çıkılarak, sonunda, firmanın farklı nitelikteki kent tipi arabası Honda City geliştirildi.

Uzun Çocuk kavramı, dönemin otomobil tasarımıyla ilgili yerleşik anlayışına (uzun, alçak sedanlar) bütünüyle ters düşüyordu. Ama City'nin tasarım ve mühendisliği geleceğe yönelik büyük bir devrim niteliğindeydi. Araba Japon otomotiv endüstrisinde yepyeni bir tasarım yaklaşımı başlattı. Bu yaklaşım, şimdilerde Japonya'da hayli yaygınlık kazanmış yeni bir "yüksek ve kısa" araba kuşağının ortaya çıkmasına yol açan "azami insan, asgari makine" anlayışına dayanıyordu.

Honda City'nin öyküsü, Japon şirketlerinin mecaz dilini firmanın bütün kademelerinde ve ürün geliştirme sürecinin bütün evrelerinde nasıl kullandığını gösteriyor. Giderek mecaz dilinin farklı türlerini ve her birinin oynadığı farklı rolü de gösteriyor.

5.5.Vaka-5: Matsushita Electric Company-Ekmek Makinesi

1985'te, Osaka'da kurulu Matsushita Electric Company'deki ürün geliştirme uzmanları, evde kullanılacak yeni bir ekmek yapım makinesi üzerinde çalışıyorlardı. Ama aygıtın hamuru gerektiği gibi yoğurmasını sağlamakta zorlanıyorlardı. Bütün çabalarına rağmen, ekmeğin içi gereği kadar pişmezken, kabuğu gereğinden fazla pişiyordu. Çalışanlar sorunu her yönüyle irdelediler. Makinenin yoğurduğu hamur ile fırın ustalarının yoğurduğu hamurun röntgenlerini bile karşılaştırdılar. Ama önemli herhangi bir ipucu elde edemediler.

Sonunda, program geliştirme uzmanı Ikuko Tanaka yaratıcı bir çözüm ortaya attı. Osaka International Hotel, Osaka'daki en iyi ekmeği yapmasıyla ünlüydü. Neden bu örnek alınmasındı ? Tanaka yoğurma tekniğini incelemek için otelin baş pişiricisinin yanında çalıştı. Bayan Tanaka pişiricinin farklı bir germe tarzı olduğunu gözledi. Proje mühendisleriyle birlikte çalıştığı bir yıllık bir deneme-yanılma döneminden sonra, pişiricinin germe tekniğini ve oteldeki ekmeğin kalitesini içeren bir ürün tanımı- bunun için makineye hangi özel parçaların ekleneceğini de belirterek geliştirdi. Bütün bu çalışmalar sonucunda, Matsushita'nın eşsiz "burma hamuru" ve daha ilk yılında satış rekoru kıran yeni bir ev aleti (bir ürün) ortaya çıkmış oldu.

Ikuko Tanaka'nın getirdiği teknik yenilik, iki çok farklı bilgi türü arasındaki hareketi ortaya koyuyor. Bu hareketin nihai amacı "açık" bilgidir, yani ekmek yapım makinesinin ürün tanımıdır. Açık bilgi yerleşik ve sistemlidir. Bu nedenle, ürün tanımı veya bilimsel bir formül ya da bir bilgisayar programı biçiminde kolayca iletilip paylaşılabılır.

Ama Tanaka'nın yaptığı buluşun çıkış noktası, öyle kolayca ifade edilemeyen başka tür bir bilgidir : Osaka International Hotel 'deki baş pişiricinin sahip olduğu türden "örtülü" bilgidir.

Matsushita'daki Ikuko Tanaka'nın yaşadığı deneyimi bilgi sarmalı üzerinde düşünecek olursak şu şekilde anlatabiliriz :

1. Tanaka önce Osaka International Hotel'in pişiricisinin örtülü sırlarını öğreniyor (vakıf olma).
2. Sonra, bu sırları Matsushita'daki ekip arkadaşlarına ve diğer kişilere iletebileceği açık bilgi haline getiriyor (açılama/dile getirme).
3. Daha sonra, ekip, bu bilgiyi bir el kitabında toplayarak standart hale getiriyor ve bir üründe somutlaştırıyor (birleştirme).
4. Sonunda, Tanaka ve ekip arkadaşları, yeni bir ürün yaratma deneyimi sayesinde, kendi örtülü bilgi tabanlarını zenginleştiriyorlar (içselleştirme). Özellikle, ekmek yapma makinesi gibi ev aletlerinde gerçek kalitenin sağlanabileceğini son derece sezgisel bir biçimde anlıyorlar. Burada kaliteyle kastedilen, makinenin bir fırıncı kadar iyi ekmek yapmasıdır.

6.SONUÇ VE TARTIŞMA

Bilgi yönetiminde en kritik sorulardan biri, “aklı ve zekayı kullanmayı, yenilikçi ve yaratıcı bilgiye değer vermeyi ve bilgiyi paylaşmayı özendiren bir kurum kültürü nasıl oluşturulur?” sorusudur. Şüphesiz böyle bir soruya yanıt bulamadıkça teknoloji ve süreçler ne kadar gelişmiş olursa olsun bilgiden kaynaklanan bir rekabet üstünlüğüne ulaşamaz.

Örtülü bilginin yenilikçi düşünce üzerindeki rolünü anlamaya yeni başlıyoruz. Yenilikçi düşünce bazen umut ve bazen de korkuya neden olan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Umut firmaların gelirleri ile giderlerini dengeleyerek artan rekabet ortamında çitanın üstünde kalmasını ifade eder. Korku ise, devrim niteliğindeki yeniliklerin getirdiği yüksek risk ve belirsizlikten kaynaklanır. Umut faktörü firma için tabi ki çok olumludur, ancak korku faktöründen de kaçınmak mümkündür. Eğer yenilikçi düşüncelerin sadece teknoloji ve piyasa belirsizliği üzerine kurulu olduğunda ısrar edersek söz konusu risk gerçekten bizim içi sorun olacaktır. Ama yeni bilgi üretme kabiliyetinin hepimizin içinde var olduğunu ve bu cevherin iyi tanımlanmış yönetsel yollarla çıkarılabileceğini düşünürsek bu riski düşürme imkanı elde etmiş oluruz. Bu da göstermektedir ki; yenilikçi düşünceler ürün geliştirme prosesleri ve yaratıcılık kavramlarının ilişkilendirilmesine bağlıdır. Kısacası yenilikçi düşünce ve yaratıcılık arasında bir analogi kurulabilir.

Hepimizin şu konuda mutabıkız ki; entelektüel sermayenin arsa, işçilik ve paradan daha önemli olduğu bir bilgi ekonomisinde yaşıyoruz. Ancak patent ve bunun gibi uzmanlık çeşitleri sürekli bir rekabet avantajı getirmeyecektir. Bilgimizin çoğu geçici rekabet avantajlarına temel teşkil etmektedir. Çünkü rakiplerimiz ürünlerimizi reverse-engineering denilen yöntemle çözüp, kopyalayıp paralel teknolojiler üreterek rekabet avantajımızın ömrünü bitirmektedirler. Halbuki, örtülü bilgi ve mükemmel bilgi yönetimi becerileri ise göreceli olarak kopyalanması daha zor rekabet avantajlarına temel oluşturmaktadır. Çünkü örtülü bilgi tüm firmaya yayılabilir ama diğer firmalar tarafından kopyalanması çok zordur. Üstün bilgi yönetimi becerileri,

yeni bilgi yaratılması, paylaşılması ve böylece sürekli yenilik ve sürekli gelişmenin temelidir. Geleceğin pazarlarında değer yaratmak gittikçe daha fazla oranda firmanın örtülü bilgisine bağlı olmaktadır. Çünkü bu tip bilginin, müşteri nabzını tutmada ve müşteri sadakati sağlamada potansiyel rolü bulunmaktadır.

Kültürün bilgi yönetimine etkisine çalışmada değinilmiştir. Ancak burada bir kez daha tekrarlamakta fayda vardır ki; bilgi yaratımı ve transferi için bilgi paylaşma kültürüne ihtiyaç vardır. Kültür bilgiyi, üretildiği her yerde, değerli kılmalıdır. Bilginin kişilerde toplanmasına prim verilmemelidir. Organizasyon, mevcut inanışlarına meydan okumaya ve fikirlerini sorgulamaya açık olmalıdır. Organizasyonel rutinlerini periyodik olarak gözden geçirmelidir. Bilgi veri tabanlarına yapılacak ilavelere ve bunların diğer çalışanlarına öğretilmesine değer verilmeli ve bu davranışlar desteklenmelidir. Üst yönetim bu kültürü oluşturmak için çalışmalı ve firmanın geleceği için neyin önemli olduğu üzerine yoğunlaşmalıdır. Bu amaçlar için gerekli zamanı ayırarak çalışanlara örnek olmalıdır. Organizasyonel adalet de söz konusu kültürün oluşumu ve devamına olumlu etki yapan kavramlardan biridir.

Örtülü bilgi konusunda insan kaynakları departmanına da önemli rol düşmektedir. İnsanları bir araya getirerek informel bilgi ağlarının kurulması onların işidir. Çalışanlar için fonksiyonel iş birimleri arasında kariyer rotaları oluşturulması onların bakış açılarının geliştirilmesini ve en iyi deneyimleri görmelerini sağlar.

Organizasyonlarda bir bilgi yönetimi departmanı bulunması kanımca çok faydalı olacaktır. Çünkü yeni teknolojiler bizlere çok sayıda fırsat sunarken aynı zamanda aşırı bir enformasyon kütlesi yaratırlar. Bu nedenle yararlı uzmanlar bulup onların bilgisinden faydalanmanın etkili yollarını bulmak etkili bilgi yönetimi için hayati önem taşımaktadır. Bunlar için de, çalışmada detaylı olarak değinilen, özel eğitimli bilgi çalışanlarına, bilgi yöneticilerine ihtiyaç vardır.

İşletmeler örtülü bilginin bir grubun uzmanlığı olarak kalması yerine bir rekabet avantajı olmasını istiyorlarsa, bu bilginin yayılması için çaba harcamalıdır. Yöneticiler, firma kültürü ve ödüllendirme sistemleri çerçevesinde çalışanlarını iyi motive etmelidir. Ayrıca, öğrenme hikayeleri geliştirme amacıyla, örtülü bilginin transferi için gerekli kaynakları sağlamalıdır. Grup çalışmasının tasarlanması da bilgi

transferini tetikleyenlerdendir. Takım çalışmaları açık ve örtülü bilgi transferinde çok faydalı olmaktadır.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de önümüzdeki günlerde bilgi yönetimi ve örtülü bilgi üzerinde giderek daha fazla kitap, makale, yorum ve tartışma gündeme gelecektir. Şirketlerin temel rekabet üstünlüğünü sağlayan güç olarak bilginin önemi daha iyi anlaşıldıkça bu konudaki çalışmalar ve uygulamalar yoğunluk kazanacaktır. Bilgi yönetimi, stratejik bir üst yönetim konusu olarak ele alınacak ve üst düzey bilgilerle donatılmış bir liderin sorumluluğuna verilecektir. Bu lider, teknolojiyi ve süreçleri kullanarak kurumsal kültürü değiştirmeye de öncülük edecektir.

Bilgi yönetiminin pahalı olduğunu düşünenler, bilgisizliğin ve insan / müşteri kaybetmenin ya da yapısal sermayeyi tam olarak kullanamamanın maliyetini hesaplayıp düşüncelerini kesinlikle değiştireceklerdir. Dünyada bedava doğal kaynaklar vardır ama bunlar sonuna kadar kullanılmışlardır. Günümüzde şirketlerin büyümesi ve rekabet üstünlüğü kazanması için en uygun kaynak, insanlar ve müşterilerde bulunan ve bunlarla ilgili olan bilgiyi kullanmaktır. Bu nedenle henüz yeni olmasına ve üzerinde farklı görüşlerin tartışılmasına karşın bu uğurdaki her adımın şirketi ileriye götüreceğini bilmek gerekir.

Enformasyon toplumuna ilişkin çözümlemelerde bir noktada yanılgıya düşmemek gerekir: Sanılmamalıdır ki, enformasyon teknolojisindeki ve buna paralel olarak telekomünikasyon ve ağ teknolojilerindeki muazzam gelişme her tür bilgiye erişimi kolaylaştırmaktadır. Kolaylaşan, enformasyona ya da en fazla “codified knowledge” veya kodlanmış / açık bilgiye erişimdir. Ama “tacit knowledge” yani örtülü bilgi’ye erişim, eskisinden çok daha zor hale gelmiştir. Üzülerek görmekteyiz ki; hemen hemen sadece enformasyon ya da kodlanmış / açık bilgiye erişimi mümkün kılan bilgisayarlardan hazır her tür bilginin aktığı yanılgısına düşülmektedir. Tarihin, tanıdığı olduğumuz bu evresinde, ileri sanayi toplumlarının dönüşmekte olduğu yeni toplum yapısının, kendilerinin deyimiyle yarının enformasyon toplumunun, egemen olacağı bir dünyada pazarlardaki rekabet üstünlüğünün, bilgisayarların taşımadığı örtülü bilgiye egemen uluslara ait olacağını iyi kavramamız gerekir.

Bunlara ilave olarak şunu söyleyebilirim ki; karşılaştığım çoğu firmanın bilgi yönetimi çabaları son derece sınırlı kalmaktadır. Elektronik bilgi transferi ve saklanması sıklıkla firmanın bilgi yönetimi çabalarının başlangıcı ve bitişi

olmaktadır. Diğer yandan, konuya biraz derinlemesine eğilen, bilgi yönetimini anlamada temel basamakları çıkan, bilgi tutmanın mevcut ve olası zararlarını idrak eden, örtülü bilgisini mümkün olduğu kadar açık hale dönüştürüp bunu firma tabanına yayan ve bunun için gerekli yetenekleri geliştiren firmalar sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olacak ve geleceğe güvenle bakacaktır.

Araştırmam sırasında ve sonrasında sezebildiğim kadarıyla örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi önümüzdeki yıllarda, ülkemizde de, daha çok uğraşılacak bir konu olacaktır. Çünkü çalışmam sırasında konuyla ilgili hemen hemen her noktayı, farkında olmadan kendi kendime, deneyimlerimle örneklendirdim. Daha da önemlisi, bugüne kadarki sınırlı iş hayatımda karşılaştığım birçok firmanın örtülü bilgisinin ya açığa çıkarılıp, yayılamadığına veya kaybolup gittiğine şahit oldum. Ancak burada şu hususu çok önemsiyorum: Örtülü bilgisini açık hale getirmek isteyen firmaların izleyebilecekleri yol ve rotalar çok net değildir. Bu nedenle ileriki çalışmalarımın veya meslektaşlarımdan yaptığım çalışmaların bu yönde çok somut adımlar üretmesini umuyorum.

KAYNAKLAR

- Barın, A.,** 2000. Bilgi Yönetimi Niye Bu Kadar Gündemde ? Executive Excellence. Rota Yayınları.
- Baumard, P.,** 1999. Tacit Knowledge in Organizations. Sage Publications. London
- Bulut, G.,** 1998. Bilgi Yönetimi. MESS Yayını. İstanbul.
- Chua, A.,** 2001. Relationship Between The Types of Knowledge Shared and Types of Communication Channels Used. Journal of Knowledge Management Practice
URL : <http://www.tlinc.com/articl26.htm>
- Davenport, T.H. & Prusak, L.,** 2001. İş Dünyasında Bilgi Yönetimi. Rota Yayınları, İstanbul
- Davenport, T.H. & Prusak, L.,** 1998. Know What You Know. CIO Magazine.
- De Long, D.,** 1997. Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors, Center for Business Innovation
- Dening, S.,** 1998. What is Knowledge Management ? A Background Document to the World Development Report. World Bank.
- Drucker, P.F.,** 2001. Bilgi İşçileri. Executive Excellence. Rota Yayınları.
- Evren, A.,** 2000. Knowledge Management. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Geisler, E.,** 1999. Harnessing The Value of Experience in The Knowledge-Driven Firm. Business Horizons. Vol.42.No.3, 18-26
- Horibe, F.,** 1999. Managing Knowledge Workers. John Wiley&Sons. Toronto
- Johannessen, J.,Olaisen, J.,Olsen, B.,** 2001. Mismanagement of Tacit Knowledge. International Management of Information Management
URL : <http://www.elsevier.com/locate/ijinfomgt>
- Kanter, R.,** 2001. Bilgi İşçileri. Executive Excellence. Rota Yayınları.

- Kehal, M.**, 2002. Searching for an Effective Knowledge Management Framework. Journal of Knowledge Management Practice.
URL : <http://www.tlinc.com/articl30.htm>
- Kock, N.**, 1999. Process Improvement and Organizational Learning. Idea Group Publishing. London
- Koskinen, K.U.**, 2000. Tacit Knowledge As a Promoter of Project Success. European Journal of Purchasing & Supply Management.
URL : <http://www.elsevier.com/locate/ejpusupmgt>
- Krogh, G., Roos, J.**, 1996. Managing Knowledge. Sage Publications. London
- Lerch, C., Loos-Baroin, J.**, 2001. Completion of Knowledge Codification. Research Policy.
URL : <http://www.elsevier.com/locate/econbase>
- Lubit, R.**, 2001. Tacit Knowledge and Knowledge Management. Organizational Dynamics. Vol.29.No.4.,164-178
- Lukose, D.**, 1997. Knowledge Management Using Model-Ecs.
URL : <http://spuds.cpse.ucalgary.ca/AIKM97/Lukose/lukose.html>
- Malhotra, Y.**, 1997. Knowledge Management for the New World of Business.
URL : <http://www.brint.com/km/whatis.htm>
- Mascitelli, R.**, 2000. From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation. Journal of Production Innovation Management. Vol.17 179-193
- Newman, B.D.**, 1996. The Benefits and Values of Knowledge Management. The Knowledge Management Forum.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H.**, 1995. The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York
- O'Dell, C., Grayson, C.J.**, 1998. If Only We Knew What We Know. The Free Press. New York
- Pattton, M.Q.**, 2002. Teaching and Training With Metaphors. American Journal of Evaluation. Vol.23.No.1, 93-98
- Powers, V.J.**, 1999. Xerox Creates Knowledge-Sharing Culture Through Grassroots Efforts. Knowledge Management in Practice, American Productivity & Quality Center.

- Prusak, L.,** 1997. Knowledge in Organizations. Butterworth-Heinemann Press. Boston
- Sherman, S.W., Lacey, M.Y.,** 1999. *Teambuilding for Competitive Advantage. The Graziadio Business Report.*
URL : <http://gbr.pepperdine.edu/994/teams.html>
- Sherman, S.W.,** 2000. *Planning in a Complex World. The Graziadio Business Report.*
URL : <http://gbr.pepperdine.edu/004/complexity.html>
- Skyrme, D.,** 1997. Measuring Intellectual Capital:A Plethora of Methods.
URL : <http://www.skrme.com/insights/24kmeas.htm>
- Stenmark, D.,** 2001. Leveraging Tacit Organizational Knowledge. Journal of Management Information Systems. Vol.17.No.3, 9-24
- Sveiby, K.,** 1997. Tacit Knowledge
URL : <http://www.sveiby.com.au/Polanyi.html>
- Sveiby, K.E.,** 1997. The New Organizational Wealth. Berrett-Koehler Publishers Inc. San Fransisco
- Sveiby, K.,** 1999. Celemi Monitor
URL : <http://www.sveiby.com.au/IntangAss/CelemiMonitor99.html>
- Tibau, J.,** 2000. Business Teaching in The CIS States. European Management Journal. Vol.18.No.6,683-691
- Veryard, R.,** 1999. Modeling Ideas. Veryard Projects Ltd.
URL : <http://www.veryard.com/sebpe/modelling.htm>.
- Veryard, R.,** 1999. Process Modeling & Management. Veryard Projects Ltd.
URL : <http://www.users.globalnet.co.uk/~rxv/scipio/swppmod.pdf>.
- Winslow, C.D., Bramer, W.L.,** 1994. Futurework-Putting Knowledge to Work in the Knowledge Economy. The Free Press. NewYork

ÖZGEÇMİŞ

Atila ALTINAY 1975 Yılı Şubat ayında İskenderun’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Adana’nın Ceyhan ilçesinde tamamladı. 1993 yılında İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’ne girme hakkını kazandı. 1 yıl İngilizce hazırlık sınıfından sonra 4 yıl lisans eğitimi yaptı. 1998 yılında Endüstri Mühendisliği Projesi olarak Proje Yönetimi üzerinde çalıştı. Yine aynı sene Bitirme Tezi aldı ve SWOT Analizi üzerine sayısal bir modelleme önerisi tezi ile İ.T.Ü.’den Endüstri Mühendisi ünvanı ile mezun oldu. 1998-1999 eğitim-öğretim yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programına kabul edilerek Yüksek Lisans öğrenimine başladı. 1998 yılından beri serbest olarak çalışmaktadır.